

Maatschappelijke visitatie Triada

2015 tot en met 2019

Opdrachtgever: Triada

Rotterdam, 20 juli 2020



Maatschappelijke Visitatie Triada

2015 tot en met 2019

Opdrachtgever:

Triada

Visitatiecommissie:

Maarten Nieland

Robert Kievit

Rixt Bos

Rotterdam, 20 juli 2020

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	8
A. Recensie	9
B. Scorekaart	12
C. Samenvatting	12
D. Korte schets van de corporatie	15
Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief	17
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	18
1.1 Inleiding	19
1.2 Beoordeling door visitatiecommissie	19
1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken	19
1.4 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	20
1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken	22
1.6 Beschrijving van de ambities	31
1.7 Ambities in relatie tot de opgaven	32
2 Presteren volgens Belanghebbenden	34
2.1 Inleiding	35
2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden	35
2.3 Beoordeling door belanghebbenden	35
2.4 Boodschappen en adviezen	44
2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	45
3 Presteren naar Vermogen	47
3.1 Inleiding	48
3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie	48
3.3 Vermogensinzet	48
4 Governance van maatschappelijk presteren	52
4.1 Inleiding	53
4.2 Beoordeling door visitatiecommissie	53
4.3 Strategievorming en prestatiesturing	53
4.4 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen	56
4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording	58
Deel 3: Bijlagen	61
Bijlage 1: Position Paper	62
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	66
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	69
Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren	71
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	73
Bijlage 6: Bronnenlijst	77
Bijlage 7: Prestatietabel	78

Voorwoord

De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de prestaties van een woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, en uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 6.0.

De maatschappelijke visitatie brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vijf jaar.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal perspectieven:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Governance van maatschappelijk presteren.

Bij de start van de maatschappelijke visitatie stelt de bestuurder een position paper op waarin wordt aangegeven waar de corporatie voor staat, wat de corporatie wil bereiken, waar de corporatie nu staat en hoe hij/zij het maatschappelijk functioneren van de corporatie en de lokale driehoek beoordeelt.

Aan het einde van de maatschappelijke visitatie schrijft de visitatiecommissie een reflectie op de corporatie, de zogenoemde 'recensie'. De recensie bevat een reflectie van de visitatiecommissie op de maatschappelijke prestaties van deze corporatie en de lokale context. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet, hoe de corporatie dat doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, de missie, de ambities en de context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert daarnaast in een kwantitatieve scorekaart en een toelichting op de beoordeling.

Na het afronden van het rapport voor de maatschappelijke visitatie formuleert de bestuurder samen met de raad van commissarissen, in overeenstemming met verplichtingen uit de methodiek en de herziene Woningwet, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het rapport.

De visitatiecommissie

Triada heeft Ecorys in 2019 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. Triada heeft gebruik gemaakt van de generieke mogelijkheid tot zes maanden uitstel omdat hierdoor het jaar 2019 volledig kon worden beoordeeld. De maatschappelijke visitatie beslaat daarom de jaren 2015 tot en met 2019. Omdat de voorgaande visitatie de jaren 2011 tot en met 2014 beslaat, is het jaar 2015, in overeenstemming met de methodiek, op bijzonderheden beoordeeld. Op basis van een beoordeling van het jaarverslag 2015 en gesprekken met bestuur en

RvC van Triada zijn deze niet aangetroffen. De visitatiecommissie bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit en Rixt Bos.

De meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op onderstaande meetschaal van 1 tot en met 10. De meetschaal wordt tevens voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken. De kwalitatieve prestaties worden eveneens in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

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

In het beoordelingskader van methodiek 6.0 is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie beoordeelt in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de visitatiecommissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere of lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten of criteria voor plus- respectievelijk minpunten aangegeven.

Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit drie delen:

1. Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort
2. Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief
3. Bijlagen bij het rapport

Het eerste deel bevat de recensie, een scorekaart, een samenvatting van de beoordeling vanuit de vier perspectieven, een korte schets van de corporatie en een terugblik op de vorige maatschappelijke visitatie.

Het tweede deel vormt het hart van het rapport: een uitgebreide toelichting op de beoordeling vanuit de vier perspectieven.

Het derde deel bevat de bijlagen bij het rapport, waaronder de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren, een overzicht van de betrokken personen, de bronnenlijst en een uitwerking van het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities'.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Geert Kruize voor de prettige samenwerking.

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

A. Recensie

Lokaal verankerd, degelijk en in beweging

Triada is een corporatie met ruim 6.500 woningen, actief in het noordoosten van Gelderland. De woningen van Triada liggen in de gemeenten Epe, Hattem en Heerde, verspreid over zowel grotere als kleinere kernen. Triada huisvest in het werkgebied ruim een kwart van de bevolking en is hiermee de belangrijkste sociale huisvester in de betreffende gemeenten.

In de door de bestuurder opgestelde position paper wordt ingegaan op de opgave die Triada heeft op het gebied van betaalbaarheid, beschikbaarheid, vergrijzing, duurzaamheid en leefbaarheid. De opgaven zijn duidelijk afgestemd op de lokale context en worden naar de mening van de visitatiecommissie tevens in de praktijk nagestreefd door Triada. In de position paper wordt ook aangegeven dat Triada haar opgaven wil realiseren vanuit kernwaarden. Deze zijn:

- Wij zijn verbonden met en verantwoordelijk voor onze huurders en woningzoekenden.
- We zijn loyaal naar onze huurders en woningzoekenden; zij staan altijd op de eerste plaats bij de keuzes die we maken en de beslissingen die we nemen.
- We zijn betrouwbaar omdat we doen wat we beloven; afspraak is afspraak.
- We zijn proactief door in een vroeg stadium in te spelen op beslissingen die te maken hebben met de belangen van onze huurders en woningzoekenden.

In de contacten met bestuur, directie en medewerkers en RvC van Triada en uit de gesprekken met de belanghebbenden is het de visitatiecommissie duidelijk geworden dat Triada de kernwaarden goed in de praktijk weet te brengen. Met name het centraal stellen van de belangen van de huurders werd veel genoemd door belanghebbenden.

Voorgaande visitatie

De voorgaande visitatie besloeg de jaren 2011 tot en met 2014. Triada heeft over het algemeen ruim voldoende tot goede scores behaald bij de voorgaande visitatie. De toenmalige visitatiecommissie gaf Triada wel enkele aandachtspunten mee. De belangrijkste daarvan waren :

- Het is wenselijk dat de prestatieafspraken concreter worden dan ze tot nu toe waren; de 'lange lijn' die in Woonvisies zichtbaar wordt, kan geconcretiseerd worden in de jaarafspraken.
- In de externe rapportages en verantwoording kan de verbinding tussen doelstellingen en gerealiseerde voortgang sterker worden aangegeven en transparanter worden.
- De relatie met belanghebbenden is goed; zij zijn tevreden over de prestaties van Triada. Verdere winst lijkt nog wel te behalen; belanghebbenden benoemen daarbij het daadwerkelijk luisteren, de samenwerking zelf en soms ook de snelheid van besluitvorming.

De huidige visitatiecommissie constateert dat Triada met de aandachtspunten aan de slag is gegaan. De prestatieafspraken zijn bijvoorbeeld concreter geworden en Triada heeft beter de verbinding gelegd tussen doelstellingen en gerealiseerde voortgang. Er is ook gewerkt aan het behalen van de verdere winst in de relatie met de belanghebbenden, maar dit is nog niet volledig uitgewerkt, gezien de opmerkingen in de huidige visitatie over de snelheid van besluitvorming.

Huidige visitatie

Triada heeft tijdens de huidige visitatie over het algemeen ruim voldoende gepresteerd. Op specifieke thema's is zelfs goed gepresteerd, zoals op het thema 'Woningkwaliteit en duurzaamheid'. De belanghebbenden waarderen de relatie en samenwerking met Triada over het algemeen ook als 'goed'.

Het beeld ontstaat van een lokaal verbonden corporatie die vanuit een sterk verantwoordelijkheidsgevoel naar haar huurders doet wat ze belooft. Het is de visitatiecommissie tevens opgevallen dat Triada haar acties altijd goed en aan de hand van gedegen analyse en voorbereiding wil onderbouwen. Hierbij hoort ook een sterke eigen opvatting over hetgeen volkshuisvestelijk en maatschappelijk nodig is. Uit deze opvatting blijkt overigens duidelijk dat Triada de belangen van de huurders centraal zet bij de invulling van haar werkzaamheden

Het positieve aan deze insteek is dat Triada over het algemeen de juiste zaken oppakt en deze ook goed invult. Daarnaast waardeert de visitatiecommissie het dat Triada ook zonder prestatieafspraken duidelijk de maatschappelijke opgaven in beeld heeft en wil invullen. Kenmerkend is hierbij de opmerking vanuit de organisatie dat de prestatieafspraken niet alleen bepalen wat Triada gaat ondernemen.

De keerzijde is echter dat bij sommige belanghebbenden Triada ook kan overkomen als een partij die niet slagvaardig is en teveel tijd nodig heeft om tot een beslissing te komen. De gedegen kennis van zaken en de duidelijke eigen opvattingen over hetgeen nodig is, kunnen soms overkomen als weinig flexibel en een tikje eigenwijs. De meeste belanghebbenden waarderen Triada echter, omdat zij de juiste maatschappelijke opgaven goed oppakt. Ook tijdens de door de visitatiecommissie samen met de bestuurder en adjunct-directeur uitgevoerde rondrit is dat beeld bevestigd. Tijdens de rondrit bleek ook dat Triada de afgelopen jaren in de bezitsgemeenten mooie projecten heeft uitgevoerd waarbij ook aandacht besteed wordt aan het behouden van het cultureel erfgoed, zoals bijvoorbeeld uit het project 'Kasteel' bleek. De rondrit liet ook zien dat Triada continu oog heeft voor mogelijke locaties om woningen toe te voegen. Bij een gebrek aan nieuwe bouwlocaties, biedt met name de zeer ruime opzet van kavels met daarop veelal verouderd bezit te zijner tijd kansen.

Triada wil zich ook concentreren op haar specifieke rol en de beweging maken naar meer regie en minder uitvoering. Om dit streven waar te maken is in 2015 een reorganisatie ingezet die in 2017 is afgerond. Triada heeft de afgelopen jaren dan ook een duidelijke verandering doorgemaakt. De corporatie zet meer in op het realiseren en beheren van woningen voor haar primaire doelgroep. Men probeert hierbij meer dan in het verleden te denken in financieel én maatschappelijk rendement op basis van verschillende scenario's. Deze analyses vinden nu echter nog wel vooral op individueel projectniveau plaats. Het zou het inzicht in de maatschappelijke prestaties van Triada ten goede komen indien ook de maatschappelijke meerwaarde op een totaalniveau wordt zichtbaar gemaakt. Hierdoor kan de relatie met de beoogde meerwaarde in het ondernemingsplan makkelijker worden gelegd en wordt op een totaalniveau duidelijk wat bijvoorbeeld op beschikbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid is gepresteerd.

De maatschappelijke oriëntatie van de RvC is in de praktijk ruim voldoende. De aandacht voor de ontwikkeling kan echter structureler worden gemaakt door deze op een vast agendapunt van de RvC te maken. Hierbij hoort ook het gedetailleerder vastleggen van de (veranderingen in de) maatschappelijke visie.

Wat kan beter?

Zoals beschreven heeft Triada in de periode van 2015 tot en met 2019 ruim voldoende tot goed gepresteerd. De corporatie heeft passende volkshuisvestelijke prestaties geleverd, getuige ook de waardering van de belanghebbenden. De visitatiecommissie ziet Triada als een sterk lokaal verankerde en degelijke corporatie die de belangen van haar huurders centraal stelt. Voor de toekomst wil de visitatiecommissie Triada de volgende aandachtspunten meegeven.

- Probeer een evenwicht te vinden tussen degelijke analyses en slagvaardig handelen;

- Treed in gesprek met de gemeente Hattem over de verantwoordelijkheden en de wederkerigheid ten aanzien van de invulling van de maatschappelijke opgaven. Probeer samen met de gemeente Hattem de positieve samenwerking op de sociale leefbaarheid door te trekken naar bijvoorbeeld het realiseren van nieuwbouw;
- Treed structureel met de gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties in overleg over de opgaven voor de lange(re) termijn. Een dergelijk overleg kan bijdragen aan de samenwerking en het proces van de prestatieafspraken;
- Probeer meer inzicht te verkrijgen in de bijdrage van individuele projecten aan het totaal van de maatschappelijke opgaven;
- Zorg dat eventuele afwijkingen op de voorgenomen ondernemingsdoelen, resultaten of activiteiten in de periodieke rapportages in één oogopslag zichtbaar zijn;
- Rapporteer in het jaarverslag de gerealiseerde prestaties nadrukkelijker in samenhang met de ondernemingsdoelen en de prestatieafspraken. Daarbij kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van de structuur van het ondernemingsplan en/of het kaderplan.
- De maatschappelijke oriëntatie van de RvC is in de praktijk ruim voldoende, maar de aandacht voor de ontwikkeling daarvan kan wel structureler op de agenda van de RvC worden geplaatst. Leg bovendien één en ander vervolgens gedetailleerder vast, onder andere in een uitgebreidere onderbouwing van de maatschappelijke visie.

B. Scorekaart

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities								
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,0	7,0	7,0	7,2	7,0	7,0	75%	7,3
Ambities in relatie tot de opgaven	8,0					8,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden								
Prestaties	7,6	6,8	8,1	7,5	7,1	7,4	50%	7,4
Relatie en communicatie						7,6	25%	
Invloed op beleid						7,2	25%	
Presteren naar Vermogen								
Vermogensinzet						7,0	100%	7,0
Governance van maatschappelijke presteren								
Strategievorming en prestatiebestuur	Strategievorming				7,0	7,0	33%	7,0
	Prestatiebestuur				7,0			
Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen						7,0	33%	
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie				7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording				7,0			

Thema 1: Betaalbaarheid

Thema 2: Beschikbaarheid

Thema 3: Woningkwaliteit en duurzaamheid

Thema 4: Doelgroepen

Thema 5: Woonomgeving

C. Samenvatting

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

Tabel 1 Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,3
Presteren volgens Belanghebbenden	7,4
Presteren naar Vermogen	7,0
Governance van maatschappelijk presteren	7,0

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,3 Triada heeft ruim voldoende gepresteerd bij het invullen van de opgaven zoals deze in de prestatieafspraken zijn benoemd. Dit geldt voor alle vijf de onderdelen. Wel zijn de prestaties op het gebied van woningbouwproductie iets achter gebleven bij de planning. De voor 2019 geplande woningen worden echter naar verwachting in 2020 opgeleverd. Triada heeft haar ambities ook goed aangesloten op de opgaven en bewaakt dat de ambities dat blijven doen, door deze tijdig te actualiseren. Verder sluiten de prestatieafspraken goed aan bij de lokale opgaven en hebben zowel het proces en de inhoud van de prestatieafspraken zich ontwikkeld de afgelopen periode.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,4 De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de maatschappelijke prestaties van Triada. Met name de onderwerpen betaalbaarheid van de woningen, duurzaamheid en inzet voor specifieke doelgroepen worden goed gewaardeerd. Triada scoort over het algemeen ook goede punten voor de relatie en communicatie en de wijze waarop invloed op het beleid wordt gegeven. Met name de hoge waardering van de Huurdersraad op deze onderdelen is vermeldenswaardig. Een aandachtspunt hierbij is wel dat een gemeente deze onderwerpen kritischer heeft beoordeeld dan de andere twee gemeenten.

Presteren naar Vermogen

7,0 Triada beschikt over een duidelijke visie over de wijze waarop zij haar vermogen wil aanwenden voor het invullen van de maatschappelijke opgaven. De investeringen worden beoordeeld vanuit meerdere perspectieven, waarbij ook maatschappelijke overwegingen duidelijk worden benoemd. Vermeldenswaardig is dat Triada stappen onderneemt om haar maatschappelijke bijdrage per project beter te benoemen en inzichtelijk te maken.

Governance van maatschappelijk presteren

7,0 Triada heeft haar missie en visie op een gestructureerde wijze vertaald naar een concrete strategie en portefeuille- en complexplannen. Deze bevatten concrete plannen, zodat ze bij de uitvoering van de maatschappelijke opgaven ook goed gevolgd kunnen worden. Indien nodig stuurt Triada tijdig bij. De RvC van Triada heeft een duidelijke actieve houding als het gaat om de betrokkenheid bij het opstellen van de strategische doelen. De RvC borgt ook op voldoende wijze dat de (lokale) maatschappelijke opgaven worden meegenomen bij het opstellen van de strategische doelen en de prestatieafspraken. De RvC houdt bij het uitvoeren van het toezicht ook op voldoende wijze de vinger aan de pols of met name de maatschappelijke opgaven door Triada worden bereikt. De RvC kan zijn toezicht vanuit de maatschappelijke oriëntatie nog verbeteren door de visie op de maatschappelijke oriëntatie en de omgang met externe belanghebbenden beter te expliciteren.

Triada heeft duidelijk in beeld wie de belangrijkste belanghebbenden zijn en hoe men met deze partijen wil samenwerken. Dit is onder andere vormgegeven in een vastgelegd belanghebbendenbeleid. Triada houdt goed contact met de diverse belanghebbenden en koppelt tijdig de uitkomsten en voortgang terug. Door Triada wordt ook op voldoende wijze verantwoording aan de samenleving afgelegd over de geleverde maatschappelijke prestaties. Dit gebeurt in eerste instantie in het jaarverslag. Daarnaast maakt Triada gebruik van haar website, social media en nieuwsbrieven. De berichtgeving is voor een breed publiek begrijpelijk en toegankelijk.

D. Korte schets van de corporatie

Werkgebied

Triada is een corporatie met ruim 6.500 woningen, actief in het noordoosten van Gelderland. De woningen van Triada liggen in de gemeenten Epe, Hattem en Heerde, verspreid over zowel grotere als kleinere kernen. Triada huisvest in het werkgebied ruim een kwart van de bevolking en is hiermee een belangrijke sociale huisvester in de betreffende gemeenten.

Woningbezit

Triada heeft ruim 5.900 zelfstandige sociale huurwoningen in bezit. Naast sociale huurwoningen bezit Triada tevens 460 woningen met een huur boven de liberalisatiegrens. Triada verhuurt 103 onzelfstandige huurwoningen voornamelijk aan/via zorginstellingen.

Triada heeft in verhouding tot het landelijk gemiddelde relatief veel eengezinswoningen in bezit, hetgeen past bij het meer landelijke werkgebied van de corporatie.

De woningen van Triada hadden in 2018 een gemiddelde huurprijs van € 551 per maand. Deze gemiddelde huurprijs komt overeen met 66% van de maximaal toegestane huurprijs. Triada werkt met een huurprijsbeleid waarbij iedere huurwoning is 'vastgeklikt' in huurprijsklassen. De huurprijsklassen die Triada hanteert komen overeen met de huurprijsklassen uit de huurtoeslagwetgeving. Op deze wijze kan Triada beter sturen op het betaalbaar houden van de woningvoorraad voor de doelgroepen van het beleid.

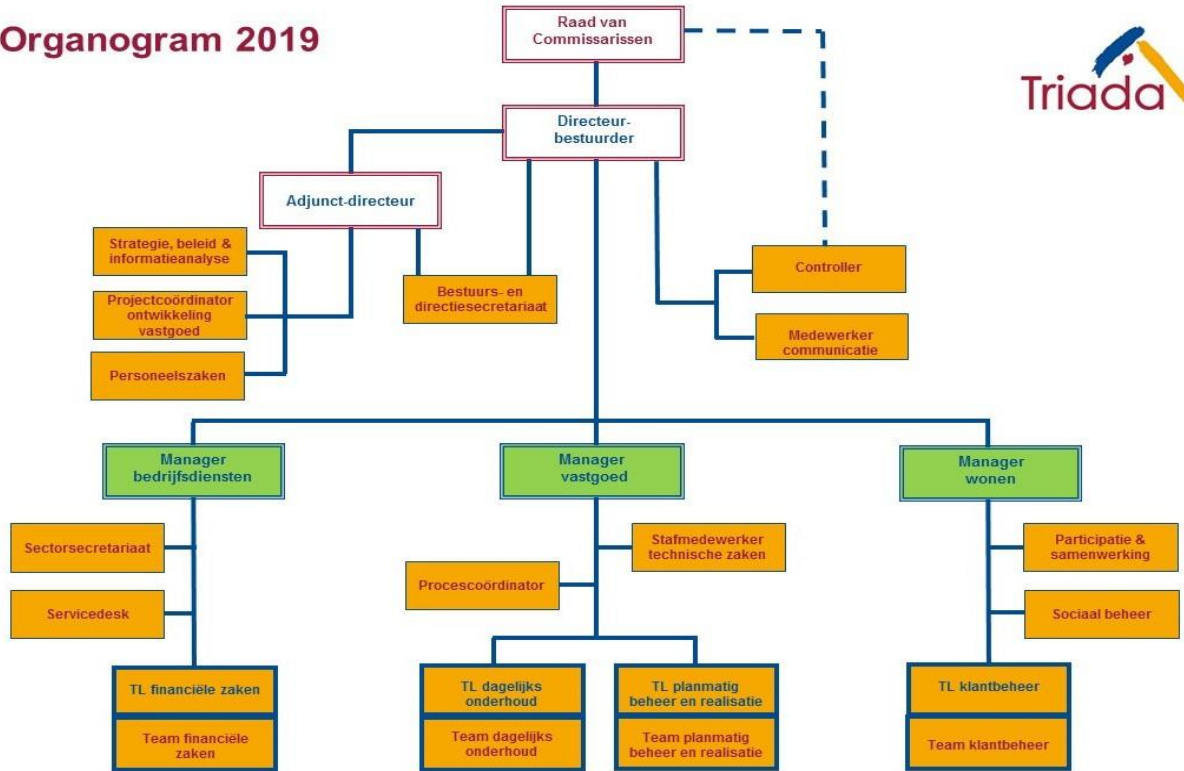
Organisatiestructuur

Aan het einde van 2019 werkten bij Triada 68 medewerkers, verdeeld over 56,7 fte. De structuur van de organisatie is weergegeven in Figuur 1. Aan het hoofd van de organisatie staat de directeur-bestuurder, ondersteund door de adjunct-directeur en een drietal managers op de sectoren bedrijfsdiensten, vastgoed en wonen. Het toezicht op de corporatie is belegd bij de raad van commissarissen, bestaande uit vijf leden.

De belangen van de huurders worden behartigd door de Huurdersraad, bestaande uit negen bestuursleden. De Huurdersraad wordt door Triada gevraagd om advies bij diverse algemene (beleids)onderwerpen en heeft een rol in het maken van de prestatieafspraken met gemeenten.

Figuur 1 Organogram Triada 2019

Organogram 2019



Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief

1 Presteren naar Opgaven en Ambities



1.1 Inleiding

Het eerste perspectief van waaruit het presteren van Triada wordt beoordeeld is 'Presteren naar Opgaven en Ambities'. De visitatiecommissie beoordeelt de feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vijf jaar primair in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en de huurdersorganisatie(s).

1.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven en Ambities

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Perspectief 1: Presteren naar Opgaven en Ambities								
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,0	7,0	7,0	7,2	7,0	7,0	75%	7,3
Ambities in relatie tot de opgaven	8,0					8,0	25%	

Thema 1: Betaalbaarheid
 Thema 2: Beschikbaarheid
 Thema 3: Woningkwaliteit en duurzaamheid
 Thema 4: Doelgroepen
 Thema 5: Woonomgeving

1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken

Triada heeft voor de periode 2017 tot en met 2019 jaarlijks prestatieafspraken opgesteld met de gemeenten Epe, Hattem en Heerde. In 2016 zijn er geen prestatieafspraken gemaakt, omdat de gemeenten niet beschikten over een woonvisie. Triada handelde in 2016 in overeenstemming met de ambities die zijn vastgelegd in het ondernemingsplan.

Tabel 1.2 Documenten opgaven in het werkgebied van Triada

	2016	2017	2018	2019
Epe				
Prestatieafspraken wonen Epe 2017				
Prestatieafspraken wonen Epe 2018				
Prestatieafspraken wonen Epe 2019				
Hattem				
Prestatieafspraken wonen Hattem 2017				
Prestatieafspraken wonen Hattem 2018				
Prestatieafspraken wonen Hattem 2019				
Heerde				
Prestatieafspraken wonen Heerde 2017				
Prestatieafspraken wonen Heerde 2018				

	2016	2017	2018	2019
Prestatieafspraken wonen Heerde 2019				

Prestatieafspraken in Epe, Hattem en Heerde

De prestatieafspraken die Triada samen met de Huurdersraad en de gemeente heeft opgesteld zijn in Epe, Hattem en Heerde vergelijkbaar. In 2016 waren er in geen van de gemeenten prestatieafspraken van kracht. De vorige convenanten en/of prestatieafspraken tussen de betreffende gemeente en Triada hadden een looptijd tot en met 2015. De prestatieafspraken zijn destijds niet expliciet verlengd omdat de gemeenten en Triada actief waren met de invoering van de herziene Woningwet en het ontwikkelen van woonvisies. In 2016 zijn prestatieafspraken vastgelegd voor 2017.

De prestatieafspraken die zijn vastgelegd in de drie gemeenten beschrijven de volkshuisvestelijke opgaven op het gebied van [wonen](#), [doelgroepen](#) en de [woonomgeving](#). De volkshuisvestelijke opgaven zijn vervolgens uitgewerkt in sub-onderwerpen. De volkshuisvestelijke opgaven komen in hoofdlijnen op het volgende neer:

Wonen

- Betaalbaarheid: in de gemeenten is een uitbreidingsopgave in het betaalbare sociale huursegment;
- Beschikbaarheid: in de gemeenten ligt er een opgave om de woningen daadwerkelijk beschikbaar te krijgen en de slaagkans te vergroten;
- Kwaliteit: in de gemeenten is het een opgave om de energetische kwaliteit van de woningen te verbeteren, in overeenstemming met het Convenant Energiebesparing Huursector om op gemiddeld label B te komen in 2021;
- Transformatie: in de gemeenten ligt de opgave om de kwaliteit van de woningvoorraad (het type woningen) te laten aansluiten op de vraag vanuit (toekomstige) huurders.

Doelgroepen

- Senioren en zorgvragers: in de gemeenten is sprake van een opgave om, in het kader van langer zelfstandig thuis wonen, voldoende toegankelijke huurwoningen beschikbaar te hebben voor deze doelgroepen;
- Jongeren: In het kader van de huisvesting van jongeren zijn afspraken gemaakt over het variëren en monitoren van het goedkope aanbod voor deze doelgroep;
- Statushouders: in de gemeenten is er een opgave om een bijdrage te leveren aan de gemeentelijke taakstellingen, waarbij aandacht dient te zijn voor de leefbaarheid en het draagvlak in de wijken en buurten.

Woonomgeving

- Leefbaarheid en participatie: in de gemeente Epe zijn er initiatieven vanuit de gemeente, waar een bijdrage van Triada als opgave is benoemd. In de gemeenten Hattem en Heerde is de leefbaarheid op orde. De opgave is om de leefbaarheid op het huidige niveau te behouden.

1.4 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

Het proces om te komen tot prestatieafspraken heeft zich ontwikkeld

Triada heeft met de gemeenten Epe, Hattem en Heerde en de Huurdersraad in de betreffende gemeente prestatieafspraken opgesteld. Het proces van de prestatieafspraken kent geen betrokkenheid van andere woningcorporaties of samenwerkingspartners. Triada heeft in alle gemeenten een trekkende rol op zich genomen, zowel in de organisatie van het proces als in de

inhoud van de prestatieafspraken. Triada heeft in eerste instantie een concept voor de prestatieafspraken opgesteld, waarna de prestatieafspraken zijn besproken en bediscussieerd met de Huurdersraad en de betreffende gemeente. De Huurdersraad neemt daarbij, met ondersteuning vanuit Triada, een volwaardige positie in. Deze werkwijze sluit aan bij het feit dat de gemeenten het initiatief voor het opstellen van de prestatieafspraken meer bij Triada laten.

De visitatiecommissie constateert dat de processen na de invoering van de herziene Woningwet aanvankelijk moeizamer verliepen, onder andere vanwege onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden ('u vraagt, wij draaien') en de complexiteit van de materie. Daarnaast variëren de processen in de verschillende gemeenten als gevolg van verschillen in rolopvatting per gemeente.

Het proces om te komen tot prestatieafspraken heeft zich in de verschillende gemeenten echter wel ontwikkeld. De gemeenten, Triada en de Huurdersraad denken na over het opstellen van meerjarige prestatieafspraken met jaarlijkse oplegnotities voor bijzonderheden, zodat het proces efficiënter kan verlopen. De visitatiecommissie ziet dat deze ontwikkeling reeds is ingezet, waarbij de jaarlijkse afspraken in de basis beperkt verschillen.

De visitatiecommissie geeft mee dat het formuleren van meerjarenafspraken of -kaderafspraken in alle gemeenten kunnen bijdragen aan een efficiënter en doeltreffender proces. Daarnaast kan er sprake zijn van een inhoudelijke meerwaarde, omdat partijen worden gedwongen om gezamenlijk na te denken over de gemeenschappelijke langetermijnopgaven en -doelstellingen. Daarbij is het van belang om tevens aandacht te hebben voor de wederkerigheid in de prestatieafspraken, zowel in het proces als de inhoud. Het werken vanuit een gezamenlijke visie op de langetermijnopgaven en doelstellingen maakt daarnaast dat wisselingen in de organisaties, bijvoorbeeld als gevolg van gemeenteraadsverkiezingen, worden ondervangen.

De visitatiecommissie constateert verder dat de wederkerigheid in de prestatieafspraken beperkt is. De visitatiecommissie is van mening dat hierin eveneens vanuit een gemeenschappelijke visie op de langetermijnopgaven en -doelstellingen wederkerige afspraken gemaakt zouden moeten worden. De Huurdersraad heeft in de uitvoering van de prestatieafspraken geen verantwoordelijkheid of rol, hetgeen lastig. De visitatiecommissie geeft mee om ook hierin met elkaar vast te stellen welke verantwoordelijkheden in het proces en de uitvoering de betrokken partijen zouden moeten invullen.

De consistentie in de prestatieafspraken in de gemeente Epe, Heerde en Hattem

De visitatiecommissie constateert dat er sprake is van omvangrijke overeenkomsten in de prestatieafspraken in de drie gemeenten waar Triada actief is. De prestatieafspraken in de verschillende gemeenten zijn opgesteld aan de hand van een gelijke structuur, hetgeen de prestatieafspraken duidelijk volgbaar en vergelijkbaar maken. Voor iedere gemeente worden de prestatieafspraken, bijvoorbeeld aan de hand van aantallen, specifiek gemaakt, passend bij de lokale opgave. De visitatiecommissie is van mening dat dit goed is gelukt en de opgaven goed zijn weergegeven in de lokale prestatieafspraken.

De visitatiecommissie begrijpt ook de keuze voor het hanteren van een gelijke structuur. Een dergelijke werkwijze is als gevolg van het feit dat Triada in alle gemeenten als trekker optreedt en de overeenkomsten in de opgaven in de drie gemeenten een logische. Tegelijkertijd wil de visitatiecommissie meegeven dat de betrokken partijen waakzaam moeten zijn voor het borgen van de lokale specifieke opgaven, alsmede het besteden van passende aandacht aan zachtere onderwerpen als leefbaarheid en zorg, in de prestatieafspraken, onder andere om de kracht en de meerwaarde van lokale prestatieafspraken te waarborgen.

De prestatieafspraken hebben een volgare opbouw in relatie tot de opgaven

De visitatiecommissie ziet in de prestatieafspraken een goede vertaling van de opgave, via een doelstelling naar een beoogd resultaat en concrete afspraken. Daarnaast zijn vanaf 2018 de concrete afspraken niet meer in de prestatieafspraken zelf vastgelegd, maar uitgewerkt in een matrix. De visitatiecommissie is van mening dat in de matrix de koppeling tussen de opgave, de doelstelling, het beoogde resultaat en de concrete afspraak zichtbaar blijft. Daarbij wordt de leesbaarheid van de prestatieafspraken sterk bevorderd. Ook wordt mogelijk gemaakt dat de prestatieafspraken beter te meten en te monitoren zijn, omdat in de matrix tevens de rollen, de planning, de vervolgacties, de bijzonderheden en de stand van zaken worden bijgehouden. De visitatiecommissie ziet hierin een ontwikkeling van de prestatieafspraken.

Naast inhoudelijke prestatieafspraken zijn er tevens verschillende procesafspraken vastgelegd, omdat het nog niet mogelijk of wenselijk was om de afspraken meer SMART te formuleren. Indien mogelijk zijn er voorlopige resultaten benoemd. In de prestatieafspraken in de gemeente Epe is in 2017 bijvoorbeeld vastgelegd dat er een woningbehoefteonderzoek uitgevoerd dient te worden. Daarbij is opgemerkt dat Triada in ieder geval een kernvoorraad van 3.300 woningen beschikbaar houdt, totdat de resultaten van het woningbehoefteonderzoek bekend zijn. De visitatiecommissie waardeert de beschreven aanpak, omdat reeds rekening wordt gehouden met de richting van de afspraak. Indien mogelijk en relevant zijn de prestatieafspraken vervolgens meer SMART geformuleerd bij de jaarlijkse actualisatie van de prestatieafspraken.

1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

De prestaties van de corporatie worden geordend op basis van de onderwerpen of thema's zoals die in de lokale prestatieafspraken zijn benoemd. De visitatiecommissie is voor wat betreft het structureren van de maatschappelijke opgaven en prestaties uitgegaan van de thema's in de prestatieafspraken. De structuur is echter in overleg met Triada aanpast. In het kader van de herkenbaarheid en de overzichtelijkheid is het hoofdthema **wonen** uitgesplitst naar de verschillende sub-thema's. Dit resulteert in de volgende vijf thema's die de structuur vormen voor de visitatie: **betalbaarheid, beschikbaarheid, woningkwaliteit en duurzaamheid, doelgroepen en woonomgeving.**

De beoordelingen zijn gebaseerd op deelcijfers op de opgaven per thema, die terug te vinden zijn in de prestatietabel in bijlage 7. Tevens is in deze bijlage voor verschillende opgaven een meer uitgebreide toelichting te vinden dan opgenomen in onderstaande hoofdtekst, hetgeen de leesbaarheid ten goede komt.

De visitatiecommissie heeft per opgave en prestatie een afgerond cijfer toegekend. De cijfers voor de verschillende thema's zijn tot stand gekomen door het middelen van verschillende cijfers.

1.5.1 Thema 1: betaalbaarheid

7,0 De visitatiecommissie oordeelt dat Triada, ten aanzien van het thema **Betalbaarheid, 'ruim voldoende' heeft gepresteerd. Triada heeft in het kader van betaalbare woonlasten met name ingezet op het reduceren van energiegebruik van huurders. Hiervoor zijn onder andere energetische maatregelen doorgevoerd en is ingezet op het energiegedrag en -bewustwording onder huurders. Indien de prestaties ten aanzien van het aanbieden van een minimale kernvoorraad en woningen met een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen worden beschouwd, dan is in de gemeente Epe voldaan aan de**

prestatieafspraken. In de gemeente Hattem heeft Triada deels voldaan aan de prestatieafspraken en in Heerde is niet voldaan aan de prestatieafspraken. De belangrijkste oorzaak is dat er minder woningen toegevoegd konden worden. Triada heeft echter wel het streefhuurbeleid aangepast om de betaalbaarheid van de woningvoorraad zoveel mogelijk te borgen.

Triada heeft zich ingezet om de kernvoorraad in stand te houden

In het kader van betaalbaarheid zijn in iedere gemeente prestatieafspraken gemaakt over (het handhaven van de) omvang van de kernvoorraad en de omvang van de woningvoorraad met een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen.

Tabel 3 Aantallen woningen (cumulatief) van Triada in de kernvoorraad en onder de twee aftoppingsgrenzen, per gemeente

	Epe			Hattem			Heerde		
	Kern	Tweede	Eerste	Kern	Tweede	Eerste	Kern	Tweede	Eerste
2016	3.488	2.939	2.628	1.296	934	804	1.648	1.304	1.123
2017	3.484	2.933	2.609	1.290	947	806	1.640	1.302	1.112
2018	3.501	2.905	2.528	1.234	859	714	1.599	1.233	1.040
2019	3.510	2.925	2.450	1.220	842	690	1.581	1.222	1.013

Triada heeft in de gemeenten Hattem en Heerde minder woningen kunnen toevoegen dan wenselijk (zie ook *nieuwbouw* onder thema 2). Triada heeft in de gemeente Epe voldaan aan de opgave. In de gemeente Heerde heeft Triada, in het licht van de opgave, onvoldoende woningen in de kernvoorraad in bezit, maar voldoet de corporatie wel aan de afspraken met betrekking tot het aantal woningen met een huurprijs tot de aftoppingsgrenzen. In Hattem blijft de omvang van de woningvoorraad, zowel in de kernvoorraad als in de voorraad met een huurprijs tot de aftoppingsgrenzen, achter bij de prestatieafspraken. De context en prestaties op dit vlak zijn toegelicht onder thema 2 Nieuwbouw.

Tegelijkertijd heeft Triada het huurbeleid aangepast om aan de opgaven te kunnen voldoen. De corporatie heeft onder andere de streefhuur aangepast en actief beleid gevoerd voor wat betreft het aftoppen van de huurprijs van woningen bij mutatie. Op deze wijze heeft Triada, in overeenstemming met het portefeuilleplan, meer woningen met een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen in bezit dan de verwachte vraag. Een pluspunt is toegekend voor het aanpassen van het huurbeleid en toepassen van flexhuurbeleid om zodoende de betaalbaarheid van de woningvoorraad te waarborgen.

Triada heeft actief verduurzamingsmaatregelen getroffen om woonlasten voor huurders te verlagen

In het kader van betaalbaarheid is in de prestatieafspraken in Epe, Hattem en Heerde vastgelegd dat Triada het huurbeleid aanpast naar een 'woonlastenbeleid'. Het woonlastenbeleid heeft betrekking op de woonlasten waar Triada invloed op heeft.

Triada heeft in haar huurbeleid opgenomen dat zij, in het kader van betaalbaarheid, naast betaalbare huren, tevens naar de bredere woonlasten van huurders kijkt. Triada heeft zich daarbij met name gericht op het reduceren van het energiegebruik. Triada heeft energiebesparende maatregelen doorgevoerd en de bewustwording onder huurders over energieverbruik vergroot. Triada heeft de volgende prestaties geleverd:

- Het aanbrengen van energiebesparende maatregelen;
- Het volgen en meegaan met innovatieve en duurzame ontwikkelingen, zoals warmtepompen, en het toepassen schone energiebronnen, zoals zonnepanelen;

- Het vervangen van algemene galerij- en bergingsverlichting in woongebouwen door ledverlichting, waardoor de servicekosten voor huurders beperkt konden worden;
- Het geven van voorlichting aan huurders via de website en in de Schaapskooi, om bewustwording rondom energiebesparing te stimuleren;
- Het inzetten van de energie-app, waarmee het energieverbruik voor huurders inzichtelijk wordt.

Daarnaast heeft Triada samen met de gemeente Epe energiecoaches ingezet. In 2019 heeft Triada geprobeerd om samen met de gemeenten Hattem en Heerde eveneens energiecoaches in te zetten, dit leidt naar verwachting in 2020 tot resultaten. De gemeente Heerde is reeds aangesloten bij het regionaal energieloket, waar inwoners met vragen op het gebied van energiebesparing terecht kunnen. De gemeente Hattem is aangesloten bij het loket 'Veluwe Duurzaam'. Er is een pluspunt toegekend vanwege het volledig voldoen aan de opgave.

1.5.2 Thema 2: beschikbaarheid

7,0

De visitatiecommissie oordeelt dat Triada, ten aanzien van thema Beschikbaarheid, 'ruim voldoende' heeft gepresteerd. De corporatie heeft het twee-hurenbeleid ingezet ter bevordering van de doorstroming en de beschikbaarheid van woningen. Daarnaast heeft Triada, in overeenstemming met de opgave, beperkt woningen toegewezen aan middeninkomens. Tot slot zijn er nieuwbouwwoningen gerealiseerd. Triada heeft de geplande aantallen (vooralsnog) niet behaald, maar de corporatie heeft wel nadrukkelijk inzet gepleegd nieuwbouw te kunnen realiseren

Triada zet twee-hurenbeleid in ten behoeve van doorstroming van senioren

Om de beschikbaarheid van woningen voor huishoudens met een laag inkomen te vergroten, is in de prestatieafspraken in de gemeenten Epe, Hattem en Heerde vastgelegd dat Triada een 'twee-hurenbeleid' zal voeren. Als voorwaarde is daarbij benoemd dat de kandidaat huurder een huurwoning van Triada achter moet laten en de kandidaat huurder 55 jaar of ouder moet zijn. Hiermee werd onder andere beoogd de doorstroming te bevorderen.

Triada heeft aanvankelijk de wachttijden voor woningzoekenden op zien lopen en de doorstroming af zien nemen, onder andere als gevolg van passend toewijzen. Om deze reden heeft de corporatie in 2016 het initiatief genomen om een pilot met twee-hurenbeleid te starten, waarbij een deel van de woningen wordt omgedoopt tot flexprijswoningen. De huurprijs van de woningen kan bij verhuur, indien nodig en indien wordt voldaan aan de voorwaarden, worden aangepast als de nieuwe huurders een te laag inkomen hebben.

Vanaf 2017 is het twee-hurenbeleid jaarlijks geëvalueerd. Het beleid bleek grotendeels te beantwoorden aan de doelstellingen. Op basis van de evaluatie is het beleid aangepast en voortgezet. Het twee-hurenbeleid is bijvoorbeeld niet langer van toepassing op het huisvesten van statushouders, omdat daarmee geen doorstroming op gang komt. Deze aanpassing wordt met de aanvullende voorwaarden vanaf 2017 ondervangen.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de opgave. Daarnaast wordt een extra pluspunt toegekend voor het initiatief voor het uitvoeren van de pilot. De pilot is uitgevoerd voordat er prestatieafspraken zijn gemaakt en het twee-hurenbeleid heeft het gewenste resultaat: een huurverlaging bij 113 woningen als gevolg van het twee-hurenbeleid en een toegenomen doorstroming.

Triada huisvest beperkt middeninkomens en richt zich op de primaire doelgroep

In de prestatieafspraken 2017 en 2018 is afgesproken dat Triada in de gemeenten Epe, Hattem en Heerde gebruik kan maken van de 10% ruimte om woningen toe te wijzen aan middeninkomens (€

36.798 tot € 41.056, prijspeil 2018). Als voorwaarde hierbij is opgenomen dat de kandidaat-huurder een huurwoning van Triada achterlaat met een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen.

Triada richt zich in overeenstemming met haar beleid volledig op de primaire doelgroep, waardoor niet actief gebruik gemaakt is van de 10% vrije ruimte. Triada heeft jaarlijks beperkt gebruik gemaakt van de 10% vrije ruimte om woningen toe te wijzen aan middeninkomens: 2,4% (2016), 1,8% (2017), 0,8% (2018) en 1,0% (2019). Er is een pluspunt toegekend vanwege het volledig voldoen aan de opgave.

Triada realiseert nieuwbouw in Epe. In Hattem en Heerde is het niet gelukt om de opgave in te vullen

In het kader van de beschikbaarheid zijn in de gemeenten Epe, Hattem en Heerde prestatieafspraken gemaakt over het realiseren van nieuwbouw voor de primaire doelgroep. Triada heeft in (vooral nog) in geen enkele gemeente kunnen voldoen aan de afgesproken aantallen nieuwbouwwoningen. De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Triada desalniettemin als voldoende, vanwege de aantoonbare inzet die gepleegd is om nieuwbouw te kunnen realiseren in de drie gemeenten.

De opgaven en prestaties worden per gemeente besproken.

Epe

In de prestatieafspraken in de gemeente Epe is vastgelegd dat Triada in de periode 2017 tot en met 2019 121 woningen zou opleveren. Triada heeft in de betreffende periode 103 woningen opgeleverd. Als gevolg van het wegvallen van het project centrum Vaassen zijn met name in 2017 en 2018 minder woningen opgeleverd. Tegelijkertijd zijn de nieuwbouwwoningen in Klarbeek (fase 9) reeds in 2018 opgeleverd. Triada heeft in 2017 besloten om het project, dat oorspronkelijk gepland stond voor 2021/2022, om bedrijfseconomische en strategische redenen te vervroegen. De woningen zijn op een gerichte (twee-hurenbeleid, flexhuurbeleid) wijze toegewezen aan senioren om zodoende doorstroming te stimuleren.

Naast de oplevering van nieuwbouwwoningen heeft Triada 173 appartementen in de gemeente Epe in voorbereiding. De betreffende appartementen moeten worden gerealiseerd in de periode tot en met 2024.

Hattem

In de prestatieafspraken in de gemeente Hattem is vastgelegd dat Triada in de periode 2017 tot en met 2019 70 sociale huurwoningen zou opleveren. Triada heeft in de betreffende periode echter geen nieuwbouwwoningen opgeleverd. In 2016 heeft Triada in de gemeente Hattem voor het laatst nieuwbouwwoningen gerealiseerd: 24 woningen in project Assenrade (fase 3 en 4).

De geplande herstructureringsnieuwbouw van 60 woningen in Hattem Noord is later op gang gekomen dan oorspronkelijk gepland (2018). De vertraging werd onder meer veroorzaakt door de wijziging van het bestemmingsplan, een bezwaar van omwonende huurders, de hoogte van de bouwkosten en de PFAS- en stikstofproblematiek. Triada verwacht de 60 woningen in 2021 op te leveren, de opdracht is in 2020 verstrekt. Daarnaast bleek de realisatie van project Assenrade fase 5 (10 woningen) als gevolg van de ontwikkeling van de bouwprijzen niet langer mogelijk binnen de vastgestelde financiële kaders. De bouw van deze woningen is echter gestart. De oplevering wordt in 2020 verwacht.

Triada heeft voor 2020 tevens de ontwikkeling van 48 appartementen in voorbereiding in Hattem, die naar verwachting worden gerealiseerd in de periode tot en met 2023. In het kader van de beschikbaarheid heeft Triada wel woningen teruggekocht.

Heerde

In de prestatieafspraken in de gemeente Heerde is vastgelegd dat Triada in de periode van 2017 tot en met 2019 63 nieuwbouwwoningen zou realiseren. Uiteindelijk is het Triada niet gelukt om deze woningen te realiseren.

De realisatie van een project met 35 woningen heeft geen doorgang gevonden doordat met de gemeente men geen overeenstemming kon vinden rondom parkeernomen. Later kwamen hier nog hoge bouwkosten en de PFAS- en stikstofproblematiek als vertragende factoren bij. Om te kunnen bijdragen aan te beschikbaarheid heeft Triada tevens verschillende bouwvoorstellen bij de gemeente ingediend voor andere projecten, onder andere in Bovenkamp 2. De gemeente is echter niet akkoord gegaan met de voorstellen vanuit Triada, onder andere omdat het toenmalige college de indruk had dat er geen extra sociale huurwoningen meer nodig waren. Triada bemerkt met aantreden van het nieuwe gemeentelijke college in 2018 dat er een verandering in de visie van de gemeente met betrekking tot sociale huurwoningen ontstaat. De gemeente ziet dat er een achterstand is in de realisatie van sociale huurwoningen. Triada is betrokken geweest bij het ontwikkelen van de nieuwe woonvisie, waarin voor de komende periode een ambitie voor 40% sociale huurwoningen is opgenomen.

Triada heeft in 2020 158 nieuwbouwwoningen in Heerde en 18 woningen in Wapenveld in voorbereiding. De woningen worden naar verwachting gerealiseerd in de periode tot en met 2024.

1.5.3 Thema 3: woningkwaliteit en duurzaamheid

7,0

De visitatiecommissie oordeelt dat Triada, ten aanzien van het thema Woningkwaliteit en duurzaamheid, 'ruim voldoende' heeft gepresteerd. Triada heeft ruim voldaan aan de afspraken over de aantallen woningen waarbij energetische maatregelen moesten worden toegepast. Triada heeft bovendien de prestaties weloverwogen geleverd door een systematische manier van werken (trias energetica). In de prestatieafspraken zijn tevens de voorziene labelstappen van Triada opgenomen. In Hattem heeft de corporatie de ontwikkeling in labelstappen waar kunnen maken, in Epe en Heerde is de ontwikkeling achtergebleven bij de opgave.

Triada heeft energetische maatregelen doorgevoerd in haar woningbezit

In de drie gemeenten zijn afspraken gemaakt over het doorvoeren van energetische maatregelen in bestaande huurwoningen, onder andere in het kader van het reduceren van de energielasten en het verminderen van de CO₂-uitstoot. In iedere gemeente zijn prestatieafspraken gemaakt over het aantal woningen waar energetische maatregelen zullen worden doorgevoerd en de voorziene ontwikkeling van de gemiddelde energie-index binnen het bezit van Triada.

Triada volgt bij het verduurzamen van de woningvoorraad de Trias Energetica, waarbij eerst aandacht wordt besteed aan het beperken van de energiebehoefte door het aanbrengen van isolatie en kierdichting. De resterende energiebehoefte wordt vervolgens ingevuld met duurzaam opgewekte energie aan of op de woning. Indien er vervolgens nog sprake is van een energiebehoefte wordt duurzame energie ingekocht.

Triada heeft in overeenstemming met de opgave energetische maatregelen doorgevoerd bij woningen. Er is bijvoorbeeld gevel-, dak- en vloerisolatie, ClimaRad en isolerende beglazing

aangebracht en er zijn energiezuinigere installaties geplaatst. Daarnaast heeft Triada vanaf 2015 aardgasloze nieuwbouw gerealiseerd, waardoor aan het einde 2019 reeds 117 woningen van Triada aardgasloos zijn. Als resultaat van de maatregelen hebben 3.102 woningen in de periode van 2016 tot en met 2019 minimaal één labelstap en 1.324 woningen minimaal twee labelstappen gemaakt. In de drie gemeenten wordt het afgesproken aantal woningen waar energetische maatregelen moesten worden doorgevoerd ruim behaald.

Tabel 4 Aantal woningen waarbij Triada energetische maatregelen heeft doorgevoerd met als resultaat tenminste één labelstap, per gemeente

	Epe		Hatterm		Heerde	
	Voorzien	Gerealiseerd	Voorzien	Gerealiseerd	Voorzien	Gerealiseerd
2016	n.b.	368	n.b.	129	n.b.	198
2017	900	380	120	21	125	119
2018		865		157		280
2019		429		92		64
Totaal	n.b.	2.042	n.b.	399	n.b.	661

Naast energetische maatregelen in woningen, heeft Triada zich ingezet om het algemene energieverbruik in complexen te verminderen. Er is bijvoorbeeld binnen twee jaar in alle complexen ledverlichting aangebracht. Daarnaast zijn er ook daken van flats voorzien van zonnepanelen, ten bate van de energievoorziening voor algemene voorzieningen. Daarnaast zijn er in 2015 de eerste aardgasvrije woningen in Epe opgeleverd.

De energetische verbeteringen in woningen hebben ertoe geleid dat de gemiddelde energie-index in het bezit van Triada is gedaald. In de gemeente Epe en Heerde hebben de doorgevoerde labelstappen niet geleid tot de voorziene ontwikkeling van de energie-index, in Hatterm is dit wel het geval. De verklaring voor het niet dalen van de energie-index na het aantoonbaar hebben doorgevoerd van de labelstappen, is waarschijnlijk een verandering in de bepaling van de energie-index geweest. De prognoses waren namelijk nog gebaseerd op de oude meetmethode.

Tabel 5 Opgave en realisatie gemiddelde energie-index in woningvoorraad Triada, per gemeente

	Epe		Hatterm		Heerde	
	Voorzien	Gerealiseerd	Voorzien	Gerealiseerd	Voorzien	Gerealiseerd
2019	1,40	1,51	1,37	1,36	1,19	1,44

De visitatiecommissie beoordeelt de prestatie van Triada toch met een ruim voldoende, omdat er ruim wordt voldaan aan de afspraken over het doorvoeren van energetische maatregelen. In de gemeenten Epe en Heerde wordt nog niet voldaan aan de bijbehorende verwachte ontwikkeling van de energie-index, maar gaat men naar verwachting label B in 2021 wel behalen.

1.5.4 Thema 4: doelgroepen

7,2

De visitatiecommissie oordeelt dat Triada, ten aanzien van het thema Doelgroepen, 'ruim voldoende' heeft gepresteerd. Triada heeft zich ingezet om woningen geschikt te maken voor jongeren en senioren. De corporatie heeft bijvoorbeeld de voorraad nultredenwoningen uitgebreid en maatregelen getroffen om langer thuis wonen te faciliteren. Voor jongeren is een afgesproken pilot in voorbereiding.

Daarnaast heeft Triada zich in overeenstemming met de opgaven ingezet voor de huisvesting van statushouders en uitstroom uit intramurale instellingen.

Triada zoekt naar mogelijkheden om jongerenwoningen te realiseren

In het kader van het behouden van jongeren is in de prestatieafspraken in de gemeenten Epe en Heerde vastgelegd dat Triada een pilot start. Vanuit de gedachte dat woningaanbod vraag creëert, is afgesproken dat Triada in Epe een pilot zou opzetten, waarin een voorrangsregeling voor jongeren tot 23 jaar is uitgewerkt. Het doel is dat vrijkomende geschikte woningen daadwerkelijk bij deze doelgroep terechtkomen.

Triada ziet in praktijk dat er voldoende betaalbaar en passend aanbod voor jongeren is in de gemeenten Epe, Hattem en Heerde aanwezig. Triada heeft in overeenstemming met de opgave onderzoek uit laten voeren naar de woningmarktbehoefte, wat aantoonde dat er geen aanvullende vraag is naar jongerenwoningen in Epe. Triada is over de opgave in gesprek met de gemeente.

Desalniettemin heeft Triada zich in Heerde en Epe ingezet voor de ontwikkeling van betaalbare woningen voor jongeren. De realisatie van de pilot in Heerde is echter nog niet van de grond gekomen, vanwege het niet verkrijgen van de beoogde grondpositie in project Bovenkamp 2. Men zocht dan ook in 2019 en 2020 naar mogelijkheden om de opgave in bestaande bouw te realiseren. De verwachting is dat men in 2020 een pilot kan starten met 17 woningen in herstructurering Bloemenwijk. Daarnaast stond de huisvestingsverordening van de gemeente Epe een voorrangsregeling de afgelopen jaren ook niet toe, waardoor moest worden teruggegrepen op een experimentenartikel.

De visitatiecommissie beoordeelt de inzet van Triada in relatie tot de opgave met een ruim voldoende, omdat de corporatie zich duidelijk heeft ingespannen om de pilot van de grond te krijgen, en zich heeft ingezet om inzicht te krijgen in de daadwerkelijke opgave.

Triada laat aantal nultredenwoningen in werkgebied groeien

In het kader van het aanbieden van toegankelijke woningen voor senioren en zorgvragers is in de prestatieafspraken vastgelegd dat Triada het aantal nultredenwoningen in Hattem zal handhaven. Daarnaast is afgesproken dat Triada het aantal nultredenwoningen in de gemeenten Epe en Heerde zal uitbreiden.

Triada heeft in overeenstemming met de opgave het aantal nultredenwoningen in haar bezit gehandhaafd. De voorraad van nultredenwoningen is zelfs toegenomen: van 2.030 woningen in 2016 naar 2.079 woningen in 2019. Triada heeft in de gemeenten Epe en Hattem woningen toegevoegd, onder meer in project Klaarbeek (42 appartementen). Daarnaast is in 2020 gestart met de realisatie van 60 levensloopgeschikte woningen, Lippenoord, in Hattem, en 10 woningen in de laatste fase Assenrade. In Heerde is de voorraad echter met enkele woningen afgenomen, omdat het in deze gemeente niet is gelukt nieuwbouwwoningen te realiseren (zie ook toelichting onder *beschikbaarheid*).

Naast inzet op de realisatie van nultredenwoningen, heeft Triada alle gelijkvloerse woningen geclassificeerd volgens het Noord-Veluwse classificatiemodel. Daardoor heeft Triada inzichtelijk welke nultredenwoningen van welke kwaliteit men in bezit heeft. De woningen met drie en vier sterren worden bij mutatie met voorrang geadverteerd voor woningzoekenden met een Wmo-verklaring. Hiermee kunnen gemeenten een besparing op Wmo- en AWBZ-kosten realiseren.

Er wordt een pluspunt toegekend vanwege het voldoen aan bovenstaande opgave en de inzet die gepleegd is.

Triada leverde een bijdrage aan project 'Thuis wonen nu en later' in Epe

In het kader van seniorenhuisvesting hebben de gemeente Epe, de Huurdersraad en Triada in de prestatieafspraken opgenomen dat de partijen zich gaan inzetten om de verhuizing van senioren die dat willen te stimuleren. Daarnaast is afgesproken dat Triada blijft participeren in het project 'Thuis wonen nu en later'.

Triada heeft een bijdrage geleverd aan de opgave, door mee te blijven doen in het gemeentelijke project rondom langer zelfstandig thuis wonen in Epe. Triada geeft bijvoorbeeld voorlichting aan vrijwilligers. Daarnaast worden er huisbezoeken afgelegd aan bewoners ouder dan 75 jaar, om hen bewust te maken van hun woonsituatie en voorlichting te geven over mogelijke maatregelen voor langer zelfstandig thuis wonen.

Triada heeft daarnaast ingezet op het stimuleren van doorstroming en het vrijkomen van eengezinswoningen door middel van de flexhuurregeling. Met deze regeling krijgen senioren die doorstromen een passende huurprijs in een nieuwe nultredenwoning (zie ook toelichting onder *beschikbaarheid*).

Er wordt een pluspunt toegekend vanwege het volledig voldoen aan de opgave.

Triada stelt opstapregeling in, om uitstromers uit instellingen aan een woning te helpen

In de position paper wordt duidelijk dat de beschikbaarheid van sociale huurwoningen voor onder meer uitstroom uit intramurale instellingen een opgave is. Triada heeft in dit kader in 2018, in samenwerking met de gemeenten, de zogenaamde opstapregeling opgesteld. Deze regeling voorziet erin dat mensen die uit een instelling komen een woning krijgen aangeboden bij Triada. Hiermee wordt voldaan aan de opgave.

Triada heeft zich ingezet voor de huisvesting van statushouders in de drie gemeenten

In het kader van de huisvesting van statushouders, is in de prestatieafspraken in Epe, Hattem en Heerde opgenomen dat Triada bijdraagt aan de gemeentelijke taakstelling door een verantwoord deel van haar vrijkomende woningen aan te bieden.

Triada heeft zich in de visitatieperiode dan ook actief ingezet voor de huisvesting van statushouders. In de gemeenten heeft Triada jaarlijks een aanzienlijk deel van de gemeentelijke taakstelling weten te realiseren. De visitatiecommissie beoordeelt de inzet van Triada in het licht van de opgave met twee pluspunten. Triada heeft een actieve rol opgepakt en zich ingezet voor de huisvesting van statushouders.

Tabel 6 Gemeentelijke taakstelling te huisvesten statushouders en bijdrage Triada

	Epe		Hattem		Heerde	
	Taakstelling*	Bijdrage	Taakstelling*	Bijdrage	Taakstelling*	Bijdrage
2016	82	51	30	28	48	34
2017	44	49	16	14	26	31
2018	46	37	18	10	26	15
2019	24	34	10	11	14	11
Totaal	196	171	74	63	114	91

*gemeentelijke taakstelling, niet volledig voor Triada

In de praktijk ervaart Triada bij het huisvesten van statushouders twee knelpunten. De taakstelling is gebaseerd op het inwoneraantal, terwijl Triada maar 25% van de woningen in bezit heeft.

Daarnaast is er dikwijls sprake van een mismatch tussen vraag en aanbod: veel éénpersoonshuishoudens of juist grote gezinnen.

Door de verlaagde mutatiegraad is het voor Triada lastig geweest om passende woningen te vinden voor de statushouders. Triada heeft daarom met de drie gemeenten onderzocht welke mogelijkheden er zijn voor zowel extra permanente huisvesting als tijdelijke huisvesting, om aan de verhoogde taakstelling, met name in 2016, te voldoen. Triada is kartrekker in het overleg met de drie gemeenten hierover.

De overleggen hebben ertoe geleid de gemeente Epe twee gebouwen en een gezinswoning heeft laten aanpassen (door Triada) voor kamerbewoning en in beheer heeft overgedragen aan Triada, met toestemming van de Aw. Het overleg met de gemeenten Heerde en Hattem heeft niet tot vervolgcacties geleid. In Hattem wilde de gemeente zelf veel van de taakstelling invullen. In Heerde is veel inspanning geleverd door Triada, maar men kreeg geen toestemming om op de door de gemeente aangewezen locaties nieuwbouw of tijdelijke units te realiseren.

Daarnaast heeft Triada bijgedragen aan de realisatie van de taakstelling door in de drie gemeenten, vooral in 2017, ook het flexhuren toe te passen bij statushouders en door woningen uit de verkoop te halen.

Triada wees in Heerde jaarlijks maximaal 10% van de vrijkomende woningen toe aan statushouders

In de prestatieafspraken in Heerde is op uitdrukkelijk verzoek van de Huurdersraad opgenomen dat van de vrijkomende woningen jaarlijks maximaal 10% zal worden toegewezen aan statushouders. Als dit onvoldoende is om de taakstelling te realiseren, wil Triada meewerken aan aanvullende huisvestingsoplossingen.

Triada heeft volledig voldaan aan de opgave, waarvoor een pluspunt is toegekend. Triada heeft vrijgekomen woningen toegewezen aan statushouders en is hierbij jaarlijks ruim binnen de afspraken gebleven. In Heerde is jaarlijks het volgende aandeel vrijkomende woningen toegewezen aan statushouders: 10% in 2016, 7% in 2017, 3% in 2018 en 4% in 2019.

1.5.5 Thema 5: woonomgeving

7,0

De visitatiecommissie oordeelt dat Triada, ten aanzien van het thema Woonomgeving, 'ruim voldoende' heeft gepresteerd. In het werkgebied is de algemene leefbaarheid op orde. Om deze verder te verbeteren heeft Triada een bijdrage geleverd aan netwerken in het sociaal domein en het gebiedsgericht werken in Epe, en is er een bijdrage geleverd aan buurtbemiddeling in het werkgebied. In Heerde en Hattem werkte de corporatie samen met de gemeente.

Triada werkt in Epe samen met partners aan de sociale kant van wonen

In de prestatieafspraken in Epe is opgenomen dat Triada zal participeren in het Sociaal Team 24+, de werkgroep schuldhulpverlening en een bijdrage zal blijven leveren aan buurtbemiddeling.

Triada werkte in de visitatieperiode samen met de sociale wijkteams in Epe. Daarnaast is er samengewerkt met schuldhulpverlening om huurachterstanden en problematische schulden te voorkomen. Tevens werkt Triada met haar eigen beleid ook aan vroegsignalering en in contact komen met huurders die huurachterstanden hebben, om vroegtijdig tot een oplossing te komen. Hiermee wordt volledig voldaan aan de opgave, waardoor een pluspunt is toegekend.

In het licht van de opgave heeft Triada ook in alle drie de gemeenten in het werkgebied buurtbemiddeling ondersteund en is hierbij ook actief betrokken gebleven.

Triada werkt op beleids- en projectniveau mee aan gebiedsgericht werken in Epe

In Epe is in de prestatieafspraken opgenomen dat Triada een bijdrage zou leveren aan het gebiedsgericht werken in de wijken waar Triada bezit heeft.

In overeenstemming met deze opgave heeft Triada geparticipeerd in het gebiedsgericht werken in Epe, ter bevordering van goed wonen en een prettige leefomgeving. Dit betekent dat Triada deelneemt aan de ontwikkelgroep over de uitwerking van de aanpak rondom gebiedsgericht werken. Daarnaast is op projectniveau ingezet op deelname aan wijkschouwen en worden de hieruit volgende actiepunten opgepakt. Een voorbeeld hiervan is dat men rondom tuinonderhoud huurders geattendeerd heeft op hun verantwoordelijkheid. Hiermee wordt volledig voldaan aan de opgave, waarvoor een pluspunt is toegekend.

Triada zet in Hattem in op leefbaarheid via regulier ambtelijk overleg

In Hattem is in de prestatieafspraken opgenomen dat Triada haar kennis en ervaring inzet voor goede leefbaarheid, onder meer rondom zorg en overlastbeperking, in de buurten waar de corporatie bezit heeft.

Triada zette de afgelopen jaren in op het delen van kennis, via het ambtelijk overleg. Indien hier acties uit voortkwamen, werden deze gezamenlijk opgepakt, bijvoorbeeld rondom de toewijzing van drie- en viersterrenwoningen. Verder geeft Triada aan dat de leefbaarheid op orde is, waardoor naast het reguliere overleg geen aanvullende inzet nodig is in de gemeente. De visitatiecommissie oordeelt dat hiermee is voldaan aan de opgave, en dat op basis daarvan een pluspunt wordt toegekend.

Triada monitort de leefbaarheid in Heerde, hier zijn geen actiepunten uit voortgekomen

In Heerde is de leefbaarheid op orde. In de prestatieafspraken is daarom afgesproken dat de partijen de leefbaarheid monitoren en overleggen met elkaar als er problemen worden geconstateerd. Verder is in 2018 afgesproken dat Triada haar kennis en ervaring inzet voor goede leefbaarheid in haar buurten. Triada en de gemeente hebben leefbaarheid op de agenda staan in de ambtelijke overleggen, waarbij tot op heden geen aanleiding geweest is om acties uit te zetten. Hiermee wordt volledig voldaan aan de opgave, op basis waarvan een pluspunt wordt toegekend.

1.6 Beschrijving van de ambities

Triada heeft haar ambities voor maatschappelijk presteren vastgelegd in twee ondernemingsplannen.

Ondernemingsplan 2014-2017: de essentie

In de beginperiode van de visitatieperiode was het ondernemingsplan voor de periode 2014 tot en met 2017, De Essentie genaamd, van kracht. In dit ondernemingsplan beschrijft Triada de koers voor de genoemde periode, waarbij Triada heeft gekozen voor een nieuwe positionering binnen het werkgebied: gericht op de kerntaak met een minder brede taakopvatting. Hierbij heeft Triada haar missie als volgt geformuleerd:

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

Triada noemt vervolgens kernpunten waar zij in de bovengenoemde periode aan zou gaan werken. Deze kernpunten zijn: [duurzaam en betaalbaar wonen](#), [veilig en vertrouwd wonen](#), [prettige woonomgeving](#), [dienstverlening en inspraak](#), [samenwerking](#), en [toekomstbestendige slagkracht](#). In het vervolg van het ondernemingsplan is uitgewerkt welke doelstellingen Triada hierbij heeft geformuleerd en hoe zij deze wil bereiken, en hoe het ondernemingsplan zou worden ingebed in de organisatie. De doelstellingen zijn vervolgens per onderwerp SMART uitgewerkt in het Kaderplan 2014-2017.

Ondernemingsplan 2019-2023: de verandering is duurzaam

In 2018 heeft Triada voor de periode 2019 tot en met 2023 een nieuw ondernemingsplan opgesteld, getiteld: De verandering is duurzaam. Dit ondernemingsplan vervangt het voorgaande ondernemingsplan, De Essentie.

In het ondernemingsplan beschrijft Triada de ontwikkelingen die de laatste jaren hebben plaatsgevonden en hebben geleid tot de behoefte aan een nieuw ondernemingsplan. Triada geeft in het ondernemingsplan aan te werken aan de volgende missie:

[Triada biedt haar primaire klant een goede, betaalbare woning in een prettige woonomgeving. Daarmee leveren we een duurzame en toekomstgerichte bijdrage aan de lokale samenleving.](#)

Triada geeft aan te gaan werken aan deze missie vanuit de kernwaarden verantwoordelijk, loyaal, betrouwbaar en proactief. Vanuit de visie staan hierbij de kerntaak, lokale verbondenheid en flexibiliteit ten aanzien van veranderingen centraal.

Vervolgens beschrijft Triada op hoofdlijnen hoe zij invulling geeft aan bovenstaande visie, missie en kernwaarden:

- Wij zorgen voor betaalbare en beschikbare woningen;
- Wij bieden een gebalanceerde woningportefeuille;
- We voeren een duurzaam beleid;
- We passen onze dienstverlening aan;
- We luisteren naar onze klanten en werken samen met de Huurdersraad;
- Onze klanten kunnen veilig en vertrouwd wonen;
- We zorgen voor een prettige woonomgeving;
- We werken samen met partners en belanghebbenden.

1.7 Ambities in relatie tot de opgaven

8,0 In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en deze bij de externe opgaven in het werkgebied passen. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de goede aansluiting van de ambities bij de lokale opgaven, onder meer gebaseerd op door Triada geïnitieerd onderzoek. Triada heeft bovendien haar ambities tijdig bijgesteld waar nodig, middels een nieuw ondernemingsplan, en onderbouwt de gemaakte keuzes op een heldere wijze. Hierbij wordt ook de ontwikkeling van de interne organisatie betrokken.

Triada heeft haar ambities in de visitatieperiode vertaald in twee ondernemingsplannen, waarvan één opgesteld binnen de visitatieperiode. In 2018 was er geen ondernemingsplan van kracht,

omdat de corporatie in 2017 nog volop bezig was met de invoering en de implicaties van de herziene Woningwet 2015. Hierdoor heeft het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan een jaar langer op zich laten wachten. De visitatiecommissie is van mening dat de keuze en afweging die Triada hierin heeft gemaakt, gezien de situatie en de manier waarop het nieuwe ondernemingsplan is ingestoken, een logische is geweest.

De visitatiecommissie constateert dat Triada in deze plannen haar ambities en doelstellingen heeft geactualiseerd en onderbouwd, passend bij de veranderende opgaven en context van de corporatie. In het ondernemingsplan voor de periode 2014 tot en met 2017 worden bijvoorbeeld de externe ontwikkelingen uitgebreid geduid en beschreven. Vervolgens worden deze ontwikkelingen expliciet gelinkt aan de invloed op de positie, het werkveld, de doelstellingen en de activiteiten van Triada. Een illustratief voorbeeld hiervan is dat in het ondernemingsplan voor de periode 2019 tot en met 2023 de missie in de kern gelijk is gebleven, maar dat hierin de bijdrage van Triada aan de maatschappelijke opgave is toegevoegd.

Daarnaast stelt de visitatiecommissie vast dat de ambities en doelstellingen van Triada goed aansluiten bij de lokale opgaven in het werkgebied van Triada. De ambities in het ondernemingsplan sluiten goed aan op de prestatieafspraken en gaan in een aantal gevallen verder. De ambities en de doelstellingen in andere (beleids)notities sluiten eveneens aan bij deze opgaven. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld het omzetten van het huurprijsbeleid naar woonlastenbeleid, met aandacht voor energielasten in combinatie met energetische maatregelen en bewustwording. Een ander voorbeeld is de inzet van flexhuren, waarbij ouderen en zorgvragers een passende woning aangeboden krijgen, waarbij de huurprijs ook passend wordt gemaakt bij het inkomen. De prestatieafspraken en de lokale opgaven worden daarnaast bijvoorbeeld ook aangehaald in het portefeuilleplan niet-DAEB en gekoppeld aan de keuze die Triada maakt. De visitatiecommissie is van mening dat dit een heldere en volgbare onderbouwing van de ambities laat zien.

Daarbij is het nog noemenswaardig dat Triada een regionaal woningmarktonderzoek heeft laten uitvoeren, om inzicht te krijgen in de lokale opgaven. Dit heeft Triada inzicht verschaft in de behoefte in de regio, maar heeft ook, zowel inhoudelijk als procesmatig, geholpen in het gesprek met gemeenten over deze opgaven. Als gevolg hiervan sluiten ook de door Triada geformuleerde ambities ruim voldoende aan op de opgaven.

De visitatiecommissie constateert voor wat betreft de hoogte van de ambities dat Triada op verschillende beleidsonderwerpen verder gaat dan de lokale opgave vraagt. Zo wordt in het portefeuilleplan voor de periode 2019 tot en met 2032 duidelijk dat de voorraad betaalbare huurwoningen onder de aftoppingsgrenzen, met het aangepaste streefhuurbeleid van Triada, groter is dan de vraag vanuit de huishoudens op basis van uitgevoerd behoefteonderzoek. Desalniettemin kiest Triada toch voor de betreffende maatregelen om betaalbare woningen beschikbaar te houden, omdat zij tegelijkertijd een beperkte mutatiegraad ziet in de huurprijsklasse. Hiermee onderbouwt Triada haar hogere ambities, welke ook in lijn zijn met het ondernemingsplan. Triada stelt daarnaast ook ambities met betrekking tot de eigen organisatie en dienstverlening, in relatie tot de maatschappelijke opgaven. Hierbij betreft de corporatie ook de eigen mogelijkheden.

2 Presteren volgens Belanghebbenden



2.1 Inleiding

Het tweede perspectief van waaruit het presteren van Triada wordt beoordeeld is Presteren volgens Belanghebbenden. In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden geven de belanghebbenden een oordeel over de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Triada, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarnaast geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel de verwachtingen te overtreffen. Als laatste geven de gemeente(n) en de huurders hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt de beoordeling van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling door de belanghebbenden.

2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

De huurdersvertegenwoordiging en de gemeente(n) in het werkgebied zijn via persoonlijke face-to-face-gesprekken bij het onderzoek betrokken. Gesproken is met de Huurdersraad van Triada en met wethouders en beleidsmedewerkers van de gemeenten Epe, Hattem en Heerde.

Daarnaast is een groep van overige belanghebbenden geïnterviewd. Het gaat hierbij om zorg- en welzijnsinstellingen, een dorpsraad, een particuliere initiatiefnemer, onderhouds- en bouwbedrijven en een cultuurhuis.

In bijlage 3 is een overzicht met de betrokken belanghebbenden opgenomen.

2.3 Beoordeling door belanghebbenden

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

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief Presteren volgens Belanghebbenden weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Thema	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
Thema 1: betaalbaarheid	7,0	7,8	7,9	7,6
Thema 2: beschikbaarheid	8,0	6,3	6,0	6,8
Thema 3: woningkwaliteit en duurzaamheid	9,0	7,3	8,1	8,1
Thema 4: doelgroepen	7,0	7,0	8,5	7,5
Thema 5: woonomgeving	6,0	7,5	7,8	7,1
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie				
Relatie en communicatie	8,0	7,0	7,9	7,6
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie				
Invloed op beleid	7,0	7,2	7,3	7,2
Gemiddeld				7,4

Thema 1: Betaalbaarheid

7,6

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema Betaalbaarheid met een 'goed'.

Huurdersraad

De Huurdersraad geeft aan dat Triada voldoende aandacht heeft voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad. De woningvoorraad van Triada is vergeleken met het landelijke gemiddelde of andere corporaties betaalbaar. Tegelijkertijd merkt de Huurdersraad op dat Triada een streefhuurpercentage hanteert van 70%, waarbij de huurders die een huurprijs onder de 70% hebben, een huurverhoging kregen. In het verleden is er in overleg met de Huurdersraad destijds een differentiatie aangebracht in het huurbeleid, terwijl de huidige leden van de Huurdersraad bij voorkeur wensen dat er uitsluitend een inflatievolgend huurbeleid in overeenstemming met het Sociaal Akkoord 2018 van Aedes en de Woonbond wordt gevoerd. Daarbij merkt de Huurdersraad op dat in de voorbije jaren steeds meer woningen een hogere huurprijs hebben gekregen. De begroting van Triada is daarbij leidend. Triada geeft aan dat de huurverhoging nodig is of was om de verhuurdersheffing te kunnen dekken.

Gemeenten

De gemeenten zijn over het algemeen erg tevreden over de prestaties van Triada ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Triada heeft duidelijk aandacht voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Triada werkt met flexhuren en zet in op het behoud van 80% van de woningen onder de aftoppingsgrens.

Daarbij wordt opgemerkt dat Triada de afgelopen jaren minder zakelijk is geworden op het gebied van betaalbaarheid. De corporatie heeft over het algemeen duidelijk de belangen van haar huurders voor ogen. Als voorbeeld wordt gegeven dat Triada niet de maximaal toegestane huurverhoging doorberekent. Triada levert maatwerk. Daarnaast renoveert en verduurzaamt de corporatie woningen met aandacht voor de betaalbaarheid en de woonlasten.

De gemeente Epe geeft nog als aandachtspunt mee dat de goedkope prijsklasse ondervertegenwoordigd is in Epe. Opgemerkt wordt dat Triada relatief grote huurwoningen heeft, waardoor er voor de woningen in het puntensysteem een relatief hoge huur gevraagd mag worden. Tegelijkertijd is de gemeente van mening dat Triada bij de ontwikkeling van nieuwbouwwoningen ervoor kiest woningen voor jongeren te realiseren boven het goedkopere woningsegment.

Overige belanghebbenden

De meeste overige belanghebbenden geven aan weinig zicht te hebben op de prestaties van Triada ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad. De belanghebbenden die wel zicht hebben op de prestaties geven aan dat Triada voldoende aandacht heeft voor betaalbaarheid. Opgemerkt wordt dat de woningen een acceptabele gemiddelde huurprijs hebben en dat de huurverhogingen minimaal zijn. Daarnaast neemt Triada betaalbaarheid mee in de investeringsbesluiten. Als voorbeeld wordt genoemd dat Triada bewust nadenkt over hoe energetische verbeteringen doorgevoerd kunnen worden, met als doel om tevens de betaalbaarheid voor huurders te verbeteren. Triada is tevens een actieve samenwerkingspartner in schuldhulpverleningsprocessen.

Thema 2: Beschikbaarheid

6,8

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema Beschikbaarheid met een 'ruim voldoende'.

Huurdersraad

De Huurdersraad geeft aan dat Triada daadwerkelijk aandacht heeft voor de beschikbaarheid van de woningvoorraad. Triada voegt waar mogelijk nieuwbouwwoningen toe en benut de nieuwbouwkansen die zich voordoen. Triada nodigt zelfs belanghebbenden uit om zicht te houden op potentiële locaties. Opgemerkt wordt wel dat Triada afhankelijk is van de gemeenten voor wat betreft het aanbod aan nieuwbouwalocaties en de hoogte van de grondprijzen. De gemeenten hebben een belang bij een hoge grondopbrengst.

De Huurdersraad heeft de indruk dat Triada door onder andere de vennootschapsbelasting en de verhuurdersheffing minder kan investeren.

Gemeenten

De gemeenten zijn allen van mening dat Triada zich actief heeft inzet om de slaagkans te vergroten en doorstroming te bevorderen, onder andere door het inzetten van de flexhuurregeling. Aangegeven wordt dat Triada zich goed inzet en haar best doet om de beschikbaarheid te vergroten waar en wanneer dat kan.

Indien de prestaties ten aanzien van het realiseren van nieuwbouw worden beschouwd, dan verschillen de gemeenten van mening. De gemeente Epe geeft aan dat Triada relatief conservatief is in het realiseren van nieuwbouwmogelijkheden, bijvoorbeeld in het actief verkrijgen van grondposities en het ontwikkelen van nieuwe woonconcepten. Triada is daarin het braafste jongetje van de klas.

De gemeente Hattem geeft aan dat Triada de afgelopen jaren relatief weinig woningen heeft gerealiseerd, onder andere vanwege het feit dat de gemeente weinig bouwlocaties ter beschikking heeft gesteld aan Triada. De gemeente trekt hiervoor zodoende ook zelf het boetekleed aan. Hierdoor houdt men elkaar wel in de greep. Desalniettemin blijft het realiseren van nieuwbouw een aandachtspunt in de ogen van de gemeente Hattem, hetgeen in een gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen de gemeente en Triada moet worden opgepakt.

De gemeente Heerde geeft aan dat Triada goed anticipeert op de verwachte vergrijzing in de gemeente. Als voorbeeld noemt de gemeente het realiseren van appartementen in nabijheid van voorzieningen. Daarbij loopt er een aantal initiatieven in de kernen van Heerde en Wapenveld.

Tegelijkertijd geeft de gemeente aan dat er in de gemeente Heerde te weinig woningen zijn gerealiseerd. De gemeente steekt hiervoor tevens de hand in eigen boezem en wijst op de moeizame(re) relatie in de voorbije jaren. De hernieuwde samenwerking wordt aangegrepen om de achterstand in de nieuwbouw weg te werken. Inmiddels liggen er bouwplannen voor het toevoegen van zo'n 60 sociale huurwoningen.

Overige belanghebbenden

De meeste overige belanghebbenden hebben onvoldoende zicht op de prestaties van Triada ten aanzien van de beschikbaarheid van de woningvoorraad. Slechts één overige belanghebbende geeft aan voldoende zicht te hebben op de prestaties van Triada om een cijfermatige beoordeling te kunnen geven. Deze belanghebbende geeft aan dat er een gebrek is aan sociale huurwoningen in Wapenveld. Er zijn wel initiatieven om het aantal woningen uit te breiden, maar de uitvoering moet zich nog verder ontwikkelen. Opgemerkt wordt dat het niet eenvoudig is om een geschikte plek te vinden. De belanghebbende is van mening dat de gemeente Triada beter zou kunnen betrekken bij bouwplannen. Met name als er projecten met dure woningen worden gecreëerd, dan is het goed als een deel sociaal wordt gerealiseerd.

De belanghebbenden geven tevens aan dat Triada oog heeft voor doorstroming van ouderen naar appartementen. De meeste ouderen wonen al langdurig in een bepaalde woning met een relatief lage huur, maar willen best naar een nieuwe woning die beter past bij hun woonwensen. De huurverhoging is daarbij echter een belemmering. De nieuw te realiseren appartementen zijn een goede stap in het vergroten van de huisvestingsmogelijkheden voor ouderen in Wapenveld.

De andere belanghebbenden hebben de indruk dat Triada voldoende aandacht heeft voor het realiseren van nieuwbouw, het bevorderen van doorstroming en het vergroten van de beschikbaarheid van woningen. Aandachtspunt hierin is het beschikbaar hebben of realiseren van geschikte woningen, bijvoorbeeld voor ouderen.

Thema 3: Woningkwaliteit en duurzaamheid

8,1

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema Woningkwaliteit en duurzaamheid met een 'goed'.

Huurdersraad

De Huurdersraad geeft aan dat Triada voldoende aandacht heeft voor de duurzaamheid en de kwaliteit van de woningvoorraad. Triada renoveert woningen en wil alle woningen verduurzamen naar label B. Indien woningen niet direct geschikt zijn voor verduurzamen naar label B, dan worden tevens zonnepanelen geplaatst. Triada heeft daarin stappen gezet. De woningvoorraad van Triada staat er 'keurig' bij.

Gemeenten

De gemeenten verschillen van mening over de prestaties van Triada ten aanzien van de duurzaamheid en de kwaliteit van de woningvoorraad. De gemeenten Epe en Heerde zijn meer dan tevreden over de prestaties van Triada. Zij geven aan dat de woningkwaliteit van Triada goed op orde is: de kwaliteit is hoog, de woningen zijn ruim en er zijn passende faciliteiten. De betreffende gemeenten zijn enthousiast over het renoveren en het verduurzamen van de woningvoorraad. Triada heeft hier actief op ingezet, maar had ook oog voor het verstandig inzetten van de middelen. In het woningbezit zijn energetische maatregelen doorgevoerd, bijvoorbeeld door middel van isolatie en zonnepanelen. Daarbij heeft Triada ook oog voor de relatie met woonlasten voor de huurder, bijvoorbeeld door in te zetten op energiecoaches en energiebewust gedrag.

De gemeente Hattem ziet dat Triada zich inzet voor het verbeteren van de energetische kwaliteit van de woningvoorraad, maar geeft ook aan dat Triada niet innovatief is bij het verduurzamen van de woningvoorraad. Opgemerkt wordt dat er dan ook weinig andersoortige projecten worden opgezet dan het opwaarderen van de woningvoorraad. De ingezette maatregelen zijn in de ogen van de gemeente traditioneel en volgend.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden geven aan dat Triada goede aandacht heeft voor de duurzaamheid en de kwaliteit van de woningvoorraad. Zij zijn erg tevreden over de prestaties van de corporatie. De woningvoorraad van de corporatie staat er netjes bij, Triada renoveert woningen en heeft oog voor de energetische kwaliteit van de woningen.

Thema 4: Doelgroepen

7,5

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema Doelgroepen met een 'goed'.

Huurdersraad

De Huurdersraad geeft aan dat Triada voldoende aandacht heeft voor het huisvesten van bijzondere of urgente doelgroepen. Triada werkt daarin samen met verschillende partijen en neemt haar verantwoordelijkheid. Triada huisvest bijvoorbeeld statushouders in overeenstemming met de gemeentelijke taakstelling. De begeleiding van de statushouders is een verantwoordelijkheid van Vluchtelingenwerk.

Triada huisvest daarnaast personen die uitstromen uit beschermde woonvormen of maatschappelijke opvang. De Woonagenda en de Woonzorgagenda zorgen ervoor dat Triada samenwerkt met de gemeente en zorg- en welzijnsorganisaties. Daarbij heeft Triada aandacht voor de begeleiding van personen. Triada legt bijvoorbeeld huisbezoeken af en denkt mee over de verdere huisvesting en begeleiding.

Opgemerkt wordt dat het huisvesten van bijzondere of urgente doelgroepen in toenemende mate een discussiepunt is (geweest) in de prestatieafspraken. Het huisvesten van urgente doelgroepen moet niet (te veel) ten koste gaan van reguliere woningzoekenden, met name bij een beperkt aantal vrijkomende woningen.

Gemeenten

De gemeenten zijn over het algemeen erg tevreden over de prestaties van Triada ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Triada zet zich bijvoorbeeld goed in voor het huisvesten van urgenten en personen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang. Opgemerkt wordt dat het huisvesten van bijzondere doelgroepen een steeds belangrijker en urgentere opgave en uitdaging wordt, met name in relatie tot beschikbaarheid voor reguliere woningzoekenden en de spreiding over wijken en buurten.

De gemeente Epe merkt hierbij op dat de consequenties van het scheiden van wonen en zorg verder besproken dienen te worden, omdat de doorstroming vanuit zorg- en welzijnsorganisaties begint te verslechteren. Triada zet zich hiervoor in, onder andere door middel van de Opstapregeling, maar een gezamenlijk gesprek over deze opgave is wenselijk.

Daarnaast geven de gemeenten aan dat Triada zich tevens inzet voor geschikte huisvesting voor starters en senioren. Als voorbeeld wordt gegeven dat Triada kleinere appartementen heeft

toegevoegd aan de woningvoorraad. In Heerde worden bijvoorbeeld, als onderdeel van een pilotproject, huurwoningen gebouwd voor jongeren tot 23 jaar. Triada gaat daarnaast werken met tijdelijke huurcontracten. De gemeente Hattem geeft eveneens aan dat Triada goed inzet op de realisatie van appartementen die geschikt zijn voor senioren.

De gemeenten geven aan dat Triada bij het huisvesten van statushouders goed oog heeft voor de spreiding over de wijken en buurten en de integratie in de samenleving.

Overige belanghebbenden

Eén belanghebbende geeft aan voldoende zicht te hebben op de prestaties van Triada ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen om een cijfermatige beoordeling te geven. Deze belanghebbende geeft aan dat Triada oog heeft voor de verschillende doelgroepen die zij moet huisvesten. Triada heeft, in een gezamenlijk project, bijvoorbeeld aandacht voor de verdeling van leeftijdsgroepen: zorgdragende en zorgvragende ouderen.

Verder geven belanghebbenden mee dat Triada zich inzet om (multi)problematiek en zorgvragen te signaleren en dat Triada vervolgens actie onderneemt, bijvoorbeeld door snel hulpverlening in te schakelen.

De overige belanghebbenden merken voor wat betreft het huisvesten van bijzondere doelgroepen, zoals bijvoorbeeld ex-gedetineerden, op dat het soms lastig is om voor deze doelgroepen snel een woning te vinden. Deze doelgroepen krijgen geen urgentie en de beschikbaarheid in het goedkope huurprijsklasse is beperkt, terwijl deze doelgroep juist snel een woning nodig heeft om terugvalkansen te beperken.

Thema 5: Woonomgeving

7,1

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema Woonomgeving met een 'ruim voldoende'.

Huurdersraad

De Huurdersraad geeft aan dat Triada meer aandacht zou mogen besteden aan de leefbaarheid in wijken en buurten. De Huurdersraad heeft de indruk dat Triada klachten met betrekking tot bijvoorbeeld overlast wel degelijk afhandelt, maar tegelijkertijd wijst de corporatie op de verantwoordelijkheid van huurders. Triada geeft dan aan dat de huurders zelf verantwoordelijkheid moeten nemen en andere huurders moeten aanspreken. De Huurdersraad geeft aan dat Triada wel werkt met een medewerker sociaal beheer en samenwerking zoekt met andere organisaties in de wijken en buurten. Triada zou de samenwerking met en de aansturing naar de betreffende samenwerkingspartners moeten verbeteren.

De Huurdersraad merkt daarnaast op dat zij heeft aangekaart dat Triada meer aandacht zou moeten besteden aan het onderhoud van tuinen.

De Huurdersraad spreekt waardering uit voor de vaklieden van Triada, die kunnen worden beschouwd als de oren en de ogen van Triada in de wijken en buurten.

Gemeenten

De gemeenten zijn tevreden over de prestaties van Triada ten aanzien van de leefbaarheid in wijken en buurten. Zij geven aan dat er sprake is van een goede samenwerking met Triada. Opgemerkt wordt dat Triada goed meedoet in buurtbemiddeling en dat de corporatie actief is in wijkteams en (wijk)netwerken op het gebied van sociale, veiligheids- en leefbaarheidsvraagstukken.

Daarnaast merkt de gemeente Epe op dat Triada tevens wijken herstructureert, waarbij de leefbaarheid wordt bevorderd.

Tegelijkertijd merken de gemeenten op dat Triada als gevolg van de invoering van de herziene Woningwet minder actief is dan voorheen. Triada zet zich met name in door personeel en capaciteit vrij te maken. Daarnaast is de leefbaarheid over het algemeen goed op orde.

Voor de toekomst geeft de gemeente Epe aan dat zij wel meer zelfinitiatief zou willen zien vanuit Triada en dat zij bij voorkeur inzicht krijgt in hoe de capaciteit en de financiële middelen door Triada worden ingezet.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn erg tevreden over de inzet van Triada in de woonomgeving. Men ziet dat Triada oog en aandacht heeft voor de leefbaarheid in wijken en buurten. De corporatie faciliteert met kennis of financiële bijdragen initiatieven, bijvoorbeeld in buurtbemiddeling of opruimacties. Triada laat een consequente betrokkenheid bij de lokale woonomgeving zien, bijvoorbeeld door een differentiatie in woningen na te streven en door actieve deelname aan (wijk)netwerken met betrekking tot leefbaarheidsopgaven.

Voor de toekomst spreken verschillende overige belanghebbenden de hoop uit dat Triada weer meer gaat investeren in de leefbaarheid in wijken en buurten. Opgemerkt wordt dat Triada in het verleden meer gericht was op de sociale samenhang in wijken en buurten. Triada zou zich daar weer meer op moeten gaan richten, eventueel in samenwerking met uitvoeringpartners. Eén belanghebbende zou bij voorkeur op beleids-/strategisch niveau meer gezamenlijk willen optrekken, om zodoende gezamenlijk en in breed verband te zoeken naar een passende aanpak.

2.3.1 Relatie en communicatie

7,6

De belanghebbenden beoordelen de relatie en communicatie met Triada gemiddeld met een 'goed'.

Huurdersraad

De Huurdersraad geeft aan dat relatie met Triada vriendelijk en amicaal is, maar niet vriendschappelijk. De Huurdersraad is wel degelijk kritisch in de richting van Triada. Daarnaast wordt aangegeven dat de Huurdersraad altijd aan kan kloppen bij Triada, er is sprake van korte lijnen. Triada is laagdrempelig bereikbaar. Als voorbeeld wordt genoemd dat Triada altijd tijdig antwoord geeft op vragen van de Huurdersraad. Voor de Huurdersraad is het daarnaast mogelijk om in contact te komen met verschillende medewerkers van Triada.

Opgemerkt wordt dat de relatie en de communicatie met Triada zich heeft ontwikkeld. Triada kwam in het verleden meer als een gesloten organisatie over, maar de communicatie wordt steeds eenvoudiger en toegankelijker. Triada en de Huurdersraad zijn zich ervan bewust dat zij elkaar nodig hebben.

Gemeenten

De gemeenten zijn over het algemeen tevreden over de relatie en communicatie met Triada. Men heeft op verschillende niveaus regelmatig contact met elkaar, zowel ambtelijk als bestuurlijk. In het contact is er sprake van korte lijnen en men weet elkaar snel en goed te vinden. Het contact is volgens de gemeente Epe geïntensiveerd de afgelopen jaren. De gemeente Heerde geeft hierbij aan dat men het ook niet altijd eens hoeft te zijn, maar men door de goede relatie wel altijd tot een compromis kan komen.

De gemeente Hattem geeft hierbij wel aan dat de gemeente meer als partner op zou willen trekken met Triada. Men ervaart momenteel niet dat Triada hier voor open staat. De gemeente ervaart regelmatig een 'wij/zij'-houding, waardoor zaken onnodig knellen en overleggen moeizaam verlopen. Opgemerkt wordt dat er sprake is van een spagaat tussen de samenwerking en de prestaties van Triada, want op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties doet Triada het goed. De gemeente ziet dat Triada weet wat zij moet doen, maar geeft aan dat de corporatie te veel solistisch en vanuit eigen perspectief handelt. De gemeente ervaart de samenwerking op het thema sociale leefbaarheid als een positieve uitzondering. Daar wordt wel als partners samengewerkt en afgestemd.

De gemeente Epe merkt nog op dat zowel de gemeente als Triada in enige mate functioneren als een ambtelijke organisatie. Als voorbeeld wordt genoemd dat als in de ambtelijke overleggen iets besloten wordt, dat de hiërarchische structuur van Triada er dan voor zorgt dat de vertegenwoordiger van Triada eerst terug moet naar de organisatie.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn allemaal erg positief over de relatie en communicatie met Triada. Zij geven veelvuldig aan dat de communicatie en de samenwerking soepel en goed verlopen. Er is sprake van korte lijnen en men weet elkaar goed te vinden, zowel op bestuurlijk, management- en uitvoeringsniveau. Aangegeven wordt ook dat het de betrokkenheid vanuit Triada helpt in de prettige samenwerking en het creëren van vertrouwen.

Voor de toekomst merken bouw- en onderhoudspartijen op dat de samenwerking tussen de betreffende partijen nog breder, meer ketengericht en innovatiever zou mogen worden ingericht. Een dergelijke manier van samenwerken zou het partnerschap nog verder ontwikkelen en helpen de maatschappelijke opgaven verder in te vullen.

Een welzijnspartij geeft aan dat de relatie over het algemeen goed is, maar dat Triada in de uitvoering als rechtlijnig wordt ervaren. De rechtlijnigheid maakt dat het overleg in problemen blijft hangen in plaats van dat er wordt gezocht naar oplossingen en maatwerk.

2.3.2 *Invloed op beleid*

7,2

De belanghebbenden beoordelen de invloed op beleid bij Triada gemiddeld met een 'ruim voldoende'.

Huurdersraad

De Huurdersraad is gematigd tevreden over de invloed op het beleid van Triada. Triada betreft de Huurdersraad, neemt de Huurdersraad serieus en luistert naar hen. Tegelijkertijd geeft de Huurdersraad aan dat Triada voor wat betreft de invloed op beleid vrij 'drukkend' is. Triada kiest meer dan eens voor de eigen visie of richting. Een voorbeeld betreft het doorberekenen van duurzaamheidsmaatregelen aan huurders. Triada voerde in het verleden 'gratis' duurzaamheidsmaatregelen door, maar vraagt inmiddels een vergoeding van huurders.

De Huurdersraad merkt op dat er wel onderscheid gemaakt moet worden tussen persoonlijk belang of algemeen huurdersbelang. Triada verwacht dat het persoonlijk belang buiten beschouwing blijft. Indien het algemeen huurdersbelang wordt besproken, dan is Triada wel bereid om in kleine stappen mee te bewegen. De Huurdersraad moet veel doen om Triada te overtuigen. Tegelijkertijd is Triada wel altijd bereid om uitleg te geven over de keuzes of beslissingen die zij neemt. Daarnaast verslechtert de relatie niet bij verschillen van inzicht.

Als kritische kanttekening geeft de Huurdersraad aan dat zij de adviesaanvragen niet altijd tijdig ontvangt. De termijn voor het advies van de Huurdersraad is dan korter dan de afgesproken adviestermin van zes weken. Een terugkerend voorbeeld betreft het advies over de huurverhoging. Triada laat daarin geen verbetering zien. De Huurdersraad geeft aan dat zij in de toekomst zich niet meer zal laten dwingen om overhaast advies uit te brengen. Daarin is de Huurdersraad tevens kritisch naar zichzelf.

Gemeenten

De gemeenten verschillen van mening over de mate waarin Triada open staat voor invloed op beleid. De gemeente Heerde is positiever dan de gemeenten Epe en Hattem.

De gemeente Hattem geeft aan dat Triada haar onder andere heeft betrokken bij het opstellen van nieuw strategisch beleid, maar dat de indruk bestaat dat zij over het algemeen meer betrokken wordt bij casuïstiek. De gemeente merkt op dat Triada autonoom wil zijn als het gaat om het bepalen van investeringsniveaus.

De gemeente Epe ervaart eenzelfde houding vanuit Triada en geeft aan dat er incidenteel spanning zit op het overleg tussen de gemeente en Triada. De corporatie werkt wel samen, maar de gemeente heeft de indruk dat men toch het wil doen zoals Triada dat het best acht.

Als voorbeeld wordt het op een hoger abstractieniveau spreken over de rollen bij het invullen van de opgaven genoemd. Daarbij wil de gemeente dat zaken gezamenlijk worden opgepakt in het belang van de volkshuisvesting, terwijl Triada het oppakken als haar eigen taak lijkt te zien. Op bestuurlijk niveau wordt er hierdoor minder gesproken over toekomstige opgaven en de wijze waarop Triada en de gemeente elkaar kunnen versterken en gezamenlijk een bijdrage kunnen leveren.

De gemeente Heerde is positiever over de mate van invloed op beleid bij Triada. Deze gemeente geeft aan dat er in de voorgaande collegeperiode sprake was van spanningen in de samenwerking, waardoor er geen gezamenlijke visie en aanpak op de opgaven was. De samenwerking is inmiddels verbeterd en de gemeente en Triada werken samen aan de gezamenlijke opgaven. Triada heeft daarbij een duidelijke eigen mening, maar dat is volgens de gemeente geen bezwaar. De gemeente ziet dat Triada het hart op de goede plek heeft als het om de volkshuisvesting gaat. De corporatie is begaan met de verschillende doelgroepen.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden geven aan dat Triada over het algemeen erg openstaat voor de invloed van anderen, vooral op project- en uitvoeringsniveau. De corporatie is geïnteresseerd, zoekt actief input van belanghebbenden en luistert goed. Triada is ook bereid om werkwijzen of processen aan te passen als dat nodig is, hetgeen met name het geval bij een gedeelde maatschappelijke opgave. Daarbij is Triada zelf ook open in het delen van informatie en kennis.

Tegelijkertijd geven de overige belanghebbenden aan dat zij op een meer strategisch niveau beperkt of niet betrokken worden door Triada. Vanuit verschillende belanghebbenden, waaronder zorg- en welzijnsorganisaties, wordt aangegeven dat het echter wel wenselijk zou zijn om zodoende de maatschappelijke opgave beter en efficiënter in te kunnen vullen. Daarbij merken de betreffende organisaties op dat Triada zich zo nu en dan vasthoudend opstelt en niet of nauwelijks terugkoppelt. Als voorbeeld wordt genoemd dat als een beleidswijziging van Triada invloed heeft op de werkprocessen bij de zorg- of welzijnsorganisatie, dat Triada de betreffende organisatie dan slechts informeert.

2.4 Boodschappen en adviezen

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden, aan de hand van een aantal open vragen, in staat gesteld om leer- en verbeterpunten en een boodschap aan de corporatie mee te geven.

2.4.1 Goede punten en complimenten

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende goede punten en complimenten mee, waarmee zij aangeven wat Triada de afgelopen periode goed heeft gedaan.

Huurdersraad:

- De woningkwaliteit van de woningen van Triada in zowel nieuwbouw als bestaande bouw is goed. Triada heeft aandacht voor het onderhouden en verduurzamen van woningen;
- Triada zet altijd de huurders centraal;
- De vaklieden van Triada zijn nadrukkelijk de ogen en oren van Triada in de wijken en buurten;
- Triada is altijd bereid om de reguliere huurders en de leden van de Huurdersraad te woord te staan. Triada is laagdrempelig benaderbaar.

Gemeenten

- Triada is een goede samenwerkingspartner. Triada kan bij ieder project in een vroegtijdig stadium worden betrokken;
- Triada is sterk in de kerntaak, en is er echt voor de primaire doelgroep;
- De kwaliteit van de woningen van Triada is goed, zowel van de bestaande woningvoorraad als van nieuwbouwwoningen. Daarnaast heeft Triada woningen gerenoveerd, waarbij zowel aandacht is voor de duurzaamheid als voor het behouden van kunst en cultuur;
- Triada heeft mooie nieuwbouwcomplexen gerealiseerd;
- Triada geeft huurders de ruimte om bij het betrekken van een nieuwe woning één en ander over te nemen van de vertrekkende huurder.

Overige belanghebbenden

- Triada is erg maatschappelijk betrokken. Ze zijn actief en aanwezig, en kijken ook naar maatwerk en per casus wat er nodig is;
- Triada is een prettige samenwerkingspartner;
- Triada is innovatief en meedenkend in oplossingen en mogelijkheden.
- Triada is een stabiele corporatie: ze zijn kritisch en gaan niet zomaar in zaken mee. Hieraan gekoppeld gaat men ook bewust met investeringen om;
- Triada heeft ook tijdens de crisis consistent beleid gehandhaafd, door ontwikkeling toch door te zetten. Dat is knap.

2.4.2 Leer- en verbeterpunten en adviezen

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'leer- en verbeterpunten' mee, waarmee zij aangeven op welke wijze de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

Huurdersraad:

- Triada presteert over het algemeen goed, probeer dit vast te houden in de veranderende omgeving.
- Triada zou het tijdig aanleveren van documenten en/of adviesaanvragen aan de Huurdersraad, met name met betrekking tot de huurverhoging, moeten verbeteren.

- Triada toont zich zo nu en dan star bij de invloed op beleid, maar kan de keuzes die worden gemaakt wel degelijk goed uitleggen.
- De huurprijs van de woningen van Triada beweegt zich langzaam in de richting van de maximale streefhuurprijs, terwijl er behoefte is aan goedkopere woningen.
- Triada consulteert belanghebbenden en nodigt belanghebbenden uit voor bijeenkomsten. De terugkoppeling naar belanghebbenden naar aanleiding van de betreffende bijeenkomsten blijft meer dan eens uit of duurt te lang.

Gemeenten

- Triada kan de maatschappelijke ambities meer tonen. De indruk bestaat dat Triada met name door geld wordt gedreven, waardoor discussies plat worden geslagen door de financiën leidend te laten zijn;
- Triada kan meer in gesprek gaan met de gemeente over het realiseren van de toekomstige, volkshuisvestelijke opgaven. De gemeente zou bij voorkeur meer samenwerking en partnerschap willen zoeken met Triada, met name op onderwerpen waarbij de perspectieven van de gemeente en van Triada uit elkaar lopen;
- Triada zou meer open moeten staan voor een gepaste invloed op het beleid: laat de defensieve houding varen en ga proactief met de gemeente meedenken.
- De gemeente Heerde vindt het belangrijk om de goede samenwerking en overlegstructuren vast te houden. Probeer hierbij oog te blijven houden voor de bredere maatschappelijke taken;
- De gemeenten Hattem en Epe nodigen Triada uit om in gesprek te blijven over de toekomstige, volkshuisvestelijke opgaven en te werken aan (samenwerkings)partnerschap op andere terreinen dan sociale leefbaarheid.

Overige belanghebbenden

- Triada en ketenpartners zouden het partnerschap verder moeten brengen in de richting van Resultaat Gericht Samenwerking, waardoor de samenwerking wordt versterkt, de betrokkenheid wordt vergroot en de kosten dalen. Triada werkt voorsnog veel op projectniveau;
- Triada moet aandacht besteden aan nieuwbouw want realisatie van nieuwbouw blijft achter;
- Triada zou meer sociale woningen in de goedkoopste huurprijsklasse moeten toevoegen, specifiek voor jongeren of zorgdoelgroepen. Triada mag daarbij zoeken naar creatievere oplossingen, bijvoorbeeld in leegstaande panden;
- Triada zou weer meer activiteiten op sociaal verbindend vlak mogen uitvoeren;
- Een belanghebbende hoopt dat men SprengheParc in Epe gezamenlijk van de grond krijgt, en zo goed werkend krijgt dat het concept gekopieerd kan worden naar andere locaties.

2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De visitatiecommissie heeft de huurders en de gemeente(n), aan de hand van een aantal open vragen, gevraagd om hun mening te geven over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om te komen tot prestatieafspraken in de lokale driehoek.

Kwaliteit van de prestatieafspraken

Huurdersraad

De Huurdersraad geeft aan dat de kwaliteit van de prestatieafspraken voldoende is. De prestatieafspraken bevatten de passende onderwerpen, waaronder betaalbaarheid en leefbaarheid. Daarnaast zijn de afspraken voldoende SMART-geformuleerd en wederkerig. Opgemerkt wordt tegelijkertijd dat wederkerigheid een lastige blijft, met name voor de Huurdersraad. In de

prestatieafspraken is voor iedere activiteit wel een verantwoordelijke benoemd, waardoor iedereen scherp kan blijven naar elkaar.

Gemeenten

De gemeenten zijn allemaal erg tevreden over de kwaliteit van de prestatieafspraken. De juiste onderwerpen worden benoemd zoals betaalbaarheid, beschikbaarheid en leefbaarheid. De afspraken zijn over het algemeen voldoende concreet en wederkerig. Daarnaast zijn de prestatieafspraken voor alle betrokkenen in acties vertaald en wordt aan de hand van een lijst bijgehouden wie welke actie moet uitvoeren. De voortgang van de acties wordt twee keer per jaar op ambtelijk niveau met Triada in een breed verband besproken.

Proces van de prestatieafspraken

Huurdersraad

De Huurdersraad is tevreden over het proces van de prestatieafspraken en wijst op de ontwikkeling van het proces. De Huurdersraad overlegt voorafgaand aan het tripartite overleg met Triada over het bod aan de betreffende gemeente. De Huurdersraad voelt zich serieus genomen in het proces. De Huurdersraad krijgt de gelegenheid om tijdig mee te lezen, suggesties te doen of (tekst)voorstellen aan te passen.

Gemeenten

De gemeenten Heerde en Hattem geven aan dat het proces om te komen tot prestatieafspraken in eerste instantie wat moeizaam verliep. Het zoeken naar de rollen was daar debet aan. De gemeente Heerde geeft daarbij aan dat er vanuit de beide partijen constructief overleg is gevoerd en de plooiën zijn gladgestreken. Recentelijk is het proces dan ook goed verlopen en is men vanuit gezamenlijkheid tot prestatieafspraken gekomen.

Inmiddels heeft men op basis van ervaring vastgesteld dat het proces in de gemeente Heerde efficiënter kan. Opgemerkt wordt dat de cyclus van prestatieafspraken te veel overleggen bevat. Daarom is uitgesproken om in de komende jaren te werken met meerjarige prestatieafspraken. De eventuele bijzonderheden kunnen dan jaarlijks met elkaar worden besproken, zodat, indien nodig, een oplegnotitie aan de meerjarige prestatieafspraken kan worden toegevoegd.

De gemeente Hattem geeft aan dat het proces om tot prestatieafspraken te komen nog steeds veel energie kost. Door de voorschriften in de herziene Woningwet heeft de gemeente het gevoel dat er sprake is van een soort verplichte rituele dans waar weinig energie uitkomt. Daarnaast leeft het gevoel dat er veel energie in het proces van de prestatieafspraken wordt gestoken, maar dat qua effect de volkshuisvesting hierdoor niet veel verbetert. Partijen voelen immers ook zelf een grote verantwoordelijkheid.

De gemeente Epe geeft aan dat Triada de trekker is van de prestatieafspraken in deze gemeente. Triada organiseert de bijeenkomsten en levert de prestatieafspraken in concept aan. Daarbij merkt de gemeente op dat het proces om te komen tot prestatieafspraken steeds soepeler verloopt. De bestaande prestatieafspraken worden jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld. De gemeente en Triada proberen daar pragmatisch mee om te gaan. Opgemerkt wordt dat er wel continu discussie is over de ontwikkeling van de woningvoorraad in Epe en de verdeling van de inzet tussen het renoveren, bouwen en verduurzamen van woningen. Het is niet eenvoudig om inzicht te krijgen in de mogelijkheden van Triada. Triada is bereid om daar uitleg over te geven, maar de gemeente geeft aan dat het complexe materie is.

3 Presteren naar Vermogen



3.1 Inleiding

Het derde perspectief van waaruit het presteren van Triada wordt beoordeeld is Presteren naar Vermogen. De visitatiecommissie beoordeelt de *vermogensinzet*, dat wil zeggen of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder het voortbestaan op het spel te zetten.

3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Vermogen' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 3.1 Presteren naar Vermogen

Perspectief	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Perspectief 3: Presteren naar Vermogen			
Vermogensinzet	7,0	100%	7,0

3.3 Vermogensinzet

7,0 In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passende bij de externe opgaven en de vermogenspositie verantwoordt en motiveert. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd door de heldere visie op haar vermogensinzet en de wijze waarop dit in de praktijk zijn beslag krijgt. Triada probeert tevens haar maatschappelijke inzet zichtbaar te krijgen en draagt deze goed uit naar de samenleving.

Triada heeft een duidelijke visie op de inzet van haar vermogen

Uit de gesprekken met bestuur en MT van Triada blijkt dat Triada een duidelijke visie heeft op de wijze waarop men het maatschappelijk vermogen wil inzetten. De basis hiervan is gelegen in het ondernemingsplan "De verandering is duurzaam". De kern van dit plan is dat Triada zich richt op betaalbare en beschikbare woningen voor haar doelgroep, die steeds meer bestaat uit kleinere huishoudens. Ook wordt aangegeven dat de toenemende en veranderende vraag naar woningen heeft geleid tot vernieuwde inzichten op het gebied van nieuwbouw, woningverbetering en huurbeleid. Zo worden nu door Triada qua oppervlakte kleinere woningen gebouwd waarvoor lagere huurprijzen gelden. Verder worden bestaande woningen energetisch verbeterd met als doel de energielasten voor de bewoners te matigen.

De uitgangspunten van het ondernemingsplan zijn door Triada doorgerekend en doorvertaald naar de vastgoedstrategie en complexbeheerplannen, en in de begroting. De begroting 2020 volgt bijvoorbeeld duidelijk de lijn van het ondernemingsplan. Er wordt eerst een overzicht gegeven van

de ontwikkelingen in de landelijke en lokale omgeving, waarna middels aparte hoofdstukken wordt ingezoomd op specifieke onderwerpen als wonen, woonomgeving en leefbaarheid. Per onderdeel zoals bijvoorbeeld onderhoud, renovatie en nieuwbouw, wordt vervolgens gedetailleerd aangegeven wat de opgave is voor Triada, wat men gaat ondernemen en wat hiermee wordt beoogd en welke investering ermee is gemoeid. In het geval van nieuwbouw is een uitgebreide omschrijving opgenomen van de voorgenomen en reeds ingang gezette projecten.

De begroting bevat ook een meerjarenperspectief voor de komende tien en vijftien jaar. Deze is echter gericht op de ontwikkelingen in de voor Triada en de toezichthouders relevante kengetallen voor vermogen en kasstromen.

Triada beoordeelt haar investeringen vanuit meerdere perspectieven

Triada beschikt over een actueel investeringsstatuut, waarin wordt beschreven op welke wijze de inzet van haar vermogen in de vorm van investeringen dient te verlopen. De (des)investeringen dienen te passen binnen de strategische koers, de risico's dienen in beeld te zijn met de juiste beheersmaatregelen daarop en de keuze van de samenwerkingspartners vindt plaats op grond van de juiste motieven.

Triada hanteert een viertal criteria voor het beoordelen van een investering:

1. Volkshuisvestelijke toets;
2. Toets op corporatieniveau;
3. Toets op financiële prestaties, alternatieven en risico's;
4. Organisatorische toets.

Onderstaand volgt een toelichting op de eerste twee criteria, omdat deze voor de visitatie het meest relevant zijn.

Strategische toets

Triada toetst allereerst in welke mate de (des)investering past binnen de ondernemingsstrategie en de uitwerking daarvan in het portefeuilleplan en de complexstrategieën. Daarmee wordt geborgd dat de (des)investering past binnen de huidige en toekomstige ontwikkeling van de vastgoedportefeuille en daarmee bijdraagt aan de realisatie van de wensportefeuille. Hierdoor wordt in beginsel ook geborgd dat de investering bijdraagt aan het bereiken van de strategische doelen.

Maatschappelijke toets

Triada toetst door middel van een maatschappelijke toets ook de invloed van de investering op de lokale opgaven. De maatschappelijke doelstellingen van Triada zijn verankerd in de prestatieafspraken die met de gemeenten en Huurdersraad zijn gemaakt in het kader van maatschappelijke prestaties. Indien een (des)investering niet past binnen de afspraken met voorgaande partijen wordt gemotiveerd waarom van deze afspraken wordt afgeweken, wat de verwachte consequenties hiervan zijn en welke acties zijn ondernomen richting deze partijen om hen te informeren dan wel tot aangepaste afspraken te komen.

Triada bepaalt haar maatschappelijke bijdragen

Voor elke investering berekent Triada zowel het marktconforme rendement als het rendement uitgaande van haar eigen volkshuisvestelijk beleid en kasstromen (beleidswaarde). Voor deze laatste berekening gebruikt Triada wel de systematiek van de marktwaardeberekening.

Door deze twee varianten te berekenen, wordt inzichtelijk gemaakt hoeveel lager het rendement op een investering is ten opzichte van de markt. Hiermee kwantificeert Triada haar maatschappelijke

bijdragen. Een expliciete en gespecificeerde berekening van de beoogde maatschappelijke effecten wordt echter niet uitgevoerd.

Op totaalniveau worden door Triada scenario's bepaald op basis van bijvoorbeeld verwachte ontwikkelingen in de economie of volkshuisvesting en doorgerekend. De visitatiecommissie waardeert het dat Triada bij het bepalen van maatregelen voor bijvoorbeeld complexen ook rekent met meerdere varianten. Dit wordt gedaan in de complexplannen.

Triada monitort en gebruikt haar bestedingsruimte

Triada stuurt op het voldoen aan de kengetallen van de toezichthouders voor vermogen en kasstromen. Hierbij is men alert op het benutten van eventuele vrije vermogensruimten, maar dient men ook op langere termijn aan de financiële randvoorwaarden te voldoen. De indicatieve bestedingsruimte voor Triada bedroeg ultimo 2019 ongeveer 18 miljoen euro voor nieuwbouw en ongeveer 15 miljoen euro voor verbetering. Ultimo 2019 hadden de belangrijkste kengetallen de volgende waarden.

- Loan to Value (beleidswaarde)	54%	(norm: lager dan 85%)
- Interest Coverage Ratio	2,1	(norm: hoger dan 1,4)
- Solvabiliteit (beleidswaarde)	40%	(norm: hoger dan 15)

Uit deze waarden blijkt dat de financiële situatie van Triada gezond is. Door forse investeringen in het bestaande bezit 'teert' Triada de komende jaren wel in op haar vermogensruimte, maar blijft wel binnen de normen van de toezichthouders.

De beleidswaarde van Triada bedroeg ultimo 2019 395 miljoen euro. Aangezien de marktwaarde in verhuurde staat 845 miljoen euro bedroeg, is er een maatschappelijke bestemming van het vermogen van 450 miljoen euro. De genoemde getallen impliceren dat circa 73% (2018: 63%) van het totale eigen vermogen niet of eerst op zeer lange termijn realiseerbaar is.

Triada probeert ook op andere wijzen haar vermogensruimte optimaal te benutten. Zo zet men goed in op kostenbeheersing en probeert men ook via het optimaliseren van de fiscale structuur de kasstroom te vergroten voor de maatschappelijke taak.

In 2019 is een nieuw portefeuilleplan vastgesteld, met daarin nog meer het denken vanuit te behalen rendementen centraal staat. In 2020 wordt verder gekeken naar optimaliseren van de maatschappelijke inzet, door bijvoorbeeld rendementsverlaging in het kader van betaalbaarheid te accepteren.

Triada stuurt op de hoogte van haar bedrijfslasten, geen opmerkingen door toezichthouders

Triada heeft over de jaren 2019, 2018 en 2017 de hoogst mogelijke A-score behaald in de Aedes-benchmark op het onderdeel bedrijfslasten. Voor het jaar 2016 is een C-score behaald. Triada heeft gedurende visitatieperiode dan ook ingezet op het reduceren van haar bedrijfslasten per verhuureenheid.

De toezichthouders Aw en WSW hebben geen opmerkingen gemaakt. Hieruit blijkt dat de financiële continuïteit van Triada niet in gevaar is geweest.

Triada verantwoordt haar vermogensinzet in haar jaarverslag

In het jaarverslag geeft Triada uitgebreid en op heldere wijze aan hoe zij de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven in haar werkgebied heeft ingevuld en welke financiële offers hiervoor zijn gebracht. Bij leefbaarheid wordt bijvoorbeeld uitgebreid ingegaan op de ondernomen activiteiten en wordt verantwoord wat de beoogde effecten zijn. Bij meer kwantitatieve onderwerpen

als nieuwbouw en renovatie worden de individuele projecten benoemd en wordt goed aangegeven welke bedragen zijn geïnvesteerd voor welke maatregelen, zoals energetische verbeteringen.

4 Governance van maatschappelijk presteren



4.1 Inleiding

Het vierde perspectief van waaruit het presteren van Triada wordt beoordeeld is Governance van maatschappelijk presteren. De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Strategievorming en sturing op prestaties;
- Intern toezicht;
- Externe legitimatie en verantwoording.

4.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief Governance van maatschappelijk presteren weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 2 Governance van maatschappelijk presteren

Perspectief		Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
Perspectief 4: Governance van maatschappelijke presteren					
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming	7,0	7,0	33%	7,0
	Prestatiesturing	7,0			
Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen		7,0	33%		
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie	7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording	7,0			

4.3 Strategievorming en prestatiesturing

De visitatiecommissie beoordeelt de strategievorming van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk (plan) en kwaliteit en de resultaten van het proces van prestatiesturing (check en act).

4.3.1 Strategievorming

7,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie een actuele langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties heeft en deze zodanig vastgelegd en vertaald is naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de gedegen wijze waarop Triada haar missie en visie heeft vertaald naar een concrete strategie en deze strategie weer heeft doorvertaald naar portefeuille- en complexplannen.

Triada heeft de ambities uitgewerkt in ondernemingsplannen

Triada heeft een visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in ondernemingsplannen. In de periode van 2015 tot en met 2019 waren twee ondernemingsplannen

van kracht: 'De Essentie: een heldere blik op onze kerntaak' (2014 – 2017) en 'De verandering is duurzaamheid' (2019 – 2023). In het 'Kaderplan Triada' zijn de ambities uit het ondernemingsplan voor de periode van 2014 tot en met 2017 uitgewerkt in acties.

Triada heeft de ambities uitgewerkt in een kaderplan (2014 – 2017)

Triada heeft in het ondernemingsplan 'De Essentie: een heldere blik op onze kerntaak' vier ambities geformuleerd:

- Betaalbare en beschikbare woningen van goede kwaliteit;
- Prettige leefomgeving;
- Dienstverlening en goede samenwerking;
- Toekomstbestendige slagkracht.

Het ondernemingsplan is tot stand gekomen aan de hand van een analyse van de externe ontwikkelingen en de veranderingen in het speelveld van Triada. Daarnaast is de raad van commissarissen betrokken en zijn de Huurdersraad en de drie gemeenten Epe, Hattem en Heerde geconsulteerd.

In het najaar van 2016 is het ondernemingsplan 'de Essentie: een heldere blik op onze kerntaak' geëvalueerd in het licht van de actualiteit. Daarbij is geconcludeerd dat de ambities uit het ondernemingsplan up-to-date zijn. De evaluatie heeft er echter wel toe geleid dat binnen de eerste ambitie 'betaalbare woningen van goede kwaliteit' de thema's betaalbaarheid en woningkwaliteit meer gescheiden benaderd worden. De oorspronkelijke ambitie wordt binnen de strategie daardoor als twee aparte doelen benaderd:

- Beschikbaar en betaalbaar;
- Duurzaam en kwalitatief wonen.

In het kaderplan (2014 – 2017) zijn de vier ambities uitgewerkt in doelstellingen met daaraan gekoppeld strategieën. Voor iedere strategie is een resultaat en een verantwoordelijke persoon en zijn verschillende acties vastgelegd. De acties zijn uitgezet in tijd, over de periode van 2014 tot en met 2017. Het kaderplan is gestructureerd aan de hand van een overzichtelijke tabel, waarin de doorvertaling van de ambitie, via doelstelling naar resultaat en actie inzichtelijk is gemaakt.

Triada maakt gebruik van een portefeuillestrategie en complexplannen

Triada heeft op basis van de organisatiedoelen uit het ondernemingsplan 'de Essentie: een heldere blik op onze kerntaak' en de facetbeleidsplannen een wensportefeuille voor 2032 geformuleerd. Daarnaast is een marktvisie betaalbaarheid opgesteld, als basis voor de portefeuillestrategie. De portefeuillestrategie fungeert als strategisch sturingskader voor de gewenste meerjarige ontwikkeling van de woningportefeuille van Triada. De portefeuillestrategie is vervolgens uitgewerkt in complexplannen.

Triada heeft een nieuw ondernemingsplan opgesteld

Triada heeft op basis van de veranderingen in het speelveld een nieuw ondernemingsplan opgesteld voor de periode van 2019 tot en met 2023. Het ondernemingsplan beschrijft acht ondernemingsdoelen van Triada ('wat wij doen'). De ondernemingsdoelen zijn met name beschrijvend van aard. In het kaderplan (2019 – 2023) zijn de ondernemingsdoelen uitgewerkt in resultaten. De resultaten zijn overwegend SMART geformuleerd.

4.3.2 Sturing op prestaties

7,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en indien zij afwijkingen heeft geconstateerd bijstuurt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de gestructureerde en overzichtelijke wijze waarop de prestaties worden gevolgd. Triada is bovendien alert op het tijdig bijsturen en heeft hiervoor een softwarepakket ingevoerd dat real-time en continu monitoring mogelijk maakt.

Triada monitort aan de hand van periodeverslagen

Triada maakt voor wat betreft het monitoren van de voortgang op de voorgenomen prestaties gebruik van periodeverslagen. De periodeverslagen hebben betrekking op een periode van vier maanden. In de periodeverslagen wordt onder andere ingegaan op de ontwikkelingen met betrekking tot het onderhoud van woningen, de ontwikkeling van woningen, de aan- en verkoop van woningen en de verhuur van woningen.

Daarnaast wordt de voortgang op de ondernemingsdoelen, zoals uitgewerkt in het kaderplan, gemonitord. In de overzichtelijke tabel, die is vastgelegd in het kaderplan, wordt de voortgang op de activiteiten weergegeven. De tabel geeft toelichtende (detail)informatie. Het is echter niet mogelijk om eventuele afwijkingen op de voorgenomen ondernemingsdoelen, resultaten of activiteiten in één oogopslag te zien.

In het kader van de monitoring heeft Triada in 2019 het kaderplan uitgewerkt in Katoomba, een softwarepakket waarmee het mogelijk is om continu te monitoren op prestaties en rapportages te genereren. Triada zet daarmee in op een doorontwikkeling van de PDCA-cyclus.

Triada stuurt -indien noodzakelijk- bij

Triada stuurt -indien noodzakelijk- bij door aanvullende maatregelen te nemen om het ondernemingsdoel toch te behalen (eerste orde) of door het doel aan te passen (tweede orde). Voorbeelden van tijdige bijsturing door Triada zijn:

- Het continu sturen op kostenbeheersing. Triada heeft ingezet om op een organisatieverandering, waarbij aandacht is besteed aan een toekomstgerichter en doelmatiger Triada. Mede hierdoor heeft Triada een aanzienlijke reductie op de bedrijfslasten gerealiseerd en de personele omvang teruggebracht.
- Het versnellen en 'lean' maken van verschillende werkprocessen, waarbij een belangrijke efficiencyverbetering is gerealiseerd. Daarmee is tevens invulling gegeven aan de doelstelling uit het organisatietraject Slank en Solide.
- Het bijstellen van het kaderplan als gevolg van de invoering van de herziene Woningwet. Triada heeft door de invoering van de herziene Woningwet verschillende geplande activiteiten aangepast. Een voorbeeld betreft het voornemen om samen met de gemeenten wijkplannen op te stellen.

Triada heeft het risicomanagement versterkt

In 2017 hebben zowel het management als de RvC onafhankelijk van elkaar aan de hand van de strategiekaart en de doelstellingen de 'risk appetite' vastgesteld. Vervolgens is per doelstelling aangegeven hoeveel risico Triada bereid is te lopen, welke ondergrenzen zij hanteert en welke resultaten zij nastreeft. De ondergrens geeft aan wanneer Triada ingrijpt. De ondergrenzen kunnen worden gezien als het kader waarbinnen Triada werkt. De risico's met een grote impact zijn

toegewezen aan verschillende risico-eigenaren. Zij hebben vervolgens onderbouwd waarom het risico kan worden gezien als een hoog risico en welke acties moeten worden ondernomen om het risico te verminderen.

4.4 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen (of raad van toezicht) vorm geeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk.

4.4.1 Maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen

7,0 In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vorm geeft. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd omdat de RvC op actieve wijze de maatschappelijke doelen en opgaven in het strategisch beleid en besluitvorming op een goede manier borgt. Het verscherpen van de visie over de positionering van de RvC in het lokale netwerk van Triada, heeft meerwaarde in het functioneren van de RvC in het kader van de maatschappelijke oriëntatie.

De RvC heeft een gedeelde visie op de maatschappelijke rol als toezichthouder

Uit het gesprek met de RvC blijkt dat de leden van de RvC de rol als commissaris veelal willen invullen om een bijdrage te leveren aan de sociaal maatschappelijke opgave waar woningcorporaties mee geconfronteerd worden. Op basis van deze drijfveer en de achtergrond en expertise van de commissarissen wordt de maatschappelijke rol als toezichthouder ingevuld.

In praktijk betekent dit dat de RvC de visie heeft dat haar toezicht een balans zoekt tussen de risicobeperking en maatschappelijk rendement, waarbij de Governancecode als kader wordt toegepast en de maatschappelijke opgaven, als betaalbaarheid, beschikbaarheid en verduurzaming, centraal staan voor de RvC. Deze onderwerpen en afwegingen stonden centraal in de gesprekken en de discussies van de RvC de afgelopen periode en is ook meegenomen in de zelfevaluaties. Uit het gesprek met de RvC blijkt ook dat de raad hierin een ontwikkeling heeft doorgemaakt de afgelopen jaren, richting het toezien op het bereiken van maatschappelijk rendement en de maatschappelijke opgaven.

De visitatiecommissie constateert echter wel dat de visie op de maatschappelijke rol van de RvC voornamelijk impliciet verweven is in de gesprekken en discussies die de RvC heeft, maar niet expliciet is vastgelegd. Er is wel een formele visie op toezicht en besturen, die ingaat op de taken, doel en functie van de RvC waarin de maatschappelijke rol kort wordt benoemd. Daarom geeft de visitatiecommissie mee de visie op de maatschappelijke rol structureler op de agenda van de RvC te zetten en deze vervolgens ook gedetailleerder vast te leggen.

De RvC borgt maatschappelijke doelen en opgave in strategisch beleid en besluitvorming

Op basis van de gesprekken en de documentatie blijkt dat de RvC uitgebreid betrokken wordt bij het formuleren van strategisch beleid: bijvoorbeeld bij een nieuw ondernemingsplan, strategisch vastgoedbeleid en de prestatieafspraken.

De borging van het bereiken van de maatschappelijke doelen en opgaven in het strategisch beleid en bij besluitvorming is eveneens geïnternaliseerd geborgd bij de RvC. In de voorgestelde

doelstellingen en handelingen door Triada, zoekt de RvC continu naar de verankering van de maatschappelijke opgaven. In de praktijk betekent dit dat de RvC geen checklist hanteert bij de voorstellen die men ontvangt, maar dat men vanuit haar visie, achtergrond en expertise de voorstellen beoordeelt op de bijdrage aan de maatschappelijke opgaven. Dit geldt zowel voor strategie- en beleidsvoorstellen als meer projectmatige voorstellen. Hierbij hanteert de RvC in principe het ondernemingsplan en de lokale opgave als toetsingskader.

De RvC merkt hierbij op dat vanuit Triada de zichtbaarheid van de koppeling tussen de voorstellen en de maatschappelijke doelstellingen, de laatste jaren sterk is verbeterd. De corporatie heeft projectformats ontwikkeld, waar deze koppeling in is geborgd. Hiermee wordt de RvC geholpen in haar toezichttaken, en worden ook kritische vragen of discussie over keuzes en afwegingen op dit vlak gefaciliteerd. De actieve rol waarmee de RvC het bereiken van de maatschappelijke doelen bewaakt, blijkt uit het feit dat regelmatig wordt gevraagd aan de interne organisatie de voorstellen aan te scherpen op grond van de maatschappelijke opgave. Een recent voorbeeld is een aankoop, waarbij de RvC vraagtekens had op de duurzaamheid van de behoefte. De RvC voert hierover in dergelijke gevallen stimulerende kritische discussies met het bestuur, ter borging van de maatschappelijke bijdrage van Triada.

De visitatiecommissie constateert dat het beoordelen van de bijdrage van een project aan meer overkoepelende doelen nog lastig is voor de RvC. In dat kader ontbreekt het de RvC soms aan een totaaloverzicht van de maatschappelijke impact van de diverse voorstellen. Dit totaaloverzicht is echter wel belangrijk in het kunnen beoordelen of Triada de juiste voorstellen doet in relatie tot de totale brede opgave die zij als corporatie kent. De RvC is zich bewust van dit aandachtspunt en heeft dit ook op de agenda staan.

De RvC geeft op actieve wijze van invulling van de maatschappelijke rol en borgt inzicht in lokale opgaven

De RvC heeft een actieve rol in het volgen van de maatschappelijke prestaties van Triada, onder meer middels de reguliere overleggen met Triada. In deze gesprekken worden naast de voorstellen, ook de gerealiseerde prestaties besproken, bijvoorbeeld aan de hand van periodieke rapportages.

In overleggen is er voor de RvC ook ruimte om hierop te reageren en vragen te stellen. Indien hier aanleiding voor is, worden bepaalde onderwerpen of prestaties, en bijbehorende afwegingen en keuzes, op een nader moment gezamenlijk nader verdiept en besproken.

Binnen de RvC is de lokale kennis en binding verankerd, doordat één van de commissarissen een sterke lokale binding met het werkgebied heeft. Deze kennis levert de RvC meerwaarde op in haar functioneren, bijvoorbeeld in het duiden van politieke context en lokale netwerken. Tegelijkertijd is de RvC zich ook bewust van de mogelijke tegenstrijdige belangen die zouden kunnen ontstaan, en heeft de RvC daarom bewust ook leden zonder directe binding met het werkgebied.

Als het gaat om contact met externe belanghebbenden van Triada, constateert de visitatiecommissie dat de RvC zich bewust is van het belang van lokale binding met belanghebbenden van Triada, maar dat er tegelijkertijd ook een natuurlijk spanningsveld wordt ervaren in de rolverdeling tussen het bestuur van Triada en de eigen rol als toezichthouder. De RvC probeert zich daarom aanspreekbaar en actief op te stellen richting externe belanghebbenden, zonder het bestuur 'voor de voeten te lopen'. Dit betekent dat de RvC niet zelfstandig overleg heeft met andere belanghebbenden, behalve met de Huurdersraad, maar wel tijdens georganiseerde gelegenheden het contact opzoekt, bijvoorbeeld tijdens de oplevering van een nieuwbouwproject of op een informatieavond.

Dergelijke meer informele gesprekken, leveren voor de RvC waardevolle informatie op, om de lokale verankering van de prestaties van Triada te toetsen. Als voorbeeld wordt bijvoorbeeld een huurder genoemd, die bij de oplevering van een project, aangaf dat het wordt gewaardeerd dat Triada oog heeft voor de betaalbaarheid van de woonlasten en niet enkel voor de kale huurprijs. Voor de RvC zijn dergelijke signalen belangrijk, om de prestaties van Triada te kunnen volgen, duiden en plaatsen.

Zoals eerder aangegeven heeft de RvC wel direct en formeel contact met de Huurdersraad. Zo worden er regelmatig vergaderingen van de Huurdersraad bijgewoond, en ook als er iets speelt, kan men elkaar goed vinden. Ook deze contactmomenten helpen de RvC om de opgaven van Triada scherper te krijgen.

De RvC probeert haar blikveld ook op andere wijze te vergroten. In dat kader is er bijvoorbeeld overleg tussen de RvC en het managementteam en de ondernemingsraad. De RvC heeft wel de vinger aan de pols gehouden bij het bestuur en het managementteam, over de voortgang van het installeren van een nieuwe ondernemingsraad.

Al met al constateert de visitatiecommissie dat Triada de lokale binding vooral borgt middels de kennis van één van de commissarissen, het contact met de huurdersraad en de informele contactmomenten tijdens bijeenkomsten of gelegenheden. De visitatiecommissie geeft mee dat het van meerwaarde voor het functioneren van de RvC kan zijn, als de RvC ook met andere belanghebbenden meer structureler en actiever contactmomenten heeft, bijvoorbeeld met de gemeenten en zorg- en welzijnspartijen, rondom veranderende lokale opgaven. Een visie en positionering van de RvC op dit vlak zou daarmee helpen om de lokale verankering van het toezicht te versterken. Dit aandachtspunt is ook in de zelfevaluatie van de RvC naar voren gekomen, en is daardoor ook reeds door de RvC geagendeerd ter interne bespreking.

4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt de wijze waarop de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid (externe legitimering). Daarnaast beoordeelt de visitatiecommissie de wijze waarop de corporatie geeft inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

4.5.1 Externe legitimatie

7,0 In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de duidelijke visie die Triada heeft op het gebied van belanghebbendenmanagement en de aandacht voor het intensiveren van de wijze waarop Triada haar belanghebbenden betreft.

Triada heeft een duidelijke visie op de partijen met wie zij wil samenwerken en de wijze waarop dit gebeurt. De visie is in het kader van de Governancecode geformuleerd voor de periode 2015 tot en met 2019. Jaarlijks wordt door Triada een lijst opgesteld van de belangrijkste stakeholders.

Triada werkt zowel lokaal, regionaal als landelijk samen met verschillende organisaties. De website van Triada geeft een overzicht van de belangrijkste belanghebbenden, waarmee Triada samenwerkt. Daarnaast is informatie over de Huurdersraad te vinden.

Triada overlegt met de Huurdersraad

De Huurdersraad bestaat uit negen leden en vertegenwoordigt de huurders van Triada. Triada overlegt met de Huurdersraad over het algemene beleid van Triada, waaronder het huurbeleid, het ondernemingsplan, prestatieafspraken en het vastgoedsturingsbeleid. In de Huurdersraad is iedere gemeente of plaats vertegenwoordigd. De Huurdersraad en Triada hebben een samenwerkingsovereenkomst afgesloten.

In 2018 heeft Triada samen met de Huurdersraad een aanzet gegeven tot een intensivering van de relatie met de reguliere huurders. Zowel Triada als de Huurdersraad willen frequenter en structureler in gesprek met de achterban. In het kader van de intensivering is een enquête uitgezet onder de reguliere huurders. Daaropvolgend is Triada in 2019 gestart met het raadplegen van huurders via (digitale)klantenpanels en/of themagroepen in samenwerking met de Huurdersraad.

Triada overlegt met bewoners- en projectcommissies

Triada overlegt tevens met bewonerscommissies. De bewonerscommissies vertegenwoordigen de huurders van een bepaald complex of een bepaalde buurt. Triada voert overleg met de bewonerscommissies over met name praktische zaken die zich afspelen in de eigen woonomgeving. Naast permanente bewonerscommissie zijn bij verschillende onderhouds- en renovatieprojecten tijdelijke projectcommissies ontstaan waarmee de start, de voortgang en de oplevering van het project is besproken. Triada zoekt daarmee naar een passende betrokkenheid van huurders bij de ontwikkelingen in de woon- en leefomgeving.

Triada werkt samen met de gemeenten Epe, Hattem en Heerde

Triada is werkzaam in de regionale woningmarkt Zwolle-Stedendriehoek, hetgeen betekent dat Triada in een groot aantal gemeenten (nieuwe) activiteiten mag ontplooien. De corporatie kiest er echter voor de focus te houden op de volkshuisvestelijke opgave in haar huidige werkgebied, de gemeenten Epe, Heerde en Hattem. Triada werkt, zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau, samen met de gemeenten Epe, Heerde en Hattem. Daarbij wordt onder andere gesproken over de externe ontwikkelingen, de leefbaarheid in wijken en buurten, de ontwikkelingen met betrekking tot wonen, welzijn en zorg, de huisvesting van vergunninghouders, de woonruimteverdeling en de renovatie- en nieuwbouwprojecten.

Triada overlegt met zorg- en welzijnspartijen en collega-corporaties

Triada heeft tevens woningen die geschikt zijn voor de bijzondere, zorgbehoevende doelgroepen. In het jaarverslag is een overzicht vastgelegd van de zorg- en welzijnspartijen waarmee Triada samenwerkt, welke doelgroep wordt gehuisvest en welke activiteiten daarbij horen.

Naast overleg met zorg- en welzijnspartijen werkt Triada samen met de corporaties DeltaWonen, UWON, Omnia Wonen en Woningstichting Putten aan zowel regionale als landelijke onderwerpen. Het contact met de corporaties in de regio Stedendriehoek/Zwolle is beperkt.

Triada koppelt uitkomsten van de overleggen met belanghebbenden terug

Uit de gesprekken met de belanghebbenden en de bestudeerde documentatie blijkt dat Triada over het algemeen tijdig de betrokken belanghebbenden aangeeft wat er met de input is gedaan en wat de status van de voortgang van de uitvoering is. Voor een deel vindt dit plaats in de reguliere overlegmomenten.

4.5.2 Openbare verantwoording

7,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege volledigheid van de verantwoording en de aandacht die Triada heeft voor het bereiken van een zo groot mogelijk deel van de lokale samenleving.

De openbare verantwoording vanuit Triada verloopt met name via het jaarverslag en de website. Het jaarverslag geeft op een overzichtelijke en leesbare wijze inzicht in de prestaties van het betreffende jaar. De toelichting op de volkshuisvestelijke prestaties is gestructureerd aan de hand van verschillende thema's, zoals de kwaliteit, de aan- en verkoop, de nieuwbouw en de betaalbaarheid van woningen en de leefbaarheid in de wijk en buurt.

De gerealiseerde prestaties worden echter slechts beperkt in samenhang met de voorgenomen prestaties en de ondernemingsdoelen weergegeven. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om de gerealiseerde prestaties meer in samenhang met de ondernemingsdoelen en de prestatieafspraken te rapporteren. Daarbij kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van de structuur van het ondernemingsplan en/of het kaderplan.

Naast het jaarverslag wordt gebruik gemaakt van de website voor de openbare verantwoording. De website bevat relevante informatie voor zittende huurders, toekomstige huurders en andere belanghebbenden. Vermeldenswaardig is het onderdeel Projecten, waarin per project een toelichting wordt gegeven op de betreffende ontwikkeling, de planning, de maatschappelijke bijdrage en de praktische zaken (onder andere informatiebijeenkomsten).

Triada gebruikt ook andere media voor het informeren van de lokale samenleving en het afleggen van openbare verantwoording. In het verleden vond dit bijvoorbeeld plaats in een regionaal dagblad. Tegenwoordig is dit grotendeels vervangen door digitale communicatie. Wel wordt periodiek nog een pagina in het regionale blad 'gekocht' omdat op deze wijze ook de niet-huurder geïnformeerd kan worden.

Daarnaast gebruikt Triada sociale media als Facebook en Twitter en bij oplevering van nieuwbouw- en renovatieprojecten wordt actief de buurt of wijk betrokken.

Deel 3: Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper

Wie wij zijn

Wij zijn Triada. Gedreven door onze missie om huurders en woningzoekenden met een laag inkomen, in de gemeenten Hattem, Heerde en Epe, een goede, passende en betaalbare woning in een prettige woonomgeving te bieden. Dat doen we al meer dan 100 jaar. Samen met de Huurdersraad, gemeenten en samenwerkingspartners op het gebied van wonen, zorg en welzijn dragen we eraan bij dat huurders zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen. We zijn ook opdrachtgever voor een groot aantal bedrijven in de regio en leveren daarmee een bijdrage aan de werkgelegenheid. Als werkgever willen we toe naar een lerende organisatie gebaseerd op vertrouwen, waar medewerkers verantwoordelijkheid nemen en durven te experimenteren.

Onze doelen realiseren we vanuit onze gedeelde kernwaarden:

- Verbonden met en verantwoordelijk voor onze huurders en woningzoekenden.
- We zijn loyaal naar onze huurders en woningzoekenden; zij staan altijd op de eerste plaats bij de keuzes die we maken en de beslissingen die we nemen.
- We zijn betrouwbaar omdat we doen wat we beloven; afspraak is afspraak.
- We zijn proactief door in een vroeg stadium in te spelen op beslissingen die te maken hebben met de belangen van onze huurders en woningzoekenden.

Waar gaan we naartoe

In 2019 hebben we onze doelen geformuleerd in het ondernemingsplan "De Verandering is Duurzaam". Alle ambities en doelen die we daarin hebben gesteld, staan in het licht van onze missie:

Triada biedt haar primaire klant een goede, betaalbare woning in een prettige woonomgeving. Daarmee leveren we een duurzame en toekomstgerichte bijdrage aan de lokale samenleving.

Onze missie hebben we uitgewerkt in het kaderplan, waarin per jaar heldere en concrete doelen zijn geformuleerd die we in periode tot 2024 willen realiseren.

Betaalbare woningen

Een punt van zorg zijn de toenemende woonlasten van onze huurders. De laatste jaren worden die vooral veroorzaakt door de stijgende energieprijzen. Triada wil de stijging van de woonlasten beperken door een zo laag mogelijke huurprijs te vragen. Daarbij wordt een balans gezocht naar het aantal huishoudens in een bepaalde inkomenscategorie en het aantal woningen met een huurprijs die voor deze groep passend is. Gemiddeld hebben onze woningen een huurprijs die gelijk is aan 66% van de maximaal redelijke huur. Landelijk is dat 73%. Daarnaast zorgen we ervoor dat minstens 75% van onze woningen een maandelijkse huur hebben onder € 651,03 (prijspeil 2019) en daarmee bereikbaar blijven voor bewoners met recht op huurtoeslag. We willen bewoners en woningzoekenden maximaal ondersteunen bij het zoeken naar een woning die past bij hun inkomen.

Beschikbare woningen

De behoefte aan sociale huurwoningen neemt toe. Dit wordt veroorzaakt doordat mensen langer zelfstandig wonen, ouder worden, door gezinsverdunding, uitstroom uit intramurale woonvormen en instroom van statushouders. Daarom breiden we het aantal woningen in de periode 2017-2032 met 425 uit. De compleet stagnerende nieuwbouwmarkt als gevolg van milieumaatregelen, stijgende prijzen, overheidsheffingen, belastingen en gebrek aan personele capaciteit op de bouwmarkt maakt realisatie van deze opgave wel tot een enorme uitdaging.

Vergrijzing

Ouderen blijven steeds langer zelfstandig wonen. Maar we zien ook dat de woning waarin ze wonen vaak te groot voor hun wordt en minder toegankelijk. Daarom gaan we, vooral voor deze doelgroep, 75% van onze nieuwbouwplannen als gelijkvloerse woning realiseren met een kleiner vloeroppervlak. Door middel van het instrument flexhuren zorgen we ervoor dat gelijkvloerse wonen ook betaalbaar blijft voor ouderen, met een lager inkomen. Hiermee bevorderen we de doorstroming in onze woningen en brengen we de verhuisketen weer op gang. Samen met gemeenten en samenwerkingspartners op het gebied van wonen, zorg en welzijn zoeken we naar mogelijkheden om in de nabijheid van gelijkvloerse woningen voldoende voorzieningen te krijgen of te behouden.

Kwaliteit van onze woningen

We willen onze huurders een goede woning bieden die veilig en duurzaam is. Om die (technische) kwaliteit op een éénduidige en objectieve wijze vast te stellen, voeren we sinds 2017 conditiemetingen uit conform NEN 2767. Dat stelt ons niet alleen in staat een constante kwaliteit van de buitenschil te bewaken, maar ook veel nauwkeuriger ons onderhoud te plannen en te begroten. De afgelopen jaren hebben we veel geïnvesteerd in het asbestvrij maken van onze woningen. In 2024 willen we alle asbesthoudende daken hebben verwijderd en in 2026 moeten alle woningen asbestveilig zijn. Natuurlijk zorgen we ervoor dat installaties aan de binnenkant van de woning veilig en duurzaam zijn. Daarnaast bieden we onze bewoners het Woonwensenpakket aan. Met dit pakket kan een bewoner een badkamer-, keuken- of toiletrenovatie laten uitvoeren op basis van zijn of haar persoonlijke wensen op het moment dat hem of haar dat het beste uitkomt. Voorwaarde is wel dat de te vervangen investering binnen twee jaar is afgeschreven.

Duurzame woningen

Een van de grootste uitdagingen waar we voor staan, is de verduurzaming van ons vastgoed. Dit allereerst door het energiezuinig maken van onze bestaande woningen. Dat kunnen we niet alleen, maar moet in nauwe samenwerking met gemeenten, netbeheerders en andere samenwerkingspartners om de volgende doelstellingen te bereiken:

- Gemiddeld energielabel B (energie-index <1,4) in 2021;
- 600 aardgasloze woningen in 2023, 2.700 in 2032;
- 49% CO₂-reductie ten opzichte van 1990 (klimaatakkoord) in 2030;
- CO₂-neutrale woningportefeuille in 2050.

In 2020 ontwikkelen we een integrale duurzaamheidsvisie en een plan van aanpak om de doelstelling van een CO₂-neutrale woningvoorraad in 2050 te bereiken. Maar we hebben de afgelopen jaren niet stil gezeten. Vanuit de gedachte dat je niet hoeft op te wekken wat je bespaart, hebben we in de periode 2015 t/m 2019 bijna € 25 miljoen geïnvesteerd in het optimaal isoleren van onze bestaande woningen en het plaatsen van zonnepanelen en zonneboilers. We hebben op dit moment 94 aardgasloze nieuwbouwwoningen gerealiseerd en we verwachten er tot en met 2023 nog 219 te bouwen. Tot en met 2023 willen we nog eens 260 bestaande woningen aardgasloos maken. Met al deze maatregelen bereiken dat onze woningen in 2021 gemiddeld een energielabel B (EI < 1,4) hebben.

Een goede samenwerking

We willen een heldere en open relatie met onze belanghebbenden behouden. Mede omdat dit leidt tot een betere kwaliteit van de strategie en beleidsvorming en daarmee ook van de prestaties die we leveren. De belangrijkste samenwerkingspartner is de Huurdersraad. We betrekken de Huurdersraad graag en nauw bij onze strategie, het beleid, de bedrijfsvoering en actuele ontwikkelingen. We waarderen hun grote inzet. Een uitdaging die we samen willen aangaan, is hoe we individuele huurders beter kunnen betrekken bij de plannen die we ontwikkelen en invloed

kunnen laten uitoefenen op de keuzes die we maken. De gemeenten Hattem, Heerde en Epe zijn ook belangrijke samenwerkingspartners. Met hen hebben we stelselmatig contact over de invulling en uitvoering van de wederzijdse opgaven en ambities die we vertalen in prestatieafspraken. Daarnaast werken we op alle niveaus binnen de organisatie samen met een groot aantal verschillende organisaties. Dit onder meer op het gebied van leefbaarheid, zorg en welzijn. Omdat geen van die partijen gelijk is en onze doelen en prioriteiten veranderen, willen wij door middel van belanghebbendenmanagement vastleggen hoe we kunnen realiseren dat optimaal aan de verwachtingen van onze belanghebbenden wordt voldaan, maar ook hoe we in samenwerking met hen het beste onze doelstellingen kunnen realiseren.

Leefbare wijken en buurten

De leefbaarheid in onze wijken en buurten komt steeds meer onder druk te staan. Onder andere door het passend toewijzen neemt de sociale en economische diversiteit in wijken af en zijn onze woningen alleen nog toegankelijk voor de allerlaagste inkomens en speciale doelgroepen. De komende jaren willen we binnen de mogelijkheden van de Woningwet onderzoeken welke mogelijkheden we hebben om de sociale cohesie te versterken. Ook willen we meer acties initiëren, gericht op een schone, hele en veilige woonomgeving en bewoners bewust maken van het belang daarvan en hun eigen verantwoordelijkheid daarin.

Klantvriendelijke dienstverlening

Met de inrichting van het Klant Contact Punt (KCP) hebben we onze dienstverlening verder geoptimaliseerd. Een steeds groter deel van onze huurders en woningzoekenden wil 24/7 hun zaken met Triada willen kunnen regelen. Deze digitalisering levert efficiencywinst op, waardoor we betere dienstverlening kunnen bieden aan huurders die behoefte hebben aan individueel maatwerk en persoonlijke ondersteuning.

Efficiënte en doelmatige bedrijfsvoering

De nieuwe Woningwet, nieuwe belastingen en heffingen en te hoge bedrijfslasten betekende in 2015 een heroriëntatie op onze rol en activiteiten. Maar ook uit de visitatie in 2015 bleek dat we de doelmatigheid konden vergroten. Onze focus ligt nu voornamelijk op het realiseren en beheren van woningen voor onze primaire