



Visitatierapport

Trivire

2011 - 2014



Utrecht, 8 oktober 2015

Colofon

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

Visitatiecommissie

De heer drs. H. van Santen (voorzitter)
Mevrouw T. Booi
De heer dr. J.S.C.M. Hoekstra (secretaris)

Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 260 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

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

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

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

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij verwachten dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Trivire zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

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

Wilma de Water
directeur

Inhoud

Voorwoord	3
Inhoud	5
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	9
A Recensie	9
B Scorekaart	13
C Samenvatting	15
D Reactie Trivire	19
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	23
1 Visitatie bij Trivire	23
1.1 Schets Trivire	23
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	25
2.1 Beschrijving van de opgaven	25
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	27
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	27
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	35
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	36
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	36
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	37
3 Presteren volgens Belanghebbenden	39
3.1 De belanghebbenden van Trivire	39
3.2 Beoordeling belanghebbenden	40
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	41
3.4 Conclusies en motivatie	43
4 Presteren naar Vermogen	47
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	47
4.2 Conclusies en motivatie	47
5 Governance	51
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	51
5.2 Conclusies en motivatie	52
Deel 3 Bijlagen bij het rapport	59
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	59
Bijlage 2 Curricula vitae	63
Bijlage 3 Bronnenlijst	71
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	73
Bijlage 5 Prestatietabel Trivire	75
Bijlage 6 Meetschaal	81
Bijlage 7 Checklist Governancecode	83
Bijlage 8 Position paper	95

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

A Recensie

Terugblik op visitatie 2011 (periode 2007-2010)

Trivire is in 2011 voor het laatst gevisiteerd. De corporatie scoorde toen ruim voldoende (Presteren naar Opgaven en Ambities, Presteren naar Vermogen, Governance) tot goed (Presteren volgens Belanghebbenden) op alle perspectieven van de visitatiemethodiek. Belangrijkste verbeterpunten waren het omlaag brengen van de bedrijfslasten en de communicatie richting belanghebbenden. Ook gaf de toenmalige visitatiecommissie aan dat de beleidscyclus verbetering behoefde.

Trivire heeft tijdens de visitatieperiode ruim voldoende tot goed maatschappelijk gepresteerd (perspectief Presteren naar Opgaven en Ambities) en ook belanghebbenden waarden deze prestaties als zodanig (perspectief Presteren volgens Belanghebbenden). Een aantal verbeterpunten uit 2011 is voor de periode 2011-2014 nog steeds relevant. Gezien de externe omstandigheden (economische crisis, gewijzigd rijksbeleid), heeft de organisatieontwikkeling nog aandacht. Sinds 2014 maakt Trivire tempo in de overgang naar een professionelere, efficiëntere en meer resultaatgerichte corporatie.

Resultaten visitatie 2015 (periode 2011-2014)

Een sterk sociaal hart en een brede taakopvatting

Twee typeringen van Trivire komen tijdens de visitatiegesprekken stevast naar voren: de corporatie heeft een sterk sociaal karakter en een bevlogen directeur-bestuurder. De position paper stelt dat bij het ontstaan van Trivire (op 1 juli 2009) de intentie is uitgesproken om van betekenis te zijn voor mensen. Trivire wil veel meer doen dan alleen het verschaffen van huisvesting. De corporatie wil ook bijdragen aan het bevorderen van sociale cohesie en de emancipatie van bewoners (educatie, zelfontplooiing). Deze brede oriëntatie is duidelijk terug zien in de visitatieperiode. Trivire komt naar voren als een echte 'doe-corporatie' die van alles oppakt, nooit 'nee' zegt tegen verzoeken van belanghebbenden en eigenlijk 'overal van is'. Hierdoor is niet altijd duidelijk waar Trivire nu precies voor staat. Een deel van de doelen die de organisatie zich stelt, wordt nooit of pas veel later dan gepland gerealiseerd en soms is er gebrek aan focus en resultaatgerichtheid. Desondanks heeft Trivire tijdens de visitatieperiode een aantal in het oog springende maatschappelijke prestaties geleverd. De commissie denkt hierbij aan de herstructurering van Oud-Krispijn, het sociaal beleid in de wijk Crabbehof en de investeringen in de Dordtse binnenstad (stadsherstel, realisatie filmtheater). Daarnaast heeft Trivire verschillende nieuwbouwprojecten voor bijzondere doelgroepen gerealiseerd.

Een transitietraject vanaf 2014

Op organisatorisch niveau is er in de eerste jaren van de visitatieperiode vrij weinig veranderd. Na de fusie kiest Trivire, in eerste instantie onder leiding van een tweehoofdig bestuur, bewust voor een geleidelijk integratieproces. Daar komt nog bij dat de organisatie veel tijd en energie kwijt is aan de integratie van Krispijn Wonen binnen de organisatie (per 1 januari 2010).

In de loop van de visitatieperiode verandert de beleidscontext: corporaties worden geacht zich alleen nog op de kerntaken te concentreren. Daarnaast wordt de financiële positie van Trivire minder rooskleurig door verschillende externe factoren. In deze periode moet de corporatie meer dan gemiddelde aandacht schenken aan de treasuryfunctie en de interne informatievoorziening. In het licht van deze ontwikkelingen komt Trivire tot de conclusie dat ze meer focus in het beleid moet aanbrengen en het werkapparaat verder moet professionaliseren. Vanaf 2014 begint de organisatie daarom aan een transitietraject. Zoals de position paper aangeeft, heeft dit transitietraject betrekking op de volle breedte van de corporatie: vastgoedsturing, financiële sturing, organisatiesturing en risicomangement. Als gevolg van de transitie vinden er wijzigingen plaats in de personeelsbezetting en wordt bespaard op de bedrijfskosten. Met name vanaf 2015 (dus buiten de visitatieperiode) komt de transitie goed op stoom en worden er verschillende nieuwe beleids- en sturingsdocumenten, waaronder een ondernemingsplan, gepresenteerd. Het is de bedoeling dat de transitie in de eerste helft van 2016 wordt afgerond, zodat de nieuwe directeur-bestuurder (de huidige directeur-bestuurder gaat medio 2016 met pensioen) kan starten bij een organisatie die volledig op orde is. De commissie is positief over het transitietraject. Ze ziet het als een onontkoombare stap om Trivire klaar te maken voor de toekomst. Tegelijkertijd constateert de commissie dat de transitie pas vrij laat is ingezet, zeker ook in vergelijking met andere corporaties.

Een sleutelrol binnen de Drechtsteden

In het samenwerkingsverband Drechtsteden werkt Trivire actief samen met de gemeenten, de collega-corporaties en andere maatschappelijke partners. Trivire heeft een leidende rol gespeeld in verschillende regionale en lokale samenwerkingsprojecten zoals de herstructurering van Oud-Krispijn en de integrale aanpak van de Volgerlanden. Binnen het regionale netwerk bestaat grote waardering voor de directeur-bestuurder van Trivire, die bij uitstek als een verbinder wordt gezien. Naar de toekomst toe meent de commissie dat een nog intensievere regionale samenwerking wenselijk is. Niet alleen omdat er dan schaal- en efficiencyvoordelen behaald kunnen worden (zo zouden corporaties niet-DAEB-activiteiten of specialistische functies met elkaar kunnen delen), maar ook omdat de regionale opgave hierom vraagt. Met een regionaal woonruimteverdelingssysteem functioneert de regio Drechtsteden in sterke mate als één woningmarkt. Een intensieve regionale afstemming is dan van fundamenteel belang om te voorkomen dat er een ruimtelijk onevenwichtige verdeling van woningmarkt- en leefbaarheidsproblemen ontstaat.

Tevreden belanghebbenden, interne communicatie aandachtspunt

De belanghebbenden zijn behoorlijk tevreden over de samenwerking met Trivire en de mate waarin ze op bestuurlijk niveau bij het beleid van de corporatie betrokken worden. Tegelijkertijd zijn ze vrij kritisch over de interne communicatie en de daaruit resulterende slagvaardigheid op uitvoeringsniveau. Trivire wordt door sommige belanghebbenden omschreven als een nogal logge en bureaucratische organisatie waarin de besluitvorming stroperig verloopt. Door de verantwoordelijkheden op een lager niveau in de organisatie te leggen kan de huidige transitie hier verbetering in brengen.

Naar een nieuwe vorm van huurdersparticipatie

De huurdersparticipatie van Trivire is goed georganiseerd. De bewonerscommissies kunnen een belangrijke rol spelen bij het bevorderen van de leefbaarheid op wijkniveau en worden door Trivire goed ondersteund. De omvorming van de Huurdersraad naar een participatieraad, een proces dat inmiddels al door Trivire is ingezet, is een logische stap in het licht van de introductie van de nieuwe Woningwet.

Een aanscherping van de doelstellingen

De PDCA-cyclus van Trivire ziet er gedurende de visitatieperiode op papier goed uit. De strategische doelen uit het ondernemingsplan zijn vertaald in concrete tactische doelen, gekoppeld aan een tijdsplanning. In de praktijk blijkt echter dat het aantal doelen te groot is (gebrek aan focus), waardoor sommige doelstellingen niet zijn gerealiseerd. In de tweede helft van de visitatieperiode heeft Trivire haar doelstellingen daarom aangescherpt. Tot slot beschikt Trivire niet altijd over consistente monitoringsinformatie. Dit is een aandachtspunt bij het concretiseren van het nieuwe ondernemingsplan.

Een competente en betrokken RvC

Het interne toezicht bij Trivire is goed op orde. De RvC is evenwichtig samengesteld, heeft een goede en open relatie met de directeur-bestuurder en onderschrijft de Governancecode. Zeker in het huidige transitietraject zit de RvC er, mede op verzoek van de directeur-bestuurder, gepast 'bovenop' en maakt men goed onderbouwde afwegingen.

Goede financiële positie en relatief hoge bedrijfslasten

De financiële positie van Trivire is goed tijdens de visitatieperiode. De derivatenproblematiek vergt veel tijd en energie. De primaire besluitvorming rond de derivaten (de beslissing om deze aan te kopen) ligt buiten de scope van deze visitatieperiode. De visitatie richt zich dan ook niet op het effect van de derivaten op de investeringscapaciteit. De commissie concludeert dat Trivire in deze visitatieperiode adequaat acteert op het derivatendossier.

De bedrijfslasten van Trivire zijn tijdens de visitatieperiode relatief hoog en ook het aantal werknemers per duizend woningen is bovengemiddeld groot. De commissie meent dat er op het vlak van efficiëntie nog een slag te maken valt en verwacht dat de ingezette transitie hierin zal voorzien.

Sterke punten

- + Goede relaties met de belanghebbenden.
- + Een sterk sociaal hart.
- + Een innovatief en goed doordacht leefbaarheidsbeleid.
- + Een solide financiële positie.

Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie geeft Trivire de volgende beleidsagenda voor de toekomst mee:

Transitie

- Ga door met de ingezette transitie en zorg in het transitietraject voor een duidelijke fasering en prioriteitsstelling.
- Formuleer voor de komende visitatieperiode ambitieuze maar ook realistische doelstellingen op het vlak van woningkwaliteit en duurzaamheid.

- Verbeter de interne communicatie en geef de medewerkers lager in de organisatie meer verantwoordelijkheden.
- Besteed bij de uitwerking van het nieuwe ondernemingsplan veel aandacht aan het inrichten van een goede PDCA-cyclus, inclusief 'checks and balances'.
- Vergroot de efficiency en verlaag de bedrijfslasten van de corporatie.
- Behoud het sociale karakter van de corporatie en probeer dit binnen de context van de nieuwe Woningwet op een creatieve en efficiënte manier in te vullen.
- Wees trots op wat er bereikt is en vier je successen.

Verbindende rol

- Probeer de verbindende rol binnen de regio vast te houden en waar mogelijk uit te breiden. Neem het initiatief in regionale samenwerkingsverbanden en probeer schaal- en efficiencyvoordelen te realiseren door meer samen te werken met de collega-corporaties in de regio.

Besturing en governance

- Herijk de rol van de RvC (zorg voor meer afstand tussen RvC en bestuur) op het moment dat het transitietraject is voltooid en Trivire volledig 'in control' is.
- Zorg ervoor dat de website de identiteit van de corporatie duidelijker weergeeft. Overweeg ook om meer voor huurders relevante informatie (bijvoorbeeld onderhoudsplanningen) op de website te plaatsen.

B Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
Presteren naar Opgaven en Ambities									7,2
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	8,0	5,7	7,2	8,0		7,2	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							7,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden									7,3
Prestaties	7,0	7,1	7,3	7,1	7,6		7,2	50%	
Relatie en communicatie							7,1	25%	
Invloed op beleid							7,5	25%	
Presteren naar Vermogen									6,4
Financiële continuïteit							7,0	30%	
Doelmatigheid							5,0	30%	
Vermogensinzet							7,0	40%	
Governance									7,0
Besturing	Plan					6,0	6,3	33%	
	Check					6,0			
	Act					7,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,3	7,1	33%	
	Toetsingskader					7,0			
	Toepassing Governancecode					7,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					8,0	7,5	33%	
	Openbare verantwoording					7,0			
1 Huisvesting van de primaire doelgroep						4 (Des)investeringen in vastgoed			
2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen						5 Kwaliteit van wijken en buurten			
3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						6 Overige/andere prestaties			

*) Alleen in hele getallen

C Samenvatting

Visitatie Trivire

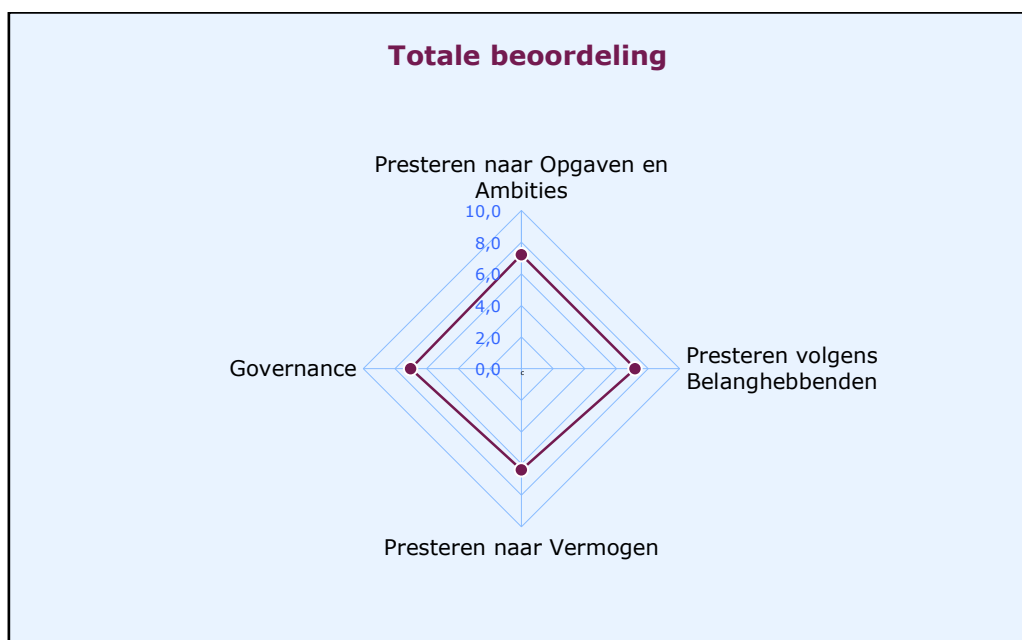
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen augustus en oktober 2015.

Korte schets Trivire

Trivire is ontstaan in 2009 als een fusiecorporatie. De corporatie beheert ongeveer 14.000 woningen en is actief in de gemeenten Dordrecht, Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht. Behalve met de gemeenten in het werkgebied werkt Trivire samen met een flink aantal zorg- en welzijnsinstellingen. Bij Trivire werken ongeveer 170 werknemers (gebaseerd op fulltime equivalenten). De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. De raad van commissarissen (hierna RvC) bestaat uit zeven personen waarvan er twee op voordracht van de huurders benoemd zijn.

Raeflex stelt vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Dit komt ook tot uiting in de visitatiemethodiek die recent is aangescherpt. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

Beoordelingen Trivire



Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,2
Presteren volgens Belanghebbenden	7,3
Presteren naar Vermogen	6,4
Governance	7,0

De commissie komt tot de conclusie dat Trivire ruim voldoende scoort op de perspectieven 'Presteren naar Opgaven en Ambities', 'Presteren volgens Belanghebbenden' en 'Governance'. De prestaties op het perspectief 'Presteren naar Vermogen' zijn als voldoende beoordeeld. Hieronder volgt per prestatieveld een nadere specificatie en beargumentering van de beoordelingen.

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,2

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,2. Trivire levert goede prestaties op wat zij als de speerpunten van haar beleid beschouwt: de huisvesting van bijzondere doelgroepen en het leefbaarheidsbeleid. Voor bijzondere doelgroepen zijn er in de visitatieperiode verscheidene nieuwbouwprojecten gerealiseerd. Het leefbaarheidsbeleid van Trivire is goed doordacht en heeft zich in de loop der tijd aangepast aan veranderingen in de financiële context en beleidscontext. De aandacht is verschoven van grootschalige fysieke ingrepen naar het stimuleren en faciliteren van bewonersinitiatieven. Bij de huisvesting van de primaire doelgroep en het investerings- en desinvesteringsbeleid presteert Trivire ruim voldoende. Er wordt voldaan aan de regionale prestatieafspraken over deze thema's. Op het vlak van woningkwaliteit presteert Trivire minder goed en scoort de corporatie een krappe voldoende. Trivire heeft haar eigen woningkwaliteitsdoelstellingen tijdens de visitatieperiode slechts gedeeltelijk gerealiseerd. Met name bij de energiebesparing in de bestaande woningvoorraad heeft de corporatie weinig progressie geboekt.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,3

De belanghebbenden beoordelen Trivire met een 7,3. Op alle prestatievelden worden de maatschappelijke prestaties van Trivire als ruim voldoende beoordeeld. Over de externe communicatie van Trivire zijn de belanghebbenden eveneens positief, over de interne communicatie en de bedrijfsvoering van de corporatie zijn ze kritisch. Volgens de belanghebbenden onderscheidt Trivire zich door haar leefbaarheidsbeleid en haar verbindende rol binnen de regio. Men hoopt dat de corporatie deze kwaliteiten ook in de toekomst zal kunnen vasthouden.

Presteren naar Vermogen

6,4

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 6,4. De financiële positie van Trivire is solide en de corporatie voldoet aan de normen van de toezichthouders. Trivire motiveert adequaat hoe zij het vermogen inzet voor maatschappelijke prestaties. Daarbij heeft de corporatie duidelijk oog voor het maatschappelijk rendement van de investeringen. De bedrijfslasten van Trivire zijn bovengemiddeld hoog. Op het vlak van doelmatigheid en efficiëntie is er duidelijk nog winst te behalen.

Governance



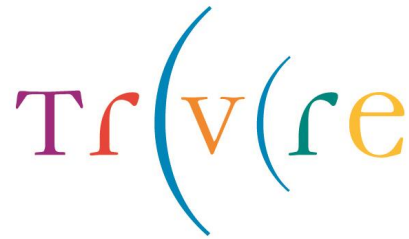
7,0

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 7,0.

Instrumenteel gezien zit de PDCA-cyclus van Trivire adequaat in elkaar. In de eerste jaren van de visitatieperiode heeft het beleid van Trivire te weinig focus (er waren teveel doelstellingen). Daardoor was een tussentijdse beleidsbijstelling noodzakelijk. Het interne toezicht is op orde. Tijdens het huidige transitietraject heeft de RvC het toezicht geïntensiveerd en treedt de raad veelvuldig op als adviseur voor de directeur-bestuurder. Doel is dat Trivire zo spoedig mogelijk volledig 'in control' komt. Wanneer dit moment bereikt wordt kan de RvC weer wat meer afstand nemen. Trivire heeft een goed contact met de huurdersvertegenwoordigers en de belanghebbenden en betreft deze ook frequent bij het beleid.

D Reactie Trivire

Reactie Trivire op het visitatierapport



Dordrecht, oktober 2015

Reactie Trivire op het visitatierapport 2015

Graag reageer ik namens Trivire op hetgeen door de visitatiecommissie in deze inleidende pagina's (recensie, scorekaart en samenvatting) is gezegd en vermeld.

De visitatie heeft plaatsgevonden in een periode waarin we ons in toenemende mate bewust zijn geworden van de dubbele uitdaging die voor ons ligt: zorg voor het behoud van het sociale hart van de corporatie, maar zorg tegelijkertijd voor een effectievere en efficiënte organisatie.

De visitatiecommissie heeft duidelijk gesignaleerd waar de opgave voor Trivire uit bestaat en geconstateerd dat Trivire bezig is werk te maken van die opgave. De commissie doet in het rapport een aantal inspirerende aanbevelingen waar Trivire dankbaar voor is en waar de organisatie graag gebruik van zal maken. Op deze plaats mijn dank voor die aanbevelingen.

De periode waarover de commissie onderzoek heeft gedaan, was bepaald een bijzondere periode. We waren we in de eerste jaren daarvan nog hard bezig van twee (of eigenlijk drie) behoorlijk verschillende organisaties één nieuwe organisatie te maken. De commissie constateert dat dat gelukt is.

Maar in diezelfde periode heeft Trivire ook de volledige uitvoering van de herstructurering in de wijk Oud Krispijn overgenomen en succesvol richting een afronding gebracht. En er zijn nog steeds projecten in uitvoering.

Men zegt wel dat echte verandering vaak langzaam en haast ongemerkt gaat. Wie nu terugkijkt op het Oud Krispijn van 1995 zal zich echter realiseren wat een enorme ontwikkeling ten goede de wijk heeft doorgemaakt. Eigenlijk is een wijk nooit 'af': iedere wijk vraagt steeds zorg en aandacht. Soms wat meer, soms wat minder, maar het is goed om er steeds mee bezig te blijven.

Wat in die periode ook speelde, was de beëindiging van de Volgerlanden Ontwikkelingscombinatie v.o.f., waarin Trivire samenwerkte met nog (eerst drie, later twee) andere corporaties. De nieuwbouw van de sociale woningen in de Volgerlanden wordt nu voor het overgrote deel door Trivire afgewikkeld.

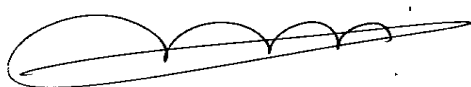
Wat ons de afgelopen periode ook bezig heeft gehouden, was het op orde brengen, herstructureren en waar mogelijk afbouwen van de derivatenportefeuille.

Al deze activiteiten hebben er mede toe bijgedragen dat Trivire nu beter en scherper kan focussen op de opgave en uitdaging die ik aan het begin van deze reactie schetste. Die willen we in de komende tijd met veel energie ter hand nemen.

Visitatie heeft haast onvermijdelijk het karakter van vooral terugkijken. Vooruitblikken valt eigenlijk buiten de methode. De commissie constateert dat zelf gelukkig ook en heeft toch de vrijheid genomen om met ons naar de toekomst te kijken. Ik ben blij met die voorzetten. Ik wens de commissie en de corporatiesector toe dat een dergelijke aanpak ook zal leiden tot een methode 5.1 of 6.0.

Het werk van Trivire gaat over alledaagse dingen zoals wonen, samenleven, veilig thuis zijn, groeien en ontwikkelen. Gewone dingen inderdaad, maar die voor mensen toch de belangrijkste elementen van hun dagelijks leven vormen. Daar moeten we zuinig op zijn en voorzichtig mee omgaan.

Aan het begin van deze reactie schreef ik dat echte verandering vaak langzaam en haast ongemerkt gaat. Er zijn veel mensen die denken dat alles veranderbaar is en vooral dat die veranderingen morgen klaar moeten zijn. Te vaak vragen dat soort revolutionaire operaties na vier jaar weer een nieuwe revolutie. En vijf jaar later weer. Terwijl er ondertussen niets wezenlijks gegroeid is. Ik wens mijn organisatie toe dat zij er in slaagt elke dag een klein stapje verder te komen, steeds meer in de richting die onze klanten en onze maatschappelijke partners voor ogen hebben. En dan terug te kunnen kijken op waar we vier jaar geleden stonden en dan te mogen constateren dat er toch flink vooruitgang geboekt is.

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of connected loops and a long horizontal stroke at the end.

Wim van der Linden
bestuurder

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

1 Visitatie bij Trivire

In april 2015 heeft Trivire te Dordrecht opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen augustus en oktober 2015. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 24 en 25 augustus. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer drs. H. van Santen (voorzitter), mevrouw T. Booi en de heer dr. J.S.C.M. Hoekstra (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Op basis van de door Trivire verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Trivire, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

De visitatie betreft de periode 2011 t/m 2014.

De commissie constateert dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

1.1 Schets Trivire

Trivire is ontstaan in 2009 uit een fusie tussen de woningcorporaties Interstede uit Zwijndrecht en Progrez uit Dordrecht. Woningcorporatie Trivire beheert ongeveer 14.000 woningen en is actief in de gemeenten Dordrecht (118.000 inwoners), Zwijndrecht (45.000 inwoners) en Hendrik-Ido-Ambacht (29.000 inwoners). In dit werkgebied zijn ook de collega-corporaties Woonkracht 10 (in 2011 ontstaan uit een fusie tussen Forta en Westwaard Wonen), Rhiant, Woonbron en Woningbouwvereniging Heerjansdam actief. Bij Trivire werken ongeveer 170 medewerkers (op basis van fulltime equivalenten). De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. De raad van commissarissen bestaat uit zeven leden van wie er twee op voordracht van de huurders benoemd zijn.

Trivire is de grootste woningverhuurder en –eigenaar in Zuid-Holland Zuid. Het Centraal Fonds deelt de corporatie in categorie 9: corporaties met een marktgevoelig bezit. Er zijn 42 corporaties in deze categorie.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

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

2.1 Beschrijving van de opgaven

De maatschappelijke opgaven voor Trivire worden voor een belangrijk deel bepaald vanuit het samenwerkingsverband Drechtsteden. Dit samenwerkingsverband bestaat uit de gemeenten Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht. Deze gemeenten werken intensief samen op het gebied van woonbeleid en hebben hun ambities vastgelegd in de woonvisie 2010-2020 met de titel 'Spetterend Wonen in de Drechtsteden 2015'. Het motto van deze Woonvisie is 'Kwaliteit verbeteren. Toevoegen wat ontbreekt. Nu doen wat nu moet'. Hieruit blijkt dat de visie sterk inzet op differentiatie en kwaliteitsverbetering, zowel waar het gaat om woningen als ook om woonmilieus. Om dit te realiseren is de visie gekoppeld aan een bouw- en herstructureringsprogramma.

De Woonvisie is vertaald in langjarige prestatieafspraken tussen het samenwerkingsverband Drechtsteden en de in de regio actieve woningcorporaties: Prestatie Afspraken Lange Termijn 2010-2020 (hierna te noemen PALT-afspraken). Deze afspraken hebben niet alleen betrekking op sloop en nieuwbouw, maar ook op bijvoorbeeld energie en duurzaamheid en de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De afspraken worden uitgesplitst naar zowel de regiogemeenten als ook naar de in de regio werkzame woningcorporaties waaronder Trivire. De afspraken die het samenwerkingsverband Drechtsteden met Trivire heeft gemaakt vormen het principale beoordelingskader voor de maatschappelijke prestaties van Trivire.

De voortgang op de PALT-afspraken wordt op hoofdlijnen gemonitord in een jaarlijkse woonmonitor. Op basis van de gegevens uit deze woonmonitor is de Woonvisie Drechtsteden in 2014 tussentijds geëvalueerd. In deze evaluatie is geconcludeerd dat de doelen uit de woonvisie ongewijzigd blijven, maar dat de operationalisering van deze doelen ('de weg er naar toe') als gevolg van de sterk gewijzigde markt- en beleidscontext (crisis, nieuwe Woningwet) bijgesteld diende te worden. Daarom worden er in 2015 nieuwe PALT-afspraken gemaakt¹.

Landelijk Energieconvenant

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

¹ Inmiddels hebben de huurdersorganisaties (regio-breed) laten weten deze afspraken niet te ondertekenen, vooral omdat ze tegenstander zijn van de voorgestelde krimp van de sociale voorraad. Het maken van nieuwe PALT-afspraken is daarmee uitgesteld tot 2016.

Aedes en de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie. Trivire onderschrijft het Landelijk Energieconvenant en heeft in haar plannen opgenomen om jaarlijks 2% te besparen op het totale gasverbruik.

Andere relevante convenanten

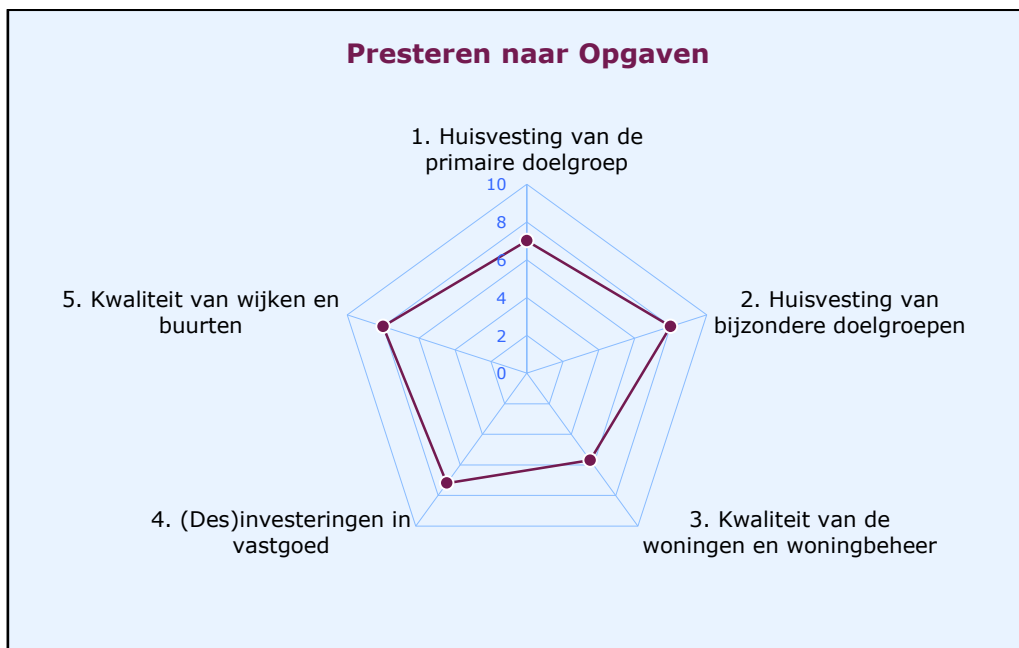
De door Trivire aangeleverde visitatiestukken bevatten de volgende relevante convenanten:

- Convenant informatie uitwisseling in het kader van het samenwerkingsverband 'Bestrijding overlast Schildersbuurt' (2011, met politie, gemeente en zorg- en welzijnspartijen);
- Convenant Kwaliteit Nieuwbouw Drechtsteden (2011, met de regio, gemeenten, woningbouwcorporaties en projectontwikkelaars);
- Convenant 'Gegevensverwerking Signaleringsnetwerken 0-18 jaar Dordrecht' (2009, woningcorporaties, zorg- en onderwijsinstellingen). Het doel van dit convenant is om tijdig hulp te bieden aan jeugdigen met ernstige problemen;
- Samenwerkingsovereenkomst Jongeren in de buitenruimte Hendrik-Ido-Ambacht (2010, gemeente, politie, zorg- en welzijnsorganisaties, woningcorporaties);
- Samenwerkingsconvenant Huiselijk Geweld en Kindermishandeling (2014, gemeenten in de regio Drechtsteden, zorg- en welzijnspartijen, woningcorporaties);
- Convenant Vivera Zwijndrecht over levensloopbestendig wonen (2012, gemeente Zwijndrecht, zorg- en welzijnspartijen, woningcorporaties);
- Convenant Informatie-uitwisseling aanpak georganiseerde hennepcultuur Regio Zuid-Holland Zuid (2011, Stedin Netbeheer en woningcorporaties);
- Convenant Maatschappelijke Zorg Zuid-Holland Zuid (2010, gemeenten uit de regio Zuid-Holland-Zuid, zorg- en welzijnsinstellingen, woningcorporaties);
- Convenant 2014 Geschillencommissie Wonen Zuid-Holland (2014, woningcorporaties die in de regio actief zijn).

Beoordelingskader

De belangrijkste maatschappelijke prestaties van Trivire zijn weergegeven in een zogenaamde prestatietabel (zie bijlage) waarin vijf prestatievelden onderscheiden worden. De prestaties die Trivire levert op deze vijf prestatievelden worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied. De regionale PALT-afspraken vormen hierbij het principale beoordelingskader. Het kan echter voorkomen dat er voor een bepaald prestatieveld in de PALT-afspraken geen toetsbare doelstellingen geformuleerd zijn. In dat geval vormen de eigen ambities van Trivire (zie ook paragraaf 2.4) het beoordelingskader.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,2	75%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	5,7		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,2		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8,0		

2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,2. In de rest van deze paragraaf wordt deze beoordeling nader toegelicht waarbij onderscheid wordt gemaakt naar de vijf prestatievelden van de maatschappelijke visitatie.

Huisvesting van de primaire doelgroep

Woningtoewijzing

De woonruimteverdeling in de regio Drechtsteden wordt georganiseerd door de stichting Woonkeus Drechtsteden waarin de corporaties uit de regio deelnemer zijn. In de PALT-afspraken en de eigen beleidsplannen van Trivire zijn geen concrete doelstellingen ten aanzien van de woonruimteverdeling opgenomen. Uit cijfers uit Corporatie in Perspectief (2015) blijkt dat Trivire op het vlak van woningtoewijzing adequaat presteert. Ruim 82 procent van de woningen is in de visitatieperiode passend toegewezen (zie bijlage 5).

Voor de referentiecorporaties en Nederland als geheel bedraagt dit percentage 80. De 90%-norm² is door Trivire in alle jaren van de visitatieperiode ruimschoots gehaald.

Deelcijfer: 7

Betaalbaarheid

De omvang van de sociale huurwoningenvoorraad van Trivire is in de visitatieperiode ongeveer gelijk gebleven (zie bijlage 5). Hiermee voldoet Trivire niet aan de PALT-afspraken die voorzien in een substantiële afname van de sociale huurwoningenvoorraad in zowel de gemeente Dordrecht (van 44 procent sociale huur in 2010 naar 30 procent sociale huur in 2020) als ook de gemeente Zwijndrecht (van 32 procent sociale huur in 2010 naar 26 procent sociale huur in 2020). In de gemeente Dordrecht is de sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2010-2015 met 1,63 procent afgenomen, terwijl de gemeente Zwijndrecht een afname laat zien van 0,93 procent (Spetterend Wonen in de Drechtsteden 2015). De keuze om minder sociale huurwoningen aan de voorraad te onttrekken dan de PALT-afspraken voorschrijven is door Trivire weloverwogen gemaakt en werd ingegeven door de stagnerende koopwoningenmarkt en de toenemende vraag naar betaalbare huurwoningen.

Binnen de sociale huurwoningenvoorraad zijn de prijsniveaus duidelijk hoger komen te liggen. In 2014 lagen de huurprijzen van de sociale huurwoningen van Trivire op 75,9 procent van de maximaal toegestane huur (zie bijlage 5), tegenover 67,7 procent voor de referentiecorporaties en 68,6 procent als landelijk gemiddelde. Niettemin heeft 83 procent van de huurwoningenvoorraad van Trivire een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen. Deze woningen zijn dus bereikbaar voor huurtoeslagontvangers. Een combinatie van relatief hoge huurprijzen en lage inkomens (in de regio Drechtsteden is het gemiddelde inkomensniveau relatief laag) kan leiden tot betaalbaarheidsproblemen bij huurders. Uit een RIGO-onderzoek uit 2014 blijkt dat dergelijke problemen relatief vaak voorkomen in het werkgebied van Trivire. Overigens heeft dit thema wel duidelijk de aandacht van de corporatie. Het huisvesten van (bijzondere) doelgroepen met een lager inkomen tegen betaalbare huurprijzen is een kerndoelstelling van het nieuwe ondernemingsplan uit 2015.

Deelcijfer: 7

Huurachterstanden en ontruiming

De huurachterstanden van Trivire (gemiddeld ruim 1 procent) wijken weinig af van die van de referentiecorporaties (1,1 procent in 2013) en het landelijk gemiddelde (1,0 procent in 2013). Het aantal ontruiming was tijdens de visitatieperiode betrekkelijk stabiel en lag rond de 40 per jaar (0,28 procent van het totale woningbezit). Het beleid van Trivire richt zich op het voorkomen en zoveel mogelijk beperken van huisuitzettingen door problemen vroegtijdig te signaleren, snel individueel contact met huurders te zoeken en begeleiding op maat te (laten) bieden. Dit beleid is conform de Samenwerkingsafspraken Preventie Huisuitzettingen Drechtsteden.

Deelcijfer: 7

² Sinds 2011 moet 90 procent van de vrijkomende corporatiewoningen worden toegewezen aan de zogenaamde doelgroep van het corporatiebeleid. De inkomensgrens voor deze doelgroep wordt jaarlijks aangepast en lag in de visitatieperiode rond de 34.000 euro.

Totaaloordeel

De commissie beoordeelt de maatschappelijke prestaties van Trivire op dit prestatieveld met het cijfer 7.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Ouderen met een specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

Voor wat betreft de huisvesting van ouderen stellen de PALT-afspraken:

Trivire realiseert alle appartementen als levensloopbestendige woning door te voldoen aan de extra eisen uit het convenant 'kwaliteitseisen nieuwbouw'. Uit de gevoerde visitatiegesprekken blijkt dat Trivire aan deze doelstelling voldaan heeft. Ook in de notitie 'Spetterend Wonen in de Drechtsteden 2015' wordt bevestigd dat de meeste nieuwe woningen levensloopbestendig zijn uitgevoerd. Verder stelt deze notitie dat het door de scheiding van wonen en zorg erg moeilijk is geworden om fysieke voorzieningen voor zorg en welzijn te financieren. Tegen deze achtergrond is de realisatie van het woonzorgcomplex de Prinsemarij in de Dordtse wijk Nieuw Krispijn een knappe prestatie.

Deelcijfer: 8

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of geestelijke) beperking

Trivire is vooral ook actief met de huisvesting van personen met een lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke beperking. De corporatie levert een actieve bijdrage aan de afspraken die er tussen gemeenten, woningcorporaties en zorg- en welzijnsinstellingen zijn gemaakt. Daarnaast zijn er in de visitatieperiode verschillende nieuwbouwprojecten voor deze specifieke doelgroep opgeleverd:

- 2011: verbouw van het voormalige Julia-internaat voor schipperskinderen in Zwijndrecht. Na renovatie en uitbreiding wordt dit gebouw verhuurd aan de stichting Gemiva ten behoeve van de huisvesting van mensen met een beperking;
- 2011: oplevering van een woongebouw voor 60 psychiatrische patiënten in de Volgerlanden. Dit gebouw wordt verhuurd via de GGZ-instelling Yulius;
- 2012: oplevering van een woonvoorziening voor mensen met een geestelijke beperking aan de Romboutslaan in Dordrecht (na hoog niveau renovatie). De twaalf gerealiseerde wooneenheden met ondersteunende en algemene ruimtes worden verhuurd aan zorginstelling Syndion.

Deelcijfer: 8

Overige bijzondere doelgroepen

Trivire besteedt eveneens veel aandacht aan de huisvesting van groepen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen. Voor cliënten (verslaafde daklozen) van het Leger des Heils is in 2012 een hostel gerealiseerd. Dit gebouw bestaat uit 24 onzelfstandige wooneenheden met ondersteunende ruimtes en wordt gehuurd en beheerd door het Leger des Heils. Ook de oplevering van het 'babyhuis' in Dordrecht in 2013 (in dit hoofdstuk besproken onder het kopje 'maatschappelijk vastgoed') laat zien dat Trivire oog heeft voor de behoeften van bijzondere doelgroepen.

Deelcijfer: 8

Totaaloordeel

De commissie komt tot het cijfer 8: Trivire levert goede prestaties op het prestatieveld 'huisvesting van bijzondere doelgroepen'. Ook uit het nieuwe ondernemingsplan komt de focus op bijzondere doelgroepen sterk naar voren. De eerste kernopgave van dit plan is als volgt gedefinieerd: huisvesten van bijzondere doelgroepen met een lager inkomen (doelgroep voor de woningcorporaties, afgebakend door de 34.911 euro grens). Onder bijzondere doelgroepen verstaat Trivire onder meer andere dak- en thuislozen, mensen die uit instellingen terugkeren in de maatschappij, verslaafden, ex-gedetineerden, statushouders, mensen met een geestelijke en/of lichamelijke beperking en arbeidsmigranten.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Woningkwaliteit

Voor wat betreft de kwaliteit van de woningvoorraad bevatten de PALT-afspraken alleen een generieke afspraak voor nieuwbouwwoningen (voldoen aan de afgesproken normen ten aanzien van gebruikskwaliteit, energie, duurzaamheid, toekomstwaarde en gezondheid)³. Concreet meetbare verbeteringsdoelstellingen ten aanzien van de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad zijn in de PALT-afspraken niet opgenomen. In de eigen plannen van Trivire worden dergelijke doelstellingen echter wel geformuleerd. Daarom worden deze plannen eveneens gebruikt als beoordelingskader. Het tactisch plan 2011-2014 van Trivire formuleert voor de visitatieperiode de volgende doelstellingen:

1. Het aandeel eengezinswoningen in ons bezit stijgt van 31 naar 35 procent;
2. Het aandeel een- en tweekamerwoningen neemt af van 27 naar 22 procent;
3. Het aandeel kleine woningen (< 65 vierkante meter GBO) neemt af van 49 naar 45 procent;
4. Het aandeel woningen uit de bouwjaren 1960 tot 1990 neemt af van 70 naar 65 procent;
5. Van onze woningen is 50 procent aangepast aan het politiekenmerk veilige woning.

De onderstaande tabel laat zien hoe Trivire op elk van deze vijf doelstellingen heeft gepresteerd.

	2011	2012	2013	2014
Aandeel eengezinswoningen	31%	30%	31%	31%
Aandeel 1 of 2 kamerwoningen	16%	15%	15%	18%
Aandeel woningen met GBO < 65 vierkante meter ⁴	44%	44%	44%	45%
Aandeel woningen met bouwjaar tussen 1960 en 1990	66%	66%	66%	66%
Aandeel woningen met politiekenmerk Veilig Wonen	33%	33%	35%	35%

Bron: prestatietabel Trivire (bijlage 5 van dit rapport)

³ Een integrale toetsing op het voldoen aan deze afspraak is de commissie niet tegengekomen. Wel stelt de notitie 'Spetterend wonen in de Drechtsteden 2015' dat de meeste nieuwe nieuwbouwplannen getoetst zijn aan het GPR-systeem waarin de genoemde normen een plaats hebben. In de visitatiegesprekken is gebleken dat alleen steekproefsgewijs wordt getoetst of opgeleverde nieuwbouwwoningen aan de gestelde kwaliteitseisen voldoen.

⁴ Betreft alleen de vertrekken uit de woningwaardering, dus exclusief verkeersruimtes en bergingen.

- De eerste doelstelling is niet gehaald. Het aandeel eengezinswoningen is niet gestegen maar gelijk gebleven. Overigens is deze doelstelling begin 2013 bij de evaluatie van het strategisch en tactisch plan, als volgt bijgesteld: De samenstelling van de vastgoedportefeuille voldoet aan de vraag: het aandeel eengezinswoningen is ons bezit groeit maar komt in ieder geval niet lager dan 30%. Aan deze bijgestelde doelstelling wordt door Trivire wel voldaan.
- De tweede doelstelling is al behaald aan het begin van de visitatieperiode en als zodanig niet meetbaar. Opvallend is wel dat het aandeel een- of tweekamerwoningen in de visitatieperiode juist is toegenomen in plaats van afgenomen.
- Voor wat betreft de derde en vierde doelstelling wordt het beoogde eindbeeld grosso modo behaald maar bleek de beginsituatie anders te zijn dan in het tactisch plan is opgenomen. Zo was het aandeel kleine woningen in 2011 44 procent (en niet 49 procent zoals het tactisch plan vermeldt), terwijl het aandeel woningen uit de bouwperiode 1960-1990 in 2011 66 procent was (en niet 70 procent zoals het tactisch plan vermeldt). Volgens de commissie duidt dit op een gebrekkig functionerende informatievoorziening in de planning- en control-cyclus.
- De vijfde doelstelling is niet behaald.

Deelcijfer: 5

Kwaliteit van de dienstverlening

Tot en met 2012 heeft Trivire het KWH huurlabel gevoerd. In 2013 is het KWH-lidmaatschap opgezegd en toetst Trivire de klanttevredenheid door zelf bewonersonderzoeken uit te voeren. De cijfers op de KWH-metingen waren overigens ruim voldoende tot goed: een gemiddeld cijfer van 7,4 in 2011 en een gemiddeld cijfer van 7,9 in 2012. Vanaf 2013 laat Trivire zelf onderzoeken naar de kwaliteit van de dienstverlening uitvoeren. Het onderzoek uit 2013 gaf de volgende resultaten:

- Opvallend positief: klantvriendelijkheid en de telefonische bereikbaarheid;
- Opvallend negatief: De snelheid waarmee klachten en meldingen worden opgelost, de kwaliteit van het onderhoud.

De ondervraagde bewoners gaven in het bewonersonderzoek uit 2013 een gemiddeld rapportcijfer van 7,3 voor de woning, 7,2 voor de woonomgeving en 7,0 voor de leefomgeving.

De bewonersonderzoeken uit 2014 en 2015 laten een soortgelijk beeld zien, hoewel de gemiddelde rapportcijfers wel een licht dalende trend laten zien. Sinds 2014 voert Trivire de jaarlijkse bewonersonderzoeken op een uniforme manier uit zodat een vergelijking in de tijd mogelijk. In 2015 wordt onderzocht of de systematiek van het bewonersonderzoek op een zodanige manier aangepast kan worden dat ook een vergelijking met andere corporaties mogelijk wordt.

Deelcijfer: 7

Energie en duurzaamheid

Op het vlak van energie en duurzaamheid stellen de PALT-afspraken vooral eisen met betrekking tot de kwaliteit van nieuwbouwwoningen. Er worden geen gespecificeerde doelstellingen geformuleerd ten aanzien van de energiestatistiek in de bestaande woningvoorraad.

In de eigen plannen van Trivire zijn dergelijke gespecificeerde ambities wel terug te vinden. Het tactisch plan 2011-2014 heeft de volgende doelstelling geformuleerd: Meer energiezuinige woningen door onder andere toepassing van extra isolerende maatregelen; het aandeel woningen met een energielabel E, F, G is gedaald van 27 naar 15 procent.

Trivire	31-12-2010	18-12-2014
Aantal woningen	14.279	13.579
Aantal A++ labels	0	0
Aantal A+ labels	0	0
Aantal A labels	156	195
Aantal B labels	1834	1970
Aantal C labels	3635	3440
Aantal D labels	4819	4305
Aantal E labels	2198	2208
Aantal F labels	1356	1222
Aantal G labels	281	239

De bovenstaande tabel laat zien dat de beoogde doelstelling niet is gehaald. Begin 2011 waren er 3.835 woningen met een E, F of G label (27 procent van de woningvoorraad) en eind 2014 waren dit er 3.669 (nog steeds 27 procent van de woningvoorraad). Bij de evaluatie van het strategisch en tactisch begin 2013 is de ambitie bijgesteld naar een daling van 510 E, F, G woningen in de jaren 2013 en 2014. Ook deze ambitie is echter niet gerealiseerd.

Behalve de hierboven getoetste doelstelling bevatte het tactisch plan van Trivire ook nog drie andere doelstellingen op het vlak van energie en duurzaamheid:

1. Twee procent CO₂-reductie per jaar (conform landelijk energieconvenant);
2. Aandacht voor duurzaamheid en milieu bij nieuwbouw en bestaande bouw;
3. Toepassen van nieuwe alternatieve energiebronnen.

De voortgang op eerste doelstelling wordt door Trivire bijgehouden met behulp van een zogenaamde Vabi database. Uit deze database blijkt dat de CO₂-uitstoot van Trivire in de visitatieperiode met 4,7 procent is gedaald. Er is dus niet aan de gestelde doelstelling voldaan. Met name in de nieuwbouw besteedt Trivire veel aandacht aan energie en duurzaamheid (tweede doelstelling). Voor het project de Zuiderpoort leverde dit zelfs een prijs op. Op de VINEX-locatie De Volgerlanden ontwikkelt Trivire zogenaamde nul-op-de-meter woningen.

Op de derde doelstelling presteert Trivire adequaat. Met vuilverbrander HVC is een contract gesloten over de levering van restwarmte, en bij de nog te ontwikkelen de nul-op-de-meter woningen in de Volgerlanden wordt gewerkt met energieopwekking met behulp van zonnepanelen.

Deelcijfer: 5

Totaaloordeel

De commissie waardeert dit onderdeel met een cijfer van 5,7.

(Des)investeren in vastgoed

Voor wat betreft nieuwbouw, sloop en verkoop schrijven de PALT-afspraken vrij gedetailleerd voor wat er van Trivire verwacht wordt in de visitatieperiode (zie de onderstaande tabel)

	doelstelling	gerealiseerd	% gerealiseerd
Nieuwbouw sociale huurwoningen EGW	93	82	88
Nieuwbouw sociale huurwoningen MGW	219	230	105
Nieuwbouw sociale koop MGE	18	17	94
Sloop sociale huurwoningen	-541	-437	81
Verkoop sociale huurwoningen (indicatief)	-221	234	94

Bron: prestatietabel en separaat door Trivire aangeleverde informatie

Nieuwbouw

Op het gebied van nieuwbouw heeft Trivire voldaan aan de PALT-afspraken. Het aantal nieuw gerealiseerde sociale huurwoningen in de meergezinsbouw is net iets groter dan afgesproken, terwijl het aantal nieuw gerealiseerde eengezins sociale huurwoningen en KoopGarantwoningen licht is achtergebleven bij de doelstelling.

Deelcijfer: 7

Woningverbetering

De PALT-afspraken bevatten geen separate doelstellingen op het vlak van woningverbetering. Er worden afspraken gemaakt over de herstructurering van aandachtswijken. Deze afspraken worden echter beoordeeld bij het prestatievelde 'kwaliteit van wijken en buurten'. De eigen plannen van Trivire, inclusief het meerjaren onderhoudsbeleid, bevatten evenmin concreet meetbare doelstellingen op het gebied van woningverbetering.

De prestatietabel (zie bijlage 5) laat zien dat de uitgaven aan planmatig onderhoud van Trivire nogal fluctueren tussen de verschillende jaren. In 2013 verschilden de uitgaven aan planmatig onderhoud van Trivire (821 euro) weinig van de uitgaven op dit gebied van de referentiecorporaties (803 euro) en het landelijk gemiddelde (787 euro).

In de visitatieperiode heeft Trivire in totaal 966 woningen verbeterd. In 2013 werden er 445 woningen verbeterd en lag de gemiddelde investering per verbeterde woongelegenheden op 10.634 euro. Voor de referentiecorporaties en alle Nederlandse corporaties lag dit bedrag in datzelfde jaar op respectievelijk 11.832 euro en 11.320 euro (zie ook bijlage 5). De bovenstaande cijfers, afkomstig uit Corporatie in Perspectief 2015, laten zien dat de prestaties van Trivire op het vlak van woningverbetering weinig afwijken van die van andere corporaties.

Deelcijfer: 7

Sloop

Trivire heeft de sloopambities uit de PALT voor 81 procent gerealiseerd. Dat de ambitie niet voor de volledige 100 procent is gerealiseerd, heeft te maken met de veranderde omstandigheden op de woningmarkt en een groter dan verwachte vraag naar sociale huurwoningen.

Overigens is in het totale PALT-gebied maar 61 procent van de geplande onttrekkingen gerealiseerd⁵, dus relatief gezien heeft Trivire hier bovengemiddeld gepresteerd.

Deelcijfer: 7

Verkoop

Trivire beschikt over een goed uitgewerkt verkoopbeleid en heeft 94 procent van de verkoopambities uit de PALT gerealiseerd.

Deelcijfer: 7

Maatschappelijk vastgoed

In de PALT-afspraken staan geen doelstellingen ten aanzien van maatschappelijk vastgoed opgenomen. In haar eigen tactisch plan 2011-2014 stelt Trivire: 'Trivire investeert waar nodig in maatschappelijk vastgoed met een buurt-, wijk of stedelijke functie'. De commissie constateert dat de corporatie op goede wijze invulling heeft gegeven aan deze doelstelling. Gedurende de visitatieperiode zijn er verschillende maatschappelijk vastgoedprojecten gerealiseerd (zie bijlage 5), waarvan het filmtheater en het babyhuis in Dordrecht het meest in het oog springend zijn.

Deelcijfer: 8

Totaaloordeel

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Trivire op dit onderdeel met het cijfer 7,2.

Kwaliteit van wijken en buurten

Leefbaarheid

Leefbaarheid is traditioneel een speerpunt binnen het beleid van Trivire. Met name in de wijken Crabbefhof (een van de 40 aandachtswijken) en Oud-Krispijn heeft de corporatie veel geïnvesteerd in herstructurering (kwalitatieve verbetering van het vastgoed) en leefbaarheid. Op basis van praktijkervaringen en experimenten heeft Trivire haar leefbaarheidsbeleid in de loop der tijd steeds verder doorontwikkeld. De focus is verschoven van 'zorgen voor' naar 'faciliteren van'. Het doel om bewoners te emanciperen krijgt geleidelijk aan vorm door te participeren in projecten die nieuwe arbeidsplaatsen genereren, zoals bijvoorbeeld het bewonersbedrijf Crabbefhoeve. Daarnaast worden de krachten gebundeld met andere partijen zodat bewoners met hun vragen en hulpverzoeken op een en hetzelfde adres terecht kunnen (wijkwinkel Crabbefhof). Uit een werkbezoek dat de visitatiecommissie heeft gebracht aan de wijk Crabbefhof, blijkt dat deze nieuwe aanpak succesvol is. Een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) laat zien dat er duidelijk maatschappelijk rendement wordt gerealiseerd⁶. Ook bij de visitatie van de wijkaanpak (2011)⁷ werd positief geoordeeld over de herstructurering van Crabbefhof en de samenwerking tussen de hierbij betrokken partijen.

⁵ 'Spetterend wonen in de Drechtsteden 2015'.

⁶ Arcadis, 2010, Onderzoek naar effectiviteit van het sociaal maatschappelijk programma van Dordrecht-West.

⁷ Doorzetten en loslaten. Toekomst van de wijkenaanpak, 2011.

Deelcijfer: 8

Wijk- en buurtbeheer

De PALT-afspraken stellen dat Trivire samen met de gemeente – en zo nodig Woonbron – wijkontwikkelingsvisies en gebiedscontracten op dient te stellen voor de herstructureringsgebieden Nieuw-Krispijn en Crabbehof. Als gevolg van de economische crisis en verschuivende accenten in het wijkbeleid, mede naar aanleiding van een terugtrekkende rijks- en gemeentelijke overheid, kon er niet aan deze afspraak worden voldaan. Wel heeft Trivire voor tien andere wijken waar de corporatie bezit heeft, wijkvisies opgesteld. De commissie is van mening dat deze wijkvisies van hoge kwaliteit zijn; op basis van een degelijke analyse wordt per wijk een doordacht en concreet actieprogramma geformuleerd.

Deelcijfer: 8

Aanpak overlast

Ten aanzien van de aanpak van overlast zijn er in de PALT-afspraken en de eigen plannen van Trivire geen doelstellingen geformuleerd. De commissie constateert niettemin dat de corporatie op dit terrein goede prestaties levert. De volgende twee voorbeelden illustreren dit:

1. De binnenstad van Dordrecht en de omliggende wijken hadden veel last van daklozen. In samenwerking met het Leger des Heils is door Trivire gewerkt aan (eerst) huisvesting en (vervolgens) door partners aan hulp en begeleiding (Housing First).
2. Na een plotselinge stijging van het aantal overlastklachten, vooral over jongeren, in het Lijnbaangebied is Trivire gestart met een gezamenlijke aanpak (met gemeente en zorg- en welzijnspartijen) in de vorm van een jongerencoach. De overlastgevende jongeren zijn begeleid naar school of werk en de overlast is sterk afgenomen.

Deelcijfer: 8

Totaaloordeel

De commissie waardeert de prestaties van Trivire op dit prestatieveld met een 8.

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

Trivire werkt volgens een duidelijke planhiërarchie. Op het hoogste abstractieniveau werkt de organisatie met een visie. Tijdens de visitatieperiode was dit de visie Trivisie 2.0 uit 2011 waarin de uitgangspunten voor het beleid van de corporatie worden geschetst. Een variant op de zogenaamde behoeftenpiramide van Maslow heeft een belangrijke plaats in deze visie. Deze piramide laat zien dat Trivire voor zichzelf een brede taak ziet weggelegd. Niet alleen op het gebied van huisvesting (de kerntaak van een woningcorporatie) maar ook op het vlak van 'samen wonen, samen leven' (leefbaarheid, wijkbeheer) wil de corporatie graag een rol spelen, in samenwerking met de gemeente en andere organisaties. Aan het ontplooiën en ontwikkelen van mensen (onderwijs, begeleiding richting werkgelegenheid) wil Trivire eveneens bijdragen, zij het in een bescheiden en faciliterende rol. Andere organisaties hebben hier het primaat, aldus de Trivisie 2.0.

De ondernemingsvisie is vertaald in het ondernemingsplan 2011-2014 waarin vijftien strategische doelen staan geformuleerd. Dit ondernemingsplan wordt samengevat in een strategisch plan waarin de belangrijkste doelstellingen van Trivire nog eens op een rijtje worden gezet. Dit strategisch plan is vervolgens vertaald in een meerjarig tactisch plan waarin wordt weergegeven hoe Trivire de strategische doelen wil gaan bereiken. Dit meerjarige tactisch plan wordt tot slot weer geoperationaliseerd in jaarplannen waarin op jaarbasis wordt weergegeven welke doelstellingen de verschillende afdelingen wensen te behalen. De belangrijkste prestatieafspraken uit PALT 2010-2020 (en dan met name de productieafspraken) maken geïntegreerd deel uit van deze planhiërarchie.

In 2013, halverwege de planperiode, zijn zowel het strategisch plan als ook het tactisch plan door Trivire geëvalueerd. De conclusie was dat het aantal doelstellingen (15 strategische doelstellingen en 55 tactische doelstellingen) te groot was, waardoor de organisatie focus miste. Daarnaast maakten de gewijzigde externe omstandigheden (economische crisis, wijziging van het overheidsbeleid) het eveneens noodzakelijk om bepaalde doelen bij te stellen. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een aangepast strategisch plan met vijf doelen en een aangepast tactisch plan met tien doelstellingen.

2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een 7.

2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

Trivire voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De ambities en doelstellingen van de corporatie passen bij de externe opgaven in het werkgebied. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat de PALT-afspraken geïntegreerd zijn in het tactisch plan van de corporatie. Trivire doet echter veel meer dan de PALT-afspraken voorschrijven. Met name voor wat betreft het leefbaarheidsbeleid en de huisvesting van bijzondere doelgroepen heeft de corporatie een eigen ambitieuze agenda. Deze agenda wordt wel ontwikkeld in nauwe samenspraak met de belanghebbenden en sluit daarom goed aan bij de regionale opgaven. Ten opzichte van het ijkpunt uit de visitatiemethodiek signaleert de commissie de verder volgende pluspunten:

- De eigen ambities worden goed onderbouwd in de beleidsstukken en jaarverslagen.
- Trivire staat voortdurend in dialoog met haar belanghebbenden en past het beleid aan wanneer wijzigingen in de externe context hierom vragen. De heroriëntatie van het leefbaarheidsbeleid (van 'zorgen voor' naar 'faciliteren van') is hiervan een goed voorbeeld.

2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,2. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities			
		Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,2	75%
Ambities in relatie tot de opgaven		7,0	25%
Gemiddelde score		7,2	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

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

In de visitatiegesprekken is met de belanghebbenden van Trivire gesproken over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Hierbij is aan hen gevraagd om hun oordeel uit te drukken in een rapportcijfer tussen de 1 en 10. De interne partijen die zijn gesproken, zoals de directeur/bestuurder, het MT en de RvC, hebben geen oordeel gegeven over de corporatie. Een volledig overzicht van de geïnterviewde personen is te vinden in bijlage 4.

3.1 De belanghebbenden van Trivire

Trivire werkt samen met een groot aantal belanghebbenden. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de belanghebbenden die de commissie tijdens de visitatiegesprekken heeft gesproken.

Huurdersvertegenwoordigers

De huurders van Trivire worden vertegenwoordigd door de Stichting Huurdersraad Trivire. Leden van de Huurdersraad zijn afgevaardigd door huurdersorganisaties (bewoners- of huurderscommissies en huurdersverenigingen op complex- of buurniveau). De huurdersraad heeft 21 leden en een dagelijks bestuur van 3 leden. De leden van de huurdersraad bespreken regelmatig beleidszaken met het management van Trivire. De huurdersraad heeft drie werkgroepen (woningbeheer - leefbaarheid, welzijn en zorg - servicekosten en huurprijsbeleid) waarin alle huurders kunnen participeren. In 2015 wordt de huurdersraad omgevormd in een participatieraad. De visitatiecommissie heeft gesproken met twee vertegenwoordigers van de huurdersraad. Apart is gesproken met twee vertegenwoordigers van een bewonerscommissie.

Regio Drechtsteden

De regio Drechtsteden bestaat uit zes gemeenten die samen een aaneengesloten stedelijk gebied vormen aan de zuidrand van de Randstad. De gemeenten Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht werken samen op verschillende beleidsterreinen zoals economie, ruimtelijke ordening, zorg en ook wonen (dit is wettelijk vastgelegd in de sinds 2006 bestaande Gemeenschappelijke regeling Drechtsteden). Op het gebied van het wonen uit deze samenwerking zich in een regionale Woonvisie en het opstellen van regionale prestatieafspraken (PALT-afspraken). Het samenwerkingsverband Drechtsteden wordt bestuurd door het Drechtstedenbestuur. Leden zijn burgemeesters of wethouders uit de Drechtstedengemeenten. Verantwoordelijk voor het beleidsterrein wonen is de heer Tanis, wethouder te Sliedrecht. Met hem heeft de visitatiecommissie een gesprek gevoerd.

Gemeenten

Trivire is actief in de gemeenten Dordrecht (ruim 10.000 woningen, 60 procent van de sociale huurwoningenvoorraad), Zwijndrecht (ruim 3.000 woningen, 41 procent van de sociale huurwoningenvoorraad) en Hendrik-Ido-Ambacht (ongeveer 300 woningen, 10 procent van de sociale huurwoningenvoorraad). De commissie heeft gesproken met de voor het wonen verantwoordelijke wethouders in elk van deze drie gemeenten.

Zorg- en Welzijnspartijen

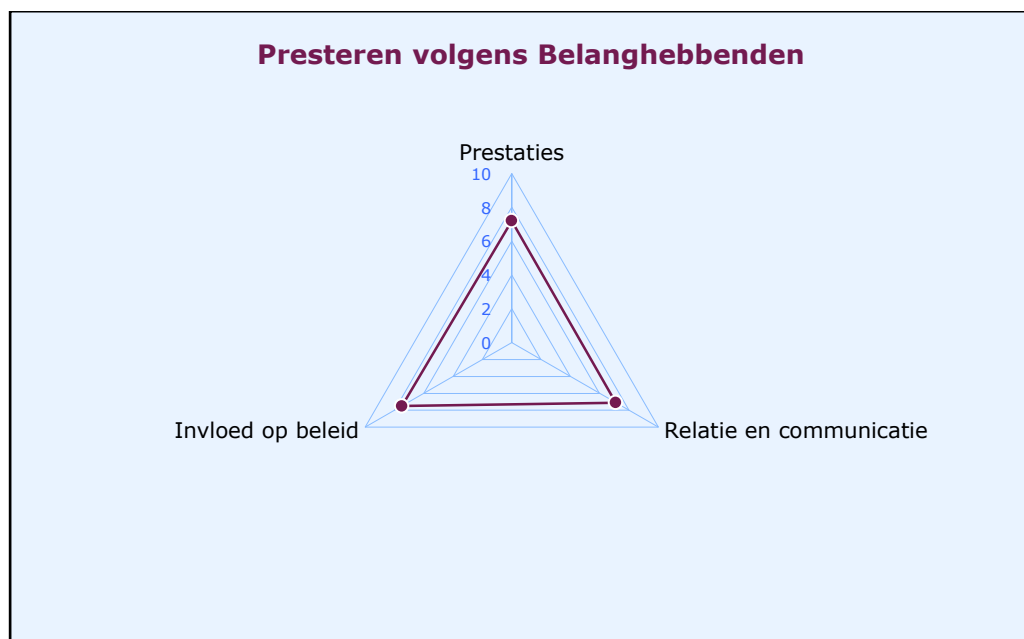
De commissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van de volgende zorg- en welzijnspartijen:

- Spectrum: biedt verzorgingshuis-, verpleeghuis- en extramurale zorg in de regio Dordrecht waaronder op de locatie Prinsemarij;
- Wielborgh: biedt thuiszorg, ouderenhuisvesting en ontmoetingsruimten in de gemeente Dordrecht;
- Leger des Heils: zorgt voor opvang van daklozen. Trivire heeft in Dordrecht een hostel voor het Leger des Heils ontwikkeld;
- Zo mooi anders: huisvesting voor mensen met een geestelijke beperking;
- Protestantse Zorggroep Crabbehoff: thuiszorg, verpleeghuiszorg en woonzorgcentra.

Overige partijen

De commissie heeft ook gesproken met vertegenwoordigers⁸ van vier andere woningcorporaties uit de regio Drechtsteden: Woonbron, Woonkracht 10, Rhiant en Tablis. Met deze corporaties wordt samengewerkt in het kader van de regionale woonvisie, de prestatieafspraken en het regionale woonmarketingsysteem Woonkeus.

3.2 Beoordeling belanghebbenden



⁸ Bij Woonbron Dordrecht betrof dit een vestigingsdirecteur, bij de andere drie corporaties de directeur-bestuurder.

Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		7,2	50%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,1		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,3		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,1		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,6		
Relatie en communicatie		7,1	25%
Invloed op beleid		7,5	25%
Gemiddelde score		7,3	

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Zorg- en welzijnspartijen	Gemiddeld cijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,8	7,3		7,0
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,5	6,7	8,0	7,1
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,4	7,7	7,8	7,3
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,0	7,2		7,1
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,8	7,5		7,6
Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	6,6	7,3	7,4	7,1
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	7,0	7,4	8,0	7,5

3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

Tijdens de visitatiegesprekken hebben de belanghebbenden de volgende verbeterpunten voor Trivire aangedragen.

Huurdersvertegenwoordigers

- Communiceer beter met de bewoners bij de woningtoewijzing aan potentieel overlast gevende huurders.
- Voer meer controles uit op de planning en de kwaliteit van reparaties die door onderaannemers worden verricht.
- Het management van Trivire zou meer in contact moeten komen met gewone huurders.

- Trivire en de huurdersvertegenwoordigers zouden meer gebruik moeten maken van elkaars kracht.
- Laat huurdersvertegenwoordigers stage lopen binnen Trivire zodat ze een beter beeld krijgen van hoe de organisatie werkt.
- Verbeter de interne communicatie binnen Trivire.
- Denk na over de communicatie tussen de (toekomstige) participatieraad en de bewonerscommissies.
- Communiceer de onderhoudsplanung van wooncomplexen vooraf aan de bewoners (bijvoorbeeld via de website) zodat deze weten wat ze kunnen verwachten.

Gemeenten

- Reageer niet te krampachtig op de nieuwe Woningwet en denk in mogelijkheden in plaats van belemmeringen. Zoek indien nodig de randen van de nieuwe wetgeving op.
- Heb oog voor het spanningsveld tussen betaalbaarheid en verduurzaming.
- Geef meer prioriteit aan de leefbaarheidsproblemen in bepaalde wijken van de gemeente Zwijndrecht.
- Verbeter de interne communicatie binnen Trivire (ontbureaucratiseer) zodat het beleid dat op directie- en managementniveau wordt gemaakt ook echt wordt uitgevoerd.
- Communiceer wat gestructureerder en intensiever met de portefeuillehouders van de gemeenten Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht.

Zorg- en welzijnspartijen

- Verbeter de interne communicatie en de werkprocessen binnen Trivire. Leg de verantwoordelijkheden lager in de organisatie.
- Let op een goede overdracht van dossiers bij het inwerken van nieuwe medewerkers.
- Denk actief mee over de regionale opgaven op het gebied van wonen en zorg en probeer samen met de belanghebbenden tot creatieve oplossingen te komen. Trek je niet teveel terug in de eigen organisatie.
- Leg het accent op co-creatie in plaats van op meedenken en inspreken.
- Behoud het sociaal enthousiasme en de maatschappelijke betrokkenheid.

Collega-corporaties

- Houdt de bezieling en het huidige sociale hart vast.
- Professionaliseer en ontbureaucratiseer de werkorganisatie verder en verlaag de bedrijfslasten.
- Zorg voor meer ondernemerschap en resultaatgerichtheid.
- Zet in op digitalisering om zo de bedrijfsvoering te verbeteren.
- Werk meer samen met de collega-corporaties in de regio, bijvoorbeeld op het vlak van financiële specialismen en niet-DAEB-beleid.
- Laat zien waar je goed bent en vier je successen.

Alle belanghebbenden

- Let bij de werving van een nieuwe directeur-bestuurder op de volgende aspecten: open, creatief, met lef en durf, maatschappelijk betrokken en gericht op interne en externe verbinding.

3.4 Conclusies en motivatie

Onderzoeksaanpak

Tijdens de visitatiegesprekken en het telefonische interview heeft de visitatiecommissie aan alle belanghebbenden gevraagd om hun oordeel (uitgedrukt in een rapportcijfer van 1 tot 10) te geven op drie terreinen. Dit betreft de maatschappelijke prestaties van de corporatie (uitgesplitst naar vijf prestatievelden), de tevredenheid over de relatie met, en de wijze van communicatie van, de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. De gegeven rapportcijfers, die vaak nogal uiteenliepen, zijn vervolgens per type belanghebbende gemiddeld. Voor wat betreft de maatschappelijke prestaties van Trivire hebben de zorg- en welzijnspartijen alleen een oordeel gegeven op de prestatievelden waar ze het meest direct mee te maken hebben: huisvesting van bijzondere doelgroepen en kwaliteit van het vastgoed en woningbeheer. De collega-corporaties hebben Trivire niet cijfermatig beoordeeld. Zij hebben vooral gesproken over de huidige en toekomstige samenwerking in de regio.

Gemiddeld scoort Trivire een 7,3 op het Presteren volgens Belanghebbenden. Hieronder wordt deze score per onderdeel nader toegelicht en gespecificeerd.

a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,0. De huurdersvertegenwoordigers (gemiddeld cijfer 6,8) stellen dat Trivire op dit vlak ruim voldoende presteert. Wel hebben ze de indruk dat de wachttijden voor betaalbare woningen de afgelopen jaren groter zijn geworden. De portefeuillehouders zijn eveneens positief (gemiddeld cijfer 7,3). De gemeente Dordrecht vraagt aandacht voor de betaalbaarheidsproblematiek. Alle partijen vinden het belangrijk dat er voldoende betaalbare woningen in de stad overblijven.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,1. De huurdersvertegenwoordigers (gemiddeld cijfer 6,5) constateren dat Trivire op dit vlak aan haar taakstellingen voldoet. Ze zijn van mening dat Trivire zorgvuldiger zou moeten omgaan met de woningtoewijzing aan mensen met een psychiatrische stoornis, of een verleden van criminaliteit en/of alcoholisme. Hoewel deze mensen meestal onder begeleiding of toezicht staan veroorzaken ze toch regelmatig overlast. Dit kan leiden tot onveiligheid en verpaupering. Volgens de huurdersvertegenwoordigers zou Trivire beter moeten communiceren over de inplaatsing van potentieel overlast gevende huurders. Ook zouden deze huurders beter over het bezit van de corporatie verspreid kunnen worden.

De wethouders en de regionale portefeuillehouder (gemiddeld cijfer 6,7) denken onderling verschillend over de prestaties van Trivire voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De gemeente Dordrecht is van mening dat Trivire meer aandacht zou kunnen besteden aan de huisvesting van vluchtelingen en MOE-landers. De gemeente Zwijndrecht stelt dat Trivire goed presteert voor wat betreft de huisvesting van statushouders en overige bijzondere doelgroepen.

De zorg- en welzijnspartijen (gemiddeld cijfer 8,0) oordelen allen positief over de huisvesting van bijzondere doelgroepen door Trivire. Aan de specifieke huisvestingsopgave van deze partijen is door Trivire in de afgelopen vier jaar goed voldaan, zo wordt gesteld. Naar de toekomst toe hebben ze niettemin wel de nodige zorgen. Ze constateren dat gemeenten, woningcorporaties en zorg- en welzijnspartijen zich steeds meer terugtrekken op hun eigen 'eiland' en vooral bezig zijn met interne reorganisaties. Hierdoor dreigt verlamming en stagnatie.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,3. Onder de huurdersvertegenwoordigers (gemiddeld cijfer 6,4) wordt wisselend gedacht over de prestaties van Trivire. Een van de huurdersvertegenwoordigers stelt dat Trivire qua woningkwaliteit en woningbeheer beter presteert dan de andere corporaties in de regio. Een andere huurdersvertegenwoordiger constateert daarentegen dat de huurders veel klagen over de kwaliteit van de woning en het onderhoud. De kwaliteit van de dienstverlening wordt als voldoende ervaren. Wel wordt geconstateerd dat deze kwaliteit verschilt tussen gebieden (in Zwijndrecht loopt het beter dan in Dordrecht) en tussen afdelingen (afdeling Wonen doet het beter dan afdeling Service). De communicatie met wijkbeheerders en leefbaarheidsmedewerkers is in de loop van de visitatieperiode duidelijk verbeterd.

De gemeenten (gemiddeld cijfer 7,7) zijn positief over de prestaties van Trivire op dit prestatieveld. De gerealiseerde nieuwbouwwoningen acht men van hoog niveau en voor een van de nieuwbouwprojecten heeft de corporatie zelfs een prijs gewonnen. In de bestaande woningvoorraad acht men de woningkwaliteit daarentegen minder hoog en valt er met name op het vlak van energiebesparing nog de nodige winst te behalen. De zorg- en welzijnspartijen (gemiddeld cijfer 7,8) zijn zeer te spreken over de kwaliteit van de accommodaties die ze van Trivire huren. Over de dienstverlening na de opleveringsdatum zijn sommige zorg- en welzijnspartijen wat kritischer.

(Des)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,1.

De huurdersvertegenwoordigers (gemiddeld cijfer 7,0) geven aan onvoldoende kennis te hebben om in te kunnen schatten of Trivire op dit gebied aan haar doelstellingen voldoet. Ze maken zich zorgen over de PALT-afspraken waarin een flinke sloopopgave is opgenomen. Ze geloven niet dat de sloop van woningen gecompenseerd kan worden door nieuwbouw en verwachten dat de sloopplannen zullen leiden tot een tekort aan betaalbare woningen. De huurdersvertegenwoordigers constateren dat Trivire bij de sloop van woningen en de verkoop van wooncomplexen aan beleggers voldoende oog heeft voor de belangen van de bestaande huurders.

De wethouders en de portefeuillehouder van de regio Drechtsteden zijn over het algemeen tevreden over de prestaties van Trivire (gemiddeld cijfer 7,2). Er zijn echter wel verschillen tussen de gemeenten zichtbaar. De gemeente Dordrecht stelt dat Trivire veel heeft geïnvesteerd in de stad. Deze gemeente is zeer te spreken over het door Trivire gerealiseerde filmtheater en de investeringen die de corporatie heeft gedaan in het stadsherstel in de binnenstad. De gemeente Zwijndrecht stelt dat Trivire niet heeft voldaan aan de PALT-afspraken om de sociale woningvoorraad terug te dringen. Deze gemeente zou graag zien dat Trivire meer investeert in sloop en vervangende nieuwbouw. De gemeente Hendrik-Ido-Ambacht is van mening dat Trivire in de Volgerlanden aan de bouwopgave heeft voldaan. De door de corporatie gerealiseerde nieuwbouw op de VINEX-locatie de Volgerlanden is volgens deze gemeente van hoge kwaliteit.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,6.

De huurdersvertegenwoordigers (gemiddeld cijfer 7,8) constateren dat leefbaarheid bij Trivire hoog in het vaandel staat. Sommige wooncomplexen worden geteisterd door serieuze leefbaarheidsproblemen en dreigen in een negatieve spiraal terecht te komen. Trivire doet er echter alles aan om het tij te keren. Daarnaast doet Trivire veel aan sociaal beleid. De corporatie probeert mensen te ondersteunen en met elkaar in contact brengen. De vertegenwoordigers van de bewonerscommissie zijn zeer te spreken over het 'Trivire tientje' waarmee de corporatie kleinschalige leefbaarheidsinitiatieven financieel ondersteunt.

De portefeuillehouders zijn eveneens positief (gemiddeld cijfer 7,5). De gemeente Dordrecht heeft veel lof voor de investeringen die Trivire heeft gedaan in Oud-Krispijn, waar de kwaliteit van de woningvoorraad sterk is verbeterd. Ook de meer ondersteunende en sociale aanpak die Trivire hanteert in de wijk Crabbehof wordt door deze gemeente gewaardeerd. De gemeente Zwijndrecht is eveneens tevreden en geeft tegelijkertijd aan dat Trivire meer aandacht zou moeten besteden aan de leefbaarheidsproblematiek in de wijken Kort-Ambacht en Noord. Door de overloop van 'zwakkere groepen' vanuit Dordrecht (als gevolg van de herstructurering daar) zijn de problemen in deze wijken de laatste jaren steeds groter geworden. De gemeente Hendrik-Ido-Ambacht vindt het bijzonder en prijzenswaardig dat Trivire ook in nieuwbouwwijken zoals de Volgerlanden aan 'achter de voordeur' beleid doet.

b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,1.

De huurdersvertegenwoordigers (gemiddeld cijfer 6,6) geven aan dat ze in eerste instantie nogal stroef en afstandelijk werden ontvangen maar dat de communicatie de laatste jaren duidelijk verbeterd is.

De portefeuillehouders (gemiddeld cijfer 7,3) omschrijven Trivire als een open en transparante organisatie die met name op bestuurlijk niveau goed communiceert. Op uitvoerend niveau loopt de communicatie soms wat moeizamer en ook de interne communicatie binnen de organisatie is niet altijd optimaal. Het oordeel van de zorg- en welzijnspartijen (gemiddeld cijfer 7,4) sluit hierbij aan. Op bestuurlijk niveau verloopt de communicatie en samenwerking goed maar op lagere niveaus is dit minder. Trivire wordt door een van deze belanghebbenden omschreven als een vrij logge bureaucratische organisatie die niet altijd zijn afspraken nakomt en waar besluitvorming over veel schijven loopt.

c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,5. De vertegenwoordigers van de Huurdersraad (gemiddeld cijfer 7,0) geven aan echt invloed te hebben op het beleid van Trivire. Zo heeft hun interventie bijvoorbeeld geleid tot het naar beneden bijstellen van de door Trivire voorgestelde huurverhoging.

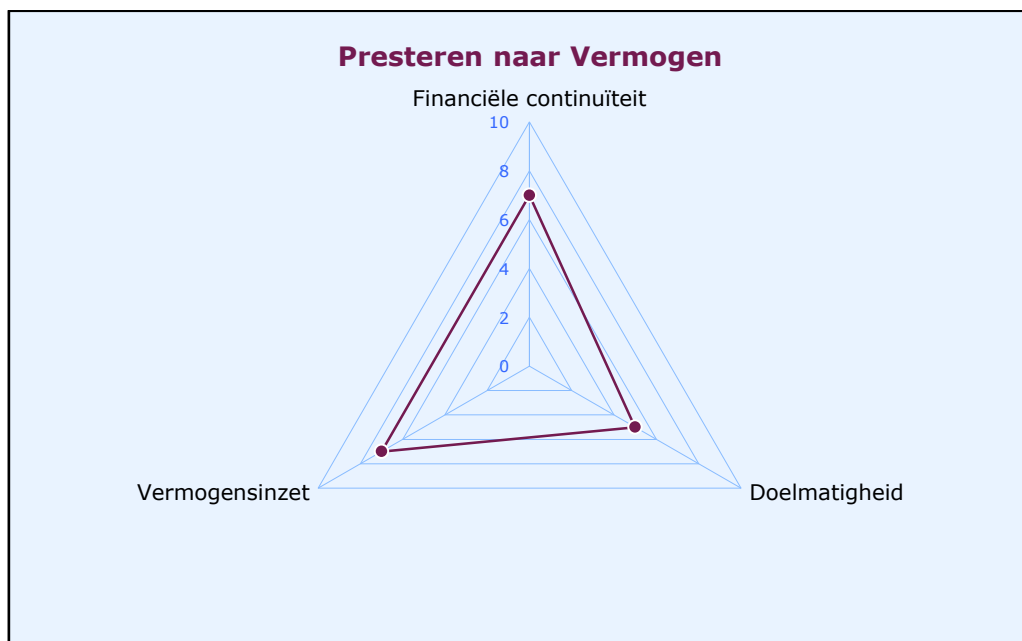
De portefeuillehouders (gemiddeld cijfer 7,4) menen dat Trivire open staat voor dialoog en zich transparant opstelt. Ze vinden het positief dat de corporatie hen betreft bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan en het functieprofiel voor de nieuwe directeur-bestuurder. Ook voor de beleidsdagen die Trivire periodiek organiseert, en waarvoor alle belanghebbenden worden uitgenodigd, bestaat veel waardering. Alleen de gemeente Hendrik-Ido-Ambacht is van mening dat de beleidsbetrokkenheid verbeterd kan worden.

De zorg- en welzijnspartijen (gemiddeld cijfer 8) zijn tevreden over de wijze waarop ze bij het beleid van Trivire worden betrokken. Ze geven aan dat ze hier een voorbeeld aan kunnen nemen.

4 Presteren naar Vermogen

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

4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		7,0	30%
Doelmatigheid		5,0	30%
Vermogensinzet		7,0	40%
Gemiddelde score		6,4	

4.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt. Trivire voldoet hier aan het ijkpunt voor een 6. De vermogenspositie van de corporatie voldeed gedurende de visitatieperiode aan de normen van de toezichthouders. Trivire heeft veel energie gestoken in het beheer van de derivatenportefeuille en het afstemmen hiervan op de meest actuele regelgeving. De derivatenportefeuille was al aanwezig voor de start van de visitatieperiode. Dit betekent dat de afwegingen die ten grondslag liggen aan de aanschaf van deze portefeuille buiten het bestek van de visitatie vallen. De commissie constateert dat Trivire *gedurende* de visitatieperiode adequaat heeft geacteerd op het derivatendossier. De financiële continuïteit van de corporatie is geen moment in gevaar geweest.

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

- In de jaarverslagen wordt de huidige en toekomstige vermogenspositie van Trivire op heldere wijze verantwoord.
- In de tweede helft van de visitatieperiode heeft Trivire duidelijk vooruitgang geboekt op het gebied van integrale financiële sturing, treasury en risicomanagement (als onderdeel van de transitie).

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

Trivire voldoet hier niet aan het ijkpunt voor een 6. De netto bedrijfslasten van de corporatie lagen in 2013 (het laatste jaar waarvoor vergelijkbare cijfers beschikbaar zijn) hoger dan die van de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. Tussen 2011 en 2013 zijn de netto bedrijfslasten bovendien met zestien procent gestegen, beduidend meer dan bij de referentiecorporaties. Verder valt op dat het aantal woningen per fte bij Trivire lager is dan het gemiddelde voor de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde⁹.

Daar staat tegenover dat de personeelskosten per fte bij Trivire wel relatief laag zijn.

Tijdens de visitatieperiode heeft Trivire beleid ontwikkeld om de bedrijfslasten omlaag te brengen. Zoals de tabel laat zien heeft dit beleid (nog) geen groot effect gehad. Mogelijk is er ook onvoldoende op gestuurd. De commissie vermoedt dat de hoge bedrijfslasten van Trivire deels samenhangen met de brede taakopvatting die de corporatie altijd heeft gehad. Zij verwacht daarom dat de in 2014 ingezette transitie, die voorziet in meer focus binnen het beleid, zal leiden tot een substantiële daling van deze bedrijfslasten.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe in 2013 (exclusief leefbaarheidsuitgaven)	€ 1.432	€ 1.339	€ 1.316
Toename netto bedrijfslasten 2011-2013	16%	6,7%	16,2%
Aantal vhe per fte in 2013	85	93	97
Personeelskosten per fte in 2013	€ 67.575	€ 71.018	€ 72.035

Bron: CFV, *Corporatie in Perspectief 2015*

Vermogensinzet

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

⁹ Het relatief lage aantal VHE's per FTE wordt waarschijnlijk beïnvloed door de relatief grote onderhoudsdienst van Trivire (19 FTE). In de CFV-cijfers wordt geen onderscheid gemaakt tussen corporaties met en zonder een eigen onderhoudsdienst.

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

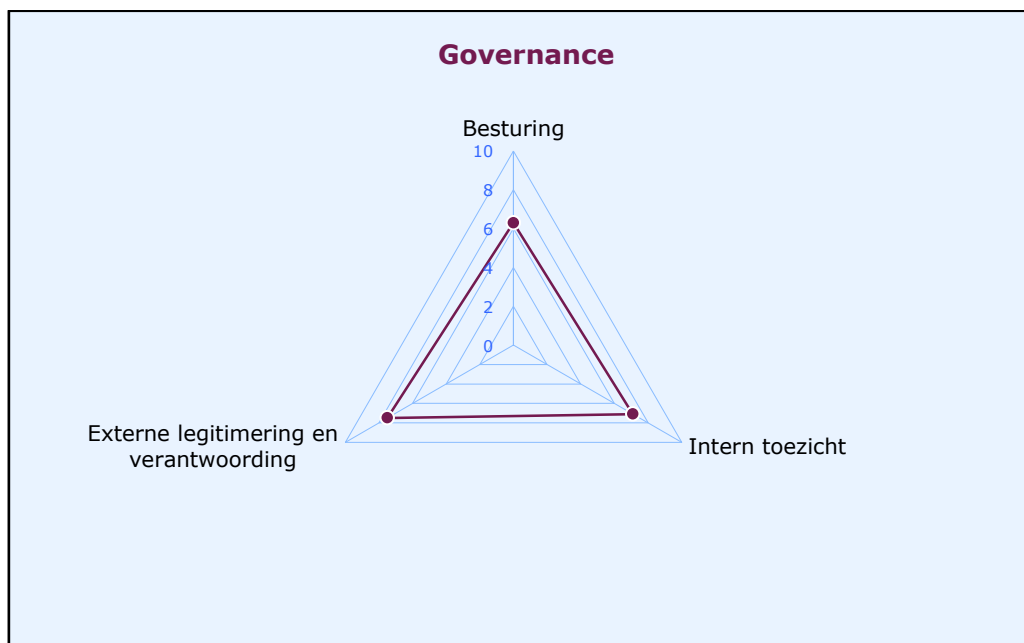
- Trivire besteedt veel aandacht aan de maatschappelijke effecten van haar investeringen. De corporatie zorgt voor evaluaties van haar projecten en denkt na over manieren om maatschappelijk rendement te meten.
- Uit de verslagen van de RvC-vergaderingen blijkt dat de inzet van het vermogen regelmatig onderwerp van bespreking is.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

5 Governance

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

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			6,3
- Plan		6,0	
Visie	7,0		
Vertaling doelen	5,0		
- Check		6,0	
- Act		7,0	
Intern toezicht			7,1
- Functioneren RvC		7,3	
Samenstelling van de RvC	8,0		
Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord	7,0		
Zelfreflectie	7,0		
- Toetsingskader		7,0	
- Toepassing Governancecode		7,0	
Externe legitimatie en verantwoording			7,5
- Externe legitimatie		8,0	
- Openbare verantwoording		7,0	
Gemiddelde score			7,0

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,3.

Plan

Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. Deze twee onderdelen worden hieronder toegelicht.

Visie

Trivire voldoet aan het ijkpunt voor een zes. Middels het visiedocument en ondernemingsplan heeft de corporatie een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd. Daarnaast heeft Trivire ook nog een separate visie ontwikkeld op bewonersparticipatie. Ten opzichte van het ijkpunt signaleert de commissie de volgende twee pluspunten:

- het feit dat het beleid niet alleen aangeeft wat Trivire wil gaan doen maar deze doelstellingen ook relateert aan de waarden die de corporatie nastreeft (dit gebeurt in de Trivisie 2.0 uit 2011);
- het corporatiebeleid wordt tijdig geëvalueerd en indien nodig bijgesteld. Zo zijn het strategisch en tactisch plan 2011-2014 (de uitwerking van het ondernemingsplan 2011-2014) begin 2013 geëvalueerd en aangepast. In 2015 heeft Trivire een nieuw ondernemingsplan voor de komende periode opgesteld.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 7.

Vertaling doelen

Trivire voldoet niet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie vertaalt haar beleidsvisie in concreet meetbare doelstellingen gekoppeld aan een tijdsplanning, en ingekaderd binnen een meerjarenbegroting. Deze vertaling was zeker in het begin van de visitatieperiode echter weinig realistisch. De focus van Trivire was toen zo breed dat er een veel te groot aantal (54!) tactische doelstellingen werd geformuleerd. Het gevolg hiervan was dat een deel van de geformuleerde ambities niet kon worden gerealiseerd, en Trivire haar beleid lopende de visitatieperiode moest bijstellen. Daar komt nog bij dat sommige van de geformuleerde doelstellingen niet goed gemonitord konden worden vanwege inconsistenties in de informatievoorziening binnen Trivire (zie bijvoorbeeld de doelstellingen op het vlak van woningkwaliteit zoals beschreven in paragraaf 2.3).

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 5.

Check

Trivire voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De voortgang op zowel maatschappelijke als ook financiële doelstellingen wordt gemeten met behulp van periodieke rapportages. Gedurende de visitatieperiode is het monitoringssysteem van Trivire twee maal gewijzigd. Sinds 2014 wordt gewerkt met maandrapportages in plaats van met kwartaalrapportages.

De commissie constateert dat deze maandrapporthages een beknopter en overzichtelijker beeld van de voortgang geven dan de kwartaalrapportages uit de eerste jaren van de visitatieperiode.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Act

Trivire voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie stuurt bij indien zij afwijkingen van haar beleidsvoornemens constateert. Met name in het tweede deel van de visitatieperiode is deze bijsturing duidelijk zichtbaar. In 2013 wordt het aantal tactische doelstellingen dat Trivire nastreeft flink gereduceerd. Vanaf 2014 gaat Trivire over tot een alomvattend (en nog steeds lopend) transitietraject waarbij zowel de vastgoedsturing, de financiële sturing en als ook organisatorische sturing gewijzigd zullen worden. Ten opzichte van het ijkpunt signaleert de commissie het volgende pluspunt:

- de consistente wijze waarop Trivire in haar monitoringsrapportages bij de doelstelling achterblijvende prestaties koppelt aan concrete actiepunten. Dit geldt met name voor de laatste twee jaar van de visitatieperiode.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Intern toezicht

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 7,1.

Functioneren RvC

Bij het beoordelen van het functioneren van de RvC kijkt de commissie naar de volgende drie onderdelen: de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie.

Hieronder worden deze onderdelen separaat beoordeeld en toegelicht.

Samenstelling van de RvC

Trivire voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De RvC beschikt over goede profielschetsen, werft nieuwe leden op professionele wijze en besteedt voldoende aandacht aan de deskundigheid van haar leden. Ten opzichte van het ijkpunt uit de visitatiemethodiek signaleert de commissie de volgende twee pluspunten:

- de evenwichtige samenstelling van de huidige RvC. De zeven RVC-leden voorzien in een goede mix van kennis en ervaring op het gebied van volkshuisvesting, vastgoed, bestuur, juridische zaken en financiën;
- de uitgebreidheid en gedegenheid van de profielschets voor RvC-leden.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

Trivire voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De RvC is zich bewust van haar verschillende rollen en vult deze op adequate wijze in.

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

- de proactieve en betrokken manier waarop de toezichthoudende rol wordt ingevuld. Begin 2014, bij de overgang van een tweehoofdig naar een eenhoofdig bestuur, heeft de directeur-bestuurder van Trivire nadrukkelijk verzocht om een intensief toezicht en de RvC heeft hier gehoor aan gegeven. Tijdens het huidige transitietraject zit de RvC er dan ook 'gepast bovenop' en wordt er frequent (bijna maandelijks) vergaderd. Als Trivire na de transitie in wat rustiger vaarwater terecht komt, kan de RvC weer wat meer afstand nemen;
- de professionele wijze waarop de RvC haar klankbordrol vervult. Uit de visitatiegesprekken is gebleken dat de directeur-bestuurder hier veel waardering voor heeft.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Zelfreflectie

Trivire voldoet aan het ijkpunt voor een 6. In alle jaren van de visitatieperiode heeft de RvC een zelfevaluatie uitgevoerd, waarbij steeds gewerkt is met dezelfde methodiek (de RvC-leden moeten vooraf een vragenlijst invullen). Ten opzichte van het ijkpunt signaleert de commissie de volgende pluspunten:

- de hoge kwaliteit van de zelfevaluaties van de RvC; de zelfevaluaties resulteren steeds in concrete verbeterpunten waarin een volgend jaar op wordt teruggekomen;
- het feit dat de zelfevaluatie eens in de drie jaar (in 2012 en 2015) onder externe begeleiding plaatsvindt;
- de gedegen wijze waarop de zelfevaluatie wordt uitgevoerd. Zo wordt de directeur-bestuurder vooraf om zijn mening gevraagd en voert de voorzitter van de RvC jaarlijks bilaterale functioneringsgesprekken met de afzonderlijke RvC-leden.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Toetsingskader

Trivire voldoet wel aan het ijkpunt voor een 6. De RvC hanteert een actueel toetsingskader en kan daar ook inzicht in geven. In het jaarverslag 2014 wordt aangegeven dat de RvC de volgende documenten als toetsingskader gebruikt:

- het BBSH;
- de Governancecode Woningcorporaties;
- de ondernemingsvisie;
- het strategisch plan;
- het jaarplan;
- de begroting;
- concrete (kwalitatieve) normen voor financiële continuïteit op langere termijn (ook de normen van het WSW en CFV vallen hieronder);
- afspraken met externe belanghebbenden (bijvoorbeeld: de prestatieafspraken lange termijn (PALT) met de gemeentelijke overheden).

Uit de RvC-verslagen maakt de commissie op dat de RvC dit toetsingskader op een actieve wijze gebruikt bij het uitoefenen van toezicht. De transitie die Trivire momenteel doormaakt zal voorzien in een actualisering en verdere uitbreiding van het toetsingskader: nieuw ondernemingsplan, nieuw treasury statuut, nieuwe besturingsfilosofie, introductie van een integraal risicomanagementsysteem.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Toepassing Governancecode

Trivire voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De RvC van Trivire leeft de Governancecode actief na en legt eventuele afwijkingen ervan uit in het jaarverslag (zie ook bijlage 7). De RvC heeft er bewust voor gekozen om tijdens de visitatieperiode geen audit- en selectie- en remuneratiecommissie in te stellen. Dit omdat de RvC-leden zich collectief verantwoordelijk voelen voor de beslissingen die de raad neemt. Ten opzichte van het ijkpunt uit de visitatiemethodiek signaleert de commissie het volgende pluspunt:

- de uitgebreide manier waarop de RvC haar handelen verantwoordt en toelicht in het jaarverslag van Trivire.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Externe legitimering en verantwoording

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij de beleidsvorming (externe legitimatie), en in hoeverre de corporatie de door haar geleverde prestaties aan de buitenwereld presenteert en verantwoordt (openbare verantwoording).

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,5.

Externe legitimatie

Trivire voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Zowel de huurdersvertegenwoordigers als ook de overige belanghebbenden worden op een actieve manier bij het corporatiebeleid betrokken. Enerzijds gebeurt dit middels de frequente reguliere overleggen die Trivire met haar belanghebbenden heeft. Anderzijds organiseert Trivire regelmatig specifieke bijeenkomsten voor haar belanghebbenden, zoals bijvoorbeeld beleidsdagen. Ten opzichte van het ijkpunt signaleert de commissie de volgende pluspunten:

- Trivire denkt op actieve en innovatieve wijze actief na over haar participatiebeleid. In 2012 heeft Trivire een uitgebreide beleidsnotitie over dit thema geschreven en op dit moment is de corporatie bezig om de huurdersraad om te vormen in een participatieraad;
- de belanghebbenden van Trivire zijn recent geraadpleegd over het door hen gewenste functieprofiel voor de nieuwe directeur-bestuurder van de corporatie.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Openbare verantwoording

Trivire voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Het jaarverslag van de corporatie geeft een overzicht van de door de corporatie geleverde prestaties waarbij eventuele afwijkingen worden toegelicht.

Ten opzicht van het ijkpunt signaleert de commissie het volgende pluspunt:

- de uitgebreide en transparante wijze waarin Trivire in het jaarverslag aangeeft welke jaardoelen wel, en welke jaardoelen niet zijn gerealiseerd.
- wanneer bepaalde doelen niet zijn gerealiseerd wordt hier vervolgens een onderbouwing voor gegeven zodat belanghebbenden optimaal inzicht krijgen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Deel 3

Bijlagen bij het rapport



Deel 3 Bijlagen bij het rapport

Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



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

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Trivire

Jaar visitatie : 2015

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

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

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

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

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 14 september 2015

Handtekening

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'W' followed by a flourish, written over a dotted line.

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Biednummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Trivire te Dordrecht

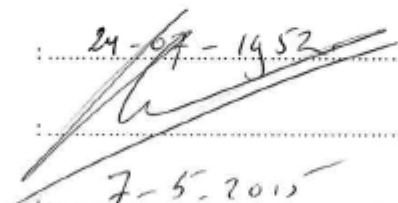
verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer drs. H. van Santen

Geboortedatum : 24-07-1952

Handtekening : 

Datum : 7-5-2015

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Trivire te Dordrecht

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

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

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

Naam : Mevrouw T. Booi

Geboortedatum :

23-07-1955

Handtekening :

Datum :

7 mei 2015

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Trivire te Dordrecht

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

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

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

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

Geboortedatum : 29-05-1973

Handtekening : J. Hoekstra

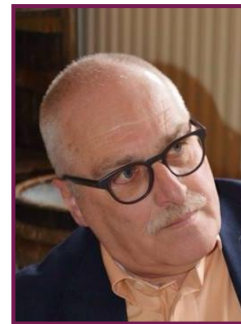
Datum : 20-05-1973

Bijlage 2 Curricula vitae

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

Voorzitter

Drs. H. van Santen (Herman)



Korte kennismaking

Mijn ervaring is zowel bestuurlijk als managerial van aard. Als wethouder in Gorinchem heb ik onder meer volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en grondzaken in mijn portefeuille gehad. Vanaf 2011 tot 2015 ben ik lid geweest van Provinciale Staten van Zuid-Holland; portefeuille groen, wonen en ruimtelijke ordening. Afgezien van de vanzelfsprekend inhoudelijke kennis van het werkterrein van corporaties, kan ik vanuit mijn ervaring goed het lokale krachtenveld inschatten. Ik heb diverse bestuurlijke en toezichthoudende functies uitgevoerd bij organisaties, met activiteiten op het snijvlak van corporaties en lokale overheid. Daarin ben ik nog steeds actief.

Visitatie

Vanaf de start van Raeflex ben ik als visitator actief, als algemeen commissielid en voorzitter. Ik heb veel verschillende corporaties in verschillende werkgebieden gevisiteerd. Een belangrijke functie van een visitatie is de mogelijkheid die het corporaties biedt om bij te dragen aan kwaliteits- en dienstverleningsoptimalisering. De laatste jaren veranderen de maatschappelijke omstandigheden waarbinnen een corporatie opereert sterk. Ik verwacht dat de druk op corporaties nog wel enige tijd zal voortduren. Corporaties zullen prestaties en besturing op deze maatschappelijke dynamiek voortdurend moeten blijven aanpassen. Een visitatie kan daarbij behulpzaam zijn. Het lerende element van visitaties vind ik daarom zeker zo belangrijk als het afleggen van verantwoording over de maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaren. Als visitator kijk ik goed naar de governance en het presteren naar vermogen, in samenhang met de maatschappelijke prestaties van corporaties. Van huis uit ben ik fiscaal bedrijfseconoom, waardoor ik de financiële bedrijfsvoering van een corporatie goed kan doorgronden.

Reeds gevisiteerd

- 2003 Woningstichting Hellendoorn, Nijverdal
- 2004 Stichting Waterweg Wonen (preview), Vlaardingen
- 2005 Heuvelrug Wonen, Driebergen
- 2005 Wonen West Brabant, Bergen op Zoom
- 2006 Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen
- 2007 Destion, Nieuw-Bergen
- 2007 Woonmij Dinkelborgh, Denekamp
- 2008 Stichting R&B Wonen, Heinkenszand
- 2008 Welkom Bolsward, Bolsward
- 2009 Vieya, Dongen
- 2010 Ressort Wonen, Rozenburg
- 2010 SSH Utrecht, Utrecht
- 2010 Standvast Wonen, Nijmegen
- 2010 Woonborg, Vries
- 2011 AlleeWonen, Roosendaal/Breda
- 2011 De Zes Kernen, Abbenbroek
- 2011 Destion, Gennep
- 2011 Lek en Waard Wonen, Nieuwpoort

2011 PeelrandWonen, Boekel
 2011 Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout, Dongen/Oosterhout
 2011 Vieya (Midterm Review), Dongen
 2011 Woningstichting Wierden en Borgen, Bedum
 2012 Elkien, Heerenveen
 2012 Staedion, Den Haag
 2012 Woningstichting Heteren, Heteren
 2012 Woningstichting Kockengen, Kockengen
 2012 Gemeentelijk Woningbedrijf Ameland, Ballum
 2013 Woningbouwstichting Cothen, Cothen
 2013 Idealis, Wageningen
 2013 WoonFriesland, Grou
 2014 woCom, Someren
 2014 Woonstad Rotterdam, Rotterdam
 2014 Stichting Woningbeheer De Vooruitgang, Volendam
 2014 Pré Wonen, Velserbroek
 2015 Intermaris, Hoorn
 2015 Thús Wonen, Dokkum
 2015 Woningstichting De Delthe, Usquert
 2015 Trivire, Dordrecht
 2015 Veenendaalse Woningstichting, Veenendaal
 2015 de Woningstichting, Wageningen

Specifieke deskundigheid

- Kennis van het lokale en regionale openbaar bestuur
- Uitgebreide ervaring als commissaris en bestuurslid in diverse, meest maatschappelijke, organisaties, waaronder corporaties
- Inhoudelijke kennis van de volkshuisvesting en ruimtelijke ordening

Kort CV

- Geboren in 1952
- Opleiding: propedeuse Nederlands Recht, Doctoraal fiscale bedrijfseconomie
- 1980-heden Diverse bestuurslidmaatschappen, binnen en buiten de volkshuisvesting
- 1980-heden Diverse commissariaten binnen en buiten de volkshuisvesting
- 1985-1998 Conrector en (sector)directeur voortgezet onderwijs
- 1994-1998 Raadslid gemeente Gorinchem
- 1998-2010 Wethouder gemeente Gorinchem, ondermeer ruimtelijke ordening, grondzaken en volkshuisvesting
- 2011-2015 Statenlid provinciale staten Zuid-Holland

Nevenfuncties

- 2008-heden Voorzitter van de rekenkamercommissie van de gemeente Echt-Susteren
- 2010-2015 Voorzitter Stichting Vrienden van het Van Andel-Spruijt Natuurcentrum Gorinchem
- 2013-heden Lid permanente scoutingcommissie kamercentrale Zuid-Holland-Zuid, VVD
- 2015-heden Voorzitter van de gezamenlijke klachtencommissie van Woondiensten Aarwoude en Woningstichting Nieuwkoop

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/herman-van-santen/9/288/336>

Algemeen commissielid

T. Booi (Tineke)



Korte kennismaking

In mijn werkzame leven heb ik veel voor en met corporaties gewerkt. Als zelfstandig adviseur houd ik me bezig met beleidsmatige vraagstukken, zoals woonmarketing, het opstellen van woonvisies, het ontwikkelen van prestatieafspraken en het vormen van samenwerkingsverbanden tussen corporaties en andere partijen. Ook ben ik actief op het gebied van governancevraagstukken en ontwikkeling van 'moresprudentie'. Daarnaast vervul ik diverse toezichthoudende functies bij corporaties, het merendeel op voordracht van huurdersorganisaties. De affiniteit met huurdersbelangengroepen stamt uit het begin van mijn loopbaan. Ik ben na mijn studie begonnen als consulent bij het LOBH, een van de voorlopers van de Woonbond. Vervolgens ben ik overgestapt naar het NCIV, koepelorganisatie voor corporaties, die later samen met de NWR op is gegaan in Aedes. Daarna heb ik gewerkt als directeur bij de Werkgroep '2Duizend en Laagland'Advies. Door mijn werk heb ik een brede kennis van de volkshuisvesting en het werken van corporaties in verschillende omstandigheden. Mijn huidige functie is zelfstandig adviseur binnen het netwerk ORKA-advies, werkzaam op het gebied van stedelijke ontwikkeling en wonen.

Visitaties

Bij visitaties kijk ik met een generalistische blik naar de prestaties van corporaties. Ik kijk naar het integrale functioneren en ga op zoek naar het verhaal achter de documentatie en cijfers. Ik vind het belangrijk om door te vragen bij de gesprekspartners om een goed inzicht te krijgen in de gevisiteerde corporatie en de wijze waarop de belanghebbenden de prestaties waarderen. Daar ligt voor mij de basis van de beoordeling en de uiteindelijke rapportage. Een goede visitatie biedt een corporatie leerpunten waarmee zij verder stappen kan zetten in haar ontwikkeling. Ook hebben belanghebbenden uiteindelijk een rapport in handen, waarmee zij verder in gesprek kunnen gaan met hun corporatie. Zo kan de verantwoording van corporaties meer inhoud krijgen.

Reeds gevisiteerd

2002 Huis & Erf, Schijndel
2005 Stichting Tablis Wonen, Sliedrecht
2005 Stichting Wooncom, Emmen
2007 Hengelose Bouwstichting Ons Belang (Midterm Review), Hengelo
2010 De Vooruitgang, Volendam
2011 Stichting Zaandamse Volkshuisvesting, Zaandam
2011 Welbions, Hengelo
2013 Bernardus Wonen, Oudenbosch
2014 Woonstichting Vooruitgang, Sassenheim
2014 Woonstichting SSW, De Bilt
2014 Pré Wonen, Velserbroek
2015 Standvast Wonen, Nijmegen
2015 Centrada, Lelystad

2015 Beter Wonen Vechtdal, Hardenberg
2015 Trivire, Dordrecht
2015 Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl, Eindhoven

Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de corporatiesector
- Uitgebreide kennis en ervaring met toezichthoudende functies

Kort CV

- Geboren in 1955
- Opleiding: Sociale academie (Arbeidsverhoudingen)
- 1979-1981 Consulent bij LOBH (nu Woonbond)
- 1981-1989 Adviseur bij NCIV (huidige Aedes)
- 1989-2001 Coördinator Wonen, na 1991 directeur, bij Werkgroep '2Duizend (het latere Laagland'Advies, overgegaan in Atrivé)
- 2001-heden Senior Consultant bij ORKA-advies

Nevenfuncties

- 1999-2007 Voorzitter raad van commissarissen bij Woningstichting Dudok en Dudok Wonen te Hilversum
- 2006-heden Bestuurslid stichting Standplaats Driebergen
- 2009-2010 Lid raad van commissarissen bij Poort6 te Gorinchem
- 2010-heden Voorzitter raad van commissarissen bij Woningstichting Viveste te Houten
- 2011-heden Bestuurslid 100% Heuvelrug
- 2012-heden Vicevoorzitter raad van commissarissen bij WSG te Geertruidenberg

Meer informatie: <http://www.linkedin.com/pub/tineke-booi/3/104/742>

Secretaris

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



Korte kennismaking

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

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

Visitaties

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

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

Reeds gevisiteerd

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

Specifieke deskundigheid

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

Kort CV

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

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

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	• Position paper • Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen • Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan • Jaarverslagen • Volkshuisvestingsverslagen • Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera) • Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen) • Eigen wijkvisies • Strategisch voorraadbeleid (SVB) • Verkoopbeleid bezit • Eigen woningmarktgegevens • Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal) • Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied • Prestatieafspraken met belanghebbenden • Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten • Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	• Documenten met opvattingen van belanghebbenden • Verslagen van overleg met belanghebbenden • Onderzoeken naar klanttevredenheid • Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	• Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief • De Oordeelsbrief van de minister van BZK • Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin • Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief • Jaarrekeningen en jaarverslag • Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen • Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen • Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet • Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven
Governance	• Documenten over alle opgaven • Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties • Position paper • Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties) • Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen • Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC • Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook www.visitaties.nl) • Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: www.visitaties.nl)

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Geïnterviewde personen

De geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal elf face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Trivire. Met een van de belanghebbenden uit de zorg- en welzijnssector is door de voorzitter van de visitatiecommissie een telefonisch interview afgenomen.

Raad van commissarissen

- de heer A. van de Ven
- de heer B. de Vries
- mevrouw L. Braks
- de heer H. van der Vossen
- de heer D. ten Veen
- de heer E. Meijer

Directeur/bestuurder

- de heer W. van der Linden

Managementteam

- mevrouw M. van de Kamp
- de heer E. Ouwens
- de heer C. Abels

Regio Drechtsteden

- de heer J. Tanis (portefeuillehouder)

Gemeente Dordrecht

- mevrouw R. Reynvaan (wethouder)
- de heer W. van den Engel (beleidsmedewerker wonen)

Gemeente Hendrik-Ido-Ambacht

- de heer F. van de Velde

Gemeente Zwijndrecht

- de heer A. Kamsteeg (wethouder)

Huurdersraad

- de heer P. Kool
- de heer H. Schuitema

Bewonerscommissie NAR (Nolensweg/Aalbersestraat) Crabbehof

- mevrouw M. Hogendoorn
- mevrouw S. van Izerloo

Zorgpartijen

- de heer J. Nierstrasz (Spectrum)
- mevrouw C. Baas (Wielborgh)
- mevrouw W. de Vos (Zo mooi anders)
- mevrouw J. Blaak (Leger des Heils)
- de heer A. van Kempen (Protestantse Zorggroep Crabbehoff) (telefonisch)

Collega-corporaties

- de heer H. Gravesteijn (Tablis)
- de heer E. Zwijnenburg (Woonbron)
- de heer B. Meijering (Woonkracht10)
- de heer C. Oostindie (Rhiant)

Bijlage 5 Prestatietabel Trivire¹⁰

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014					Cijfer
1. Huisvesting van de primaire doelgroep					7
Woningtoewijzing en doorstroming					7
Woningtoewijzing, 2011 t/m 2014					
	2011	2012	2013	2014	
Toewijzing binnen inkomensgrenzen WHT ¹¹	772	735	861	724	
Toewijzing buiten inkomensgrenzen WHT	265	344	321	239	
% passend	82,7%			82,2%	
% te duur	14,1%			12,98%	
% te goedkoop	3,3%			4,82%	
% huurovereenkomsten met inkomen huurder onder EU inkomensgrens (norm=90%)	92,3%	91,1%	94,3%	94,8%	
<i>Bron: CiP 2015 (2011 t/m 2013), jaarverslag 2014 (2014), informatie aangeleverd door Trivire (2014)</i>					
Betaalbaarheid					7
Samenstelling van de woningvoorraad naar prijssegmenten 2011 t/m 2014 (per 31-12)					
	2011	2012	2013	2014	
Goedkope huurwoningen	1.978	1.846	1.452	1.624	
Betaalbare huurwoningen	10.779	10.610	10.173	9.936	
Dure huurwoningen < huurtoeslaggrens	1.212	1.542	2.173	2.190	
Dure huurwoningen > huurtoeslaggrens	132	249	325	204	
Totaal	14.101	14.247	14.123	13.954	
<i>Bron: Jaarverslagen Trivire 2011 t/m 2014</i>					
Huurprijzen, 2011 t/m 2014					
	2011	2012	2013	2014	
Gemiddelde huurprijs huurwoningen	438	436	475	494	
Huurprijs als % maximaal redelijk DAEB-woningen		74,0%	75,9%	76,0%	
<i>Bron: Corporatie in Perspectief 2015 (2011 t/m 2013), informatie aangeleverd door Trivire (2014)</i>					

¹⁰ Twee tabellen in deze prestatietabel (m.b.t. sloop en woningkwaliteit) zijn nog licht aangepast nadat de tabel naar de belanghebbenden is verstuurd omdat er actuelere gegevens beschikbaar kwamen.

¹¹ WHT = Wet op de huurtoeslag

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014					Cijfer
Huurachterstanden en ontruiming, 2011 t/m 2014					
	2011	2012	2013	2014	
Huurachterstand als % markthuur	1,1%	1,2%	1,0%	0,94%	
Aantal ontruiming	38	34	35	43	
Aantal aangezegde ontruiming	133	101	124	130	
Bron: Corporatie in Perspectief 2015 (2011 t/m 2013), Jaarverslag 2014, informatie aangeleverd door Trivire (2014)					
Het beleid van Trivire richt zich op het voorkomen en zoveel mogelijk beperken van uitzettingen door problemen vroegtijdig te signaleren, snel individueel contact te zoeken en begeleiding op maat te (laten) bieden. Dit beleid sluit aan de bij de Samenwerkingsafspraken Preventie Huisuitzettingen Drechtsteden.					
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen					8
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte, 2011 t/m 2014					8
	2011	2012	2013	2014	
Aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen in %	3,7%	3,2%	3,6%	3,7%	
Aandeel nultredenwoningen in %	40,9%	40,8%	43,0%	43,0%	
Toewijzing woonegelegenheden aan ouderen in %	15,2%	18,6%	17,0%	16,4%	
Bron: Corporatie in Perspectief 2015 (2011 t/m 2013)					
Samenwerking met zorginstellingen					
Een deel van het woningbezit van Trivire wordt aan bijzondere doelgroepen verhuurd via zorginstellingen zoals het Spectrum, De Wielborgh, stichting Crabbehoff, het Parkhuis en de zorggroep Swinhove.					
Opgeleverde nieuwbouwprojecten in de visitatieperiode					
2012/2013: complex de Prinsemarij in de wijk Nieuw Krijpspijn in Dordrecht: 9 koopappartementen, 18 huurappartementen in de vrije sector, 16 sociale huurappartementen en 51 zorgappartementen met een keuken/restaurant (t.b.v. zorginstelling Het Spectrum). Daarnaast bevat het gebouw een plint met ruimte voor commerciële en publieke activiteiten.					
Bron: Jaarverslagen Trivire 2011 t/m 2014.					
Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking					8
Trivire verhuurt woonegelegenheden aan organisaties die zich bezig houden met de zorg voor personen met een beperking zoals de Stichting FOKUS, Gemiva, Syndion en Philadelphia. Tijdens de visitatieperiode zijn er bovendien verschillende projecten voor deze doelgroep gerealiseerd:					
• 2011: verbouw van het voormalige Julia-internaat voor schipperskinderen in Zwijndrecht. Na renovatie en uitbreiding wordt dit gebouw verhuurd aan de stichting Gemiva ten behoeve van de huisvesting van mensen met een beperking. • 2011: oplevering van een woongebouw voor 60 psychiatrische patiënten in de Volgerlanden. Dit gebouw wordt verhuurd via de GGZ-instelling Yulius. • 2012: oplevering van een woonvoorziening voor mensen met een geestelijke beperking aan de Romboutslaan in Dordrecht (na hoog niveau renovatie). De 12 gerealiseerde wooneenheden met ondersteunende en algemene ruimtes worden verhuurd aan Syndion. • 2012: oplevering van een hostel voor cliënten (verslaafde daklozen) van het Leger des Heils in Dordrecht. Dit gebouw bestaat uit 24 onzelfstandige wooneenheden met ondersteunende ruimtes en wordt gehuurd en beheerd door het Leger des Heils.					
Bron: Jaarverslagen Trivire 2011 t/m 2014					

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014					Cijfer
Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen					8
Trivire houdt zich bezig met het verschaffen van (reguliere en bijzondere) huisvesting aan: daklozen, ex-gedetineerden, verslaafden, slachtoffers van huiselijk geweld, asielgerechtigden. 2011: Samen met de gemeente Dordrecht en collega-corporatie Woonbron wordt geparticipeerd in een Task Force die zich bezig houdt met de huisvesting van arbeidsmigranten. 2013: oplevering project Babyhuis in Oud-Krispijn: opvang van moeders en baby's in nood Bron: Jaarverslagen Trivire 2011 t/m 2014					
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer					5,7
Woningkwaliteit					5
Samenstelling van de woningvoorraad naar een aantal kwaliteitskenmerken, 2011 t/m 2014					
	2011	2012	2013	2014	
Aandeel eengezinswoningen	31%	30%	31%	31%	
Aandeel 1 of 2 kamerwoningen	16%	15%	15%	18%	
Aandeel woningen met GBO < 65 vierkante meter ¹²	44%	44%	44%	45%	
Aandeel woningen met bouwjaar tussen 1960 en 1990	66%	66%	66%	66%	
Aandeel woningen met politiekeurmerk Veilig Wonen	33%	33%	35%	35%	
Bron: 4e kwartaalbericht 2013, Jaarplan 2015, informatie aangeleverd door Trivire					
Kwaliteit dienstverlening					7
Resultaten KWH-metingen 2011 en 2012					
2011: gemiddeld cijfer 7,4 2012: gemiddeld cijfer 7,9 Tot en met 2012 heeft Trivire het KWH huurlabel gevoerd maar sindsdien is het KWH-lidmaatschap opgezegd en wordt het kwaliteitsbeleid op een andere manier vormgegeven. In 2013 heeft Trivire een grootschalig bewonersonderzoek laten uitvoeren. Voor wat betreft de dienstverlening door de corporatie leidde dit onderzoek tot de volgende resultaten: - Opvallend positief: klantvriendelijkheid en de telefonische bereikbaarheid* - Relatief negatief: De snelheid waarmee klachten en meldingen worden opgelost, de kwaliteit van het onderhoud De ondervraagde bewoners gaven een gemiddeld rapportcijfer van 7,3 voor de woning, 7,2 voor de woonomgeving en 7,0 voor de leefomgeving.					

¹² Betreft alleen de vertrekken uit de woningwaardering, dus exclusief verkeersruimtes en bergingen

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014			Cijfer	
Energie en duurzaamheid			5	
Energielabels				
Trivire	31-12-2010	18-12-2014		
Aantal woningen	14.279	13.579		
Aantal A++ labels	0	0		
Aantal A+ labels	0	0		
Aantal A labels	156	195		
Aantal B labels	1834	1970		
Aantal C labels	3635	3440		
Aantal D labels	4819	4305		
Aantal E labels	2198	2208		
Aantal F labels	1356	1222		
Aantal G labels	281	239		
132 nieuwbouwwoningen uit 2011, 2012 en 2013 zijn nog niet voorzien van een energielabel/ energie-index. Op basis van het bouwjaar gaat het hier om A-labels en deze zijn dus niet in het bovenstaande overzicht opgenomen.				
Bron: door Trivire aangeleverde informatie uit de zogenaamde Vabi database.				
4. (Des)investeringen in vastgoed			7,2	
Nieuwbouw			7	
Nieuwbouw van huurwoningen en sociale koopwoningen 2011 t/m 2014				
	2011	2012	2013	2014
Sociale huurwoningen	71	63	90	0
Geliberaliseerde huurwoningen	5	66	17	0
Sociale koopwoningen (KoopGarant)			17 (Zuiderpoort Dordrecht)	0
Bron: jaarverslagen Trivire 2011 t/m 2014				
Sloop, samenvoeging			7	
Sloop van woningen 2011 t/m 2014				
	2011	2012	2013	2014
Aantal	214	0	198	25
Bron: jaarverslagen Trivire 2011 t/m 2014				
Samenvoeging van woningen 2011 t/m 2014				
	2011	2012	2013	2014
Aantal	0	33	0	0
Bron: jaarverslagen Trivire 2011 t/m 2014				
Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)			7	
Uitgaven aan onderhoud in € per gewogen VHE, 2011 t/m 2014				
	2011	2012	2013	2014
Klachtenonderhoud	445	469	295	199
Mutatieonderhoud	249	314	203	222
Planmatig onderhoud	799	507	821	849
Totaal	1.493	1.290	1.320	1.270
Bron: Corporatie in Perspectief 2015 (2011 t/m 2013), door Trivire aangeleverde informatie (2014)				

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014					Cijfer
Woningverbeteringen in de periode 2011 t/m 2014					
	2011	2012	2013	2014	
Aantal verbeterde woningen	0	392	445	129	
Investering per verbeterde woning in €	0	15.587	10.634	10.302	
<i>Bron: Corporatie in Perspectief, 2015 (2011 t/m 2013), door Trivire aangeleverde informatie (2014)</i>					
Maatschappelijk vastgoed					8
Als onderdeel van haar leefbaarheidsbeleid heeft Trivire in de visitatieperiode de volgende projecten op het vlak van maatschappelijk vastgoed gerealiseerd: 2011: oplevering kinderdagverblijf Riedijkshaven in Dordrecht 2012: Overname van de multifunctionele accommodatie "Het Palet" in de wijk Stadspolders van dochteronderneming Pro-Net, die het project in 2002 heeft gerealiseerd. Het Palet herbergt verschillende commerciële en publieke diensten. Dit project is oorspronkelijk gerealiseerd als een commerciële niet-DAEB activiteit. 2013: oplevering van een filmtheater (4 zalen), een Grand Café en een restaurant aan de Nieuwstraat in Dordrecht (met financiële bijdrage van gemeente en zonder onrendabele top voor Trivire). Het betrof de restauratie/renovatie van een bestaande historisch gebouw in de binnenstad van Dordrecht, gecombineerd met een uitbreiding in nieuwbouw. Omdat deze activiteit door de inspectie als onrechtmatig wordt gezien is Trivire inmiddels in overleg met de huurder over mogelijke koop van het complex. 2013: oplevering project Babyhuis in Oud-Krispijn: opvang van moeders en baby's in nood <i>Bron: Jaarverslagen Trivire 2011 t/m 2014</i>					
Verkoop					7
Verkoop van woningen door Trivire 2011 t/m 2014					
	2011	2012	2013	2014	
Aantal	38	20	32	144	
<i>Bron: Jaarverslagen Trivire 2011 t/m 2014</i>					
5. Kwaliteit van wijken en buurten					8
Leefbaarheid					8
Uitgaven aan leefbaarheid door Trivire per woongelegenheid 2011: € 161 2012: € 188 2013: € 94 2014: € 201 (incl. personeelskosten) <i>Bron: Corporatie in Perspectief, 2015 (2011 t/m 2013), door Trivire aangeleverde informatie (2014)</i> In de eerste drie jaar van de visitatieperiode (tot 1 januari 2014) heeft Trivire geparticipeerd in het programma 'Oud-Krispijn vernieuwt' (samen met de gemeente Dordrecht). Samen met de gemeente Dordrecht en Woonbron participeert Trivire in het actieprogramma voor de wijk Crabbehof (één van de 40 toenmalige aandachtswijken). Na het aflopen van de rijksbijdrage in 2013 wordt dit programma op beperktere schaal voortgezet. Voorbeelden van leefbaarheidsprojecten van Trivire: • Helpende Handen: praktische vragen uit de wijk worden gekoppeld aan de 'helpende handen' van een groep jonge meiden. • Sponsoring van maatschappelijk nuttige projecten en activiteiten die ten goede komen aan de bewoners van de wijken waar Trivire bezit heeft. • 'Schoon, heel, veilig'-activiteiten en wijkscouwen • Aanleg van sport- en spelvoorzieningen (o.a. Richard Krajicek Playground) • Achter-de-voordeur programma en inzet van een werkmakelaar in de wijk Crabbehof • Opzetten van wijkwinkels en wijksteunpunten • Topkamers: in de historische binnenstad van Dordrecht wordt gewerkt aan studentenhuysvesting (HBO en WO). Dat is goed voor de studenten zelf maar draagt ook bij aan de levendigheid van de binnenstad. Dit project wordt uitgevoerd in samenwerking met Woonbron en de gemeente Dordrecht.					

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014	Cijfer
Het project Trivire Tientje (sinds 2014): dit is een fonds voor wijk- en buurtinitiatieven waarop huurders een beroep kunnen doen. De voorwaarde is dat het initiatief ten goede komt aan een buurt, complex of wijk waar Trivire een substantieel woningbezit heeft en dat er sprake is van draagvlak en wederkerigheid onder de huurders. Voor elke deelnemer stelt Trivire maximaal € 10 Euro beschikbaar. In 2014 zijn in totaal 53 aanvragen ingediend waarvan er 46 door Trivire zijn goedgekeurd. Daaraan is door Trivire € 20.000 besteed. <i>Bron: Jaarverslagen 2011 t/m 2014</i>	
Wijk- en buurtbeheer Trivire werkt wijkgericht en heeft diverse medewerkers leefbaarheid en wijkbeheer in dienst. Voor een aantal belangrijke wijken waarin de corporatie bezit heeft, zijn in de visitatieperiode wijkvisies opgesteld. Inmiddels zijn er 10 van dergelijke wijkvisies actief. In 2014 is Trivire een pilot gestart waarin de bewoners zelf kunnen aangeven aan welke mate van wijkbeheer ze behoefte hebben. Daarbij verzorgt Trivire een basisniveau van beheer en kan voor eigen rekening een plusniveau van wijkbeheer worden afgesproken. Dit bevordert de betrokkenheid van huurders bij het beheer en de leefbaarheid van hun complex, en stimuleert hen hierin ook zelf verantwoordelijkheid te nemen.	8
Aanpak overlast De binnenstad van Dordrecht en de omliggende wijken hadden veel last van daklozen. In samenwerking met het Leger des Heils wordt door Trivire gewerkt aan (eerst) huisvesting en (vervolgens) door partners aan hulp en begeleiding (Housing First). Na een plotselinge stijging van het aantal overlastklachten, vooral over jongeren, in het Lijnbaangebied is Trivire gestart met een gezamenlijke aanpak in de vorm van een jongerencoach. De overlastgevende jongeren zijn begeleid naar school of werk en de overlast is sterk afgenomen. <i>Bron: Jaarverslag 2013</i>	8

Bijlage 6 Meetschaal

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

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

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

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

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

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

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

Bijlage 7 Checklist Governancecode

Trivire, Dordrecht

HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (1 juli 2011)

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

I Naleving en handhaving van de code

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Hoofdpijnen governance structuur worden in jaarverslag uiteengezet. De actuele volledige governance structuur wordt op de website geplaatst.	●
2. Opvolging en uitwerking governance code is aangegeven. Voor de volgende drie principes geldt dat ze onverkort worden toegepast:	●
- Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties	●
- Honorering Commissarissen	●
- Zittingstermijnen van Commissarissen	●
Voor de overige bepalingen geldt "pas toe of leg uit"	●
3. Elke verandering in de governance structuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.	●

II. Het bestuur

II.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	
a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen;	●
b) de operationele en financiële doelstellingen;	●
c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;	●
d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;	●
e) wijze van vormgeving horizontale verantwoording;	●
f) indien aanwezig het bestuursreglement.	●
De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.	●
2. Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen.	●
3. Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	

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

II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

Uitwerking

1. Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk). De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van

Status

• (onafhankelijk)

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

II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

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

III. Raad van Commissarissen

III.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze is neergelegd in een reglement. De RvC neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de OR. Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	● ● ●
2. In jaarstukken is verslag RvC opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de governance code verlangen.	●
3. Van elk lid van de RvC wordt in het verslag van RvC opgave gedaan van:	
a) geslacht;	●
b) leeftijd;	●
c) hoofdfunctie;	●
d) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken;	●
e) tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming;	●
f) de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;	●
g) het lidmaatschap van een kerncommissie van de raad van commissarissen;	○
h) de vaststelling of het lid onafhankelijk is.	●
4. Bij frequent afwezig zijn bij vergaderingen worden leden van de RvC daarop aangesproken.	● (kann nog mit voor.)
5. Een lid van de RvC treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de RvC is geboden.	● (idem)
6. Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval:	
a) de realisatie van de doelstellingen;	●
b) de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten;	●
c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;	●
d) het kwaliteitsbeleid;	●
e) de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;	●
f) het financiële verslaggevingproces;	●
g) de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;	●
h) het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen.	●
7. De RvC bespreekt ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.	●
De RvC vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur.	●
Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.	●
De RvC bespreekt ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de	

- individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders.
8. De RvC heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

○

○

III.2 Onafhankelijkheid

Uitwerking

Status

- 1) De RvC waakt ervoor dat de meerderheid van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk is.
De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag.
2. De RvC stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft gestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de RvC vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:
 - a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest;
 - b) een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de RvC verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
 - c) bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is;
 - d) in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft/heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt;
 - e) lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden;
 - f) werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante

○

○

○

○

○

○

○

- | | |
|---|---|
| belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingaangelegenheden; | ○ |
| g) lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is; | ○ |
| h) aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is. | ○ |
| i) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders. | ○ |

III.3 Deskundigheid en samenstelling

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC heeft een profielschets voor zijn omvang en samenstelling. De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst. De profielschets bevat de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en vermeldt welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de RvC daarvoor hanteert. Indien bestaande situatie afwijkt van genoemde doelstellingen dan legt RvC hiervoor verantwoording af in jaarverslag. De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven.	○ ○ ○ ○ ○
2. Minimaal één lid van de RvC heeft ervaring in volkshuisvestingaangelegenheden.	○
3. Minimaal één lid van de RvC is een zogenoemde financieel expert.	○
4. Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris. De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding.	○ ○
5. Een lid van de RvC kan maximaal tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC.	○
6. De RvC heeft een rooster van aftreden om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	○ ○

III.4 Rol van de voorzitter van de Raad van Commissarissen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat: a) de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;	○

- b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC; ☒
 - c) de commissies van de RvC naar behoren functioneren; ☐
 - d) de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren; ☒
 - e) de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen; ☒
 - f) de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen; ☒
2. De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie. ☒

III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de Raad van Commissarissen

(Er zijn geen commissies)

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.	☐
2. De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.	☐
3. De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.	☐
Auditcommissie	
4. De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:	
a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode;	☐
b) de financiële informatieverschaffing (keuze van accountingpolities, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.);	☐
c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;	☐
d) de voorgeschreven financiële informatieverschaffing aan de externe toezichthouder.	☐
5. De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving.	☐
6. Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie.	☐
7. Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit.	☐
8. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur	

- | | |
|--|---|
| verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn. | O |
| 9. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant. | O |

Selectie- en remuneratiecommissie

- | | |
|--|---|
| 10. De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken: | |
| a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur; | O |
| b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC; | O |
| c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC; | O |
| d) het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid; | O |
| e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC; | O |
| f) het opmaken van het remuneratierapport. | O |
| 11. Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur. | O |

III.6 Tegenstrijdige belangen

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

8

6. Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen.

O

III.7 Bezoldiging Raad van Commissarissen

Uitwerking

Status

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

●

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

IV.1 Financiële verslaggeving

Uitwerking

Status

1. Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures.
2. De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.
3. Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen). De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.

●

●

●

●

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

Uitwerking

Status

1. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de RvC.
2. Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant.
3. De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan

●

●

plaatsvinden.	●
Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste éénmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert.	●
De beoordeling wordt besproken in de RvC.	●
De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.	●
4. De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC	●

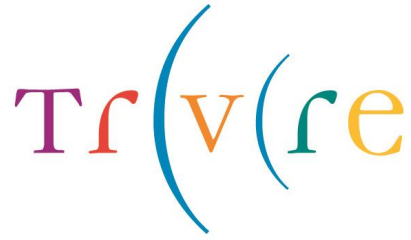
IV.3 Interne controle functie

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

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

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen.	●
Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:	
A Met betrekking tot de accountantscontrole:	
• Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;	●
• Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.	●
B Met betrekking tot de financiële cijfers:	
• Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie;	●
• Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze	

van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;	0
• Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.	0
C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:	
• Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;	0
• Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;	0
• Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc.	0
V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	
V.1 Belanghebbenden bij visie, missie en doelstellingen	
<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is.	0
2. Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven.	0
3. Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC.	0
V.2 Visitatie	
<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.	0
2. Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, wordt op de website van de woningcorporatie geplaatst.	0
3. Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC.	0



Position Paper

Stichting Trivire, Dordrecht

Dordrecht, juni 2015

Inleiding

Dit position paper is opgesteld voor de visitatie die in 2015 bij Trivire wordt uitgevoerd en blikt terug op de afgelopen vier jaar (2011 t/m 2014). Al bestuurder sta ik hierin stil bij ons ontstaan, onze visie en ambities en op wat we daarvan waargemaakt hebben. Graag maak ik daarbij gebruik van een aantal onderzoeken uit 2014, maar ook van de vele reacties die ik vanuit huurders, belanghebbenden en medewerkers heb ontvangen. Ook blik ik vooruit naar de komende periode, die op een flink aantal onderwerpen stevige verschillen zal laten zien met de afgelopen vier jaar.

Terugblik, missie, visie

Trivire is op 1 juli 2009 ontstaan uit een fusie tussen de stichting Interstede uit Zwijndrecht en de stichting Progrez uit Dordrecht. Bij die fusie is de intentie uitgesproken om *van betekenis (te) zijn voor mensen*. Dat is ook verwoord in ons visiedocument, de Trivisie. Dat *van betekenis zijn voor mensen* wilden we inhoud geven op drie niveaus, die ontleend zijn aan de behoeftehiërarchie (de piramide) van Maslov:

- Op het basisniveau wilden we vooral zorgen voor huisvesting: goede woningen voor mensen die daar zelf niet voor konden zorgen. Op dat eerste niveau kan Trivire zelfstandig veel betekenen;
- Op het niveau daarboven wilden we vooral een rol spelen in het bevorderen van goed samen wonen en samen leven. Op dit tweede niveau hebben we al veel behoefte aan samenwerking met bewoners en partners;
- Op het derde niveau wilden we een bijdrage leveren aan de ontplooiing en ontwikkeling van de mensen voor en met wie we werken. Daarin kan Trivire eigenlijk niet meer dan signaleren en adviseren. Op dat niveau zijn vooral onze partners aan zet.

Via de 'inspanningsboog' in onze Trivisie hebben we ons werkgebied begrensd tot delen van deze drie terreinen: breed aan de basis; smal op de hogere niveaus. Deze visie is gedeeld met (en gevoed door) onze huurders en onze maatschappelijke omgeving en kon rekenen op brede steun.

Doelen

In de jaren 2011 t/m 2014 heeft Trivire zich op ieder van de drie niveaus en daarnaast op organisatieniveau ingezet. Concrete doelen waren:

Huisvesten

1. Regionaal voldoende sociale (huur- en koop)woningen, maar gespreid over de gemeenten en wijken.
2. Huisvesten van mensen die bijzondere financiële of fysieke eisen stellen aan de woning (mensen met een laag- of middeninkomen, ouderen en mensen met een fysieke of geestelijke beperking).
3. Een kwalitatief goed en aantrekkelijk aanbod van vastgoed voor nu en in de toekomst.
4. Duurzaam en energiezuinig vastgoed, bijdragen aan CO₂-reductie.

Samen wonen, samen leven

5. Het creëren en versterken van aantrekkelijke woonbuurten met voldoende draagkracht voor het opvangen van kwetsbare groepen.
6. Een goed voorzieningenniveau in buurten en wijken via investeringen in maatschappelijk vastgoed.

Ontplooien en ontwikkelen

7. Bijdragen aan de ontwikkeling en ontplooiing van mensen.

Organisatie 2011 t/m 2014

8. Financiële continuïteit is gewaarborgd.
9. Efficiency en effectiviteit organisatie vergroten.
10. Optimaliseren van de waarde van het vastgoed (dit betreft zowel het financieel resultaat als de maatschappelijke en volkshuisvestelijke waarde).
11. Primaire processen en systemen zijn passend bij een volwassen organisatie.
12. Transparantie door een versterking van onze communicatie, participatie en verantwoording.
13. We zijn een lerend bedrijf.
14. Dynamisch voorraadbeleid.
15. Naar een ketenorganisatie.

De eerste 7 doelen waren vooral gewenste resultaten; de laatste 8 betroffen doelen in de voorwaardelijke sfeer.

Waarden

In de Trivisie (en dat geldt eens te meer voor de tussentijdse opvolger ervan, Trivisie 2.0) hebben we ook vermeld welke kernwaarden naar ons idee horen bij die visie: Verantwoord, Inspirerend, Activerend, Persoonlijk en Open (VIA P&O). Door middel van trainings- en verdiepingssessies zijn alle medewerkers geïnformeerd over deze kernwaarden.

Uit een identiteitsonderzoek, in 2014 gehouden onder een dwarsdoorsnede van alle medewerkers kwam als conclusie voort dat we bij Trivire geen sterke identiteit hebben. Ook bleek dat veel medewerkers de Trivisie niet of slecht kennen en ook niet werken volgens de eerste vier kernwaarden (Verantwoord, Inspirerend, Activerend en Persoonlijk). De vijfde kernwaarde (Open) is de enige kernwaarde die medewerkers wel kennen en zich eigen hebben gemaakt.

De organisatiecultuur kenmerkt zich volgens datzelfde onderzoek als: sociaal, betrokken, mensgericht en zorgzaam. Medewerkers van Trivire zijn harde werkers en werken vaak bij Trivire vanuit een maatschappelijke drijfveer. Er zijn duidelijke verschillen tussen medewerkers zichtbaar qua flexibiliteit en verandervermogen. In INK-termen kan de organisatie gekarakteriseerd worden als voornamelijk activiteitengeoriënteerd, aan het begin naar een procesoriëntatie.

Het onderzoek liet dus een gemengd beeld zien: veel gaat goed (klantgericht, degelijk, verantwoord, aanspreekbaar, goede naam en imago), maar er zijn ook veel punten die verbeterd kunnen worden. Concreet werden genoemd: besluitvaardigheid, zakelijkheid, communicatie en het stellen van prioriteiten (focus).

In de afgelopen vier jaar heeft onze organisatie steeds meer accent gelegd op de kernwaarde *Verantwoord*, zowel via verbeterde verslaglegging als via het maken van stevige keuzes aangaande de bedrijfslasten (besparingen). De kernwaarde *Inspirerend* is vooral vormgegeven door leiderschap vanuit bestuur, management en coördinatoren in personeelsbijeenkomsten en afdelingsoverleggen. Ook is dat leiderschap zichtbaar geworden via het 'afslanken' van het aantal organisatiedoelen in het werkplan (van 15 doelen in 2010 naar slechts 5 in 2015).

De kernwaarde *Activerend* is extern meer aan bod gekomen dan intern: vooral doordat Trivire bewoners(organisaties) meer wil bijstaan in het zorgen *dat* in plaats van zorgen *voor*.

Aan de kernwaarde *Persoonlijk* is zowel extern als intern vormgegeven: extern door bewoners waar nodig persoonlijk aan te spreken op hun gedrag en verantwoordelijkheden; intern door het opzetten van een strategische personeelsplanning (SPP), gebaseerd op het gebruikmaken van de talenten van medewerkers.

De kernwaarde *Open* is vooral vertaald in het beleid dat alle informatie binnen de organisatie openbaar is, tenzij het vertrouwelijk is. En vertrouwelijk is slechts datgene wat de privacy kan schenden of strategisch schadelijk kan zijn voor de bedrijfsvoering.

Imago

Naast het (interne) identiteitsonderzoek heeft Trivire ook een (extern) imago-onderzoek laten uitvoeren. Dat onderzoek ging uit van de wens om eind 2015 op zeven pijlers bij 90% van de klanten en stakeholders neutraal of positief te scoren. Die pijlers zijn:

1. Professionele organisatie: score 3,6
2. Werken aan goede & prettige buurten: 3,5
3. Samenwerkingsgerichte organisatie: 3,5
4. Klantgerichte organisatie: 3,8
5. Open & transparante organisatie: 3,8
6. Maatschappelijke organisatie: 3,6
7. Duurzame en milieubewuste organisatie: 3,2

De rode cijfers geven aan waar Trivire onder het landelijk gemiddelde scoort. In 2014 gaf 84% van de klanten en stakeholders een neutraal of positief oordeel. Volgens huurders is verbetering nodig op de pijlers 2, 5, 6 en 7; volgens stakeholders op pijlers 1, 3 en 7.

Het bovenstaande, gecombineerd met de uitkomsten van de Parlementaire Enquête en de herzieningswet Woningwet, is aanleiding geweest tot een aantal majeure beleidswijzigingen in 2014.

Het gaat daarbij om een scherpere keuze voor betaalbaarheid voor de primaire doelgroepen van beleid, met prioriteit voor bijzondere doelgroepen, die echt op ons aangewezen zijn. Daarnaast kiezen we voor verduurzaming van ons vastgoed met het accent op energiebesparende maatregelen. Om deze doelen optimaal te realiseren gaan we scherper sturen op het maatschappelijk en financieel rendement van het vastgoed. Ook zijn er scherpere keuzes nodig in de bedrijfsvoering en organisatie. De effecten daarvan worden zijn (nog) niet zichtbaar geweest in de periode 2011 t/m 2014.

In die periode heeft Trivire – indachtig de aanbevelingen van de laatste visitatie - geprobeerd zich te beperken in haar doelen. Het aantal te behalen doelen vertoonde in de periode 2011 t/m 2014 het volgende verloop: 15 – 14 – 7 – 11. Wanneer we echter kijken naar de doelen zelf en de mate waarin zij zijn gerealiseerd dan valt op dat er geen consequente lijn zit in de doelen en dat doelen (te) vaak niet of te laat worden behaald. Trivire had vaak onvoldoende focus. Er kan meer; zeker wanneer we gericht omgaan met het beschikbare financiële en organisatorische potentieel.

Het is duidelijk dat Trivire aan de vooravond staat van een aantal ingrijpende veranderingen. De keuze voor vastgoedsturing, met daarbij financiële sturing, organisatiesturing en risicomanagement, betekenen feitelijk een stevige reorganisatie die plaatsvindt in combinatie met een professionaliseringsslag. Op dit moment is de organisatie hard bezig haar processen te herschrijven en die te voorzien van kritische succesfactoren en centrale prestatie-indicatoren. Ook wordt er geïnvesteerd in de informatievoorziening om effectiviteit en efficiency van ons handelen te vergroten.

Nieuwe ondernemingsvisie

Zelf heb ik in de afgelopen periode onze belanghouders gesproken over onze nieuwe keuzes en herziene doelen. Ik vond begrip voor de scherpere begrenzingen en duidelijke keuzes. Tegelijkertijd trof ik zorgen over de beperkingen en heffingen die corporaties krijgen opgelegd. Ik deel die zorgen.

Als bestuurder ben ik van mening dat corporaties veel kunnen betekenen voor de mensen in onze buurten, wijken, steden en regio. En dat zij dat vooral moeten doen samen met hun maatschappelijke partners zoals gemeentes, zorginstellingen, scholen, politie, bedrijven en zeker met de (formele en informele) organisaties van mensen zelf. En daarbij gebruik te maken van elkaars kracht en sterke punten. Corporaties kunnen verschil maken en kunnen het verschil zijn. Maar daarbij moeten ze niet focussen op meer beheersing; er is juist meer flexibiliteit nodig. Complexere opgaven vragen om situationeel handelen en om meervoudig verantwoord. Voor Trivire betekent dat: een zinnige en zuinige bedrijfsvoering; handig en verstandig opereren; inspirerend tot steeds betere prestaties.

Er is dan ook alle aanleiding om bij de visitatie aandacht te besteden aan wat goed gaat en dat te gebruiken als basis voor het versterken van wat beter kan en beter moet gaan. Trivire is een organisatie die veel vermag. Daarmee laadt zij ook de plicht op zich om maximaal te presteren en een zo hoog mogelijk (financieel en maatschappelijk) rendement te realiseren, ondertussen rekening houdend met de kleinschaligheid die in de individuele klantbenadering wenselijk en nodig is. Ik verwacht en vertrouw dat onze huurders en maatschappelijke partners (ook) via de visitatie de kans te baat zullen nemen om ons daarvoor de juiste richting op te wijzen.

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of connected loops and a long horizontal stroke at the end.

Wim van der Linden
bestuurder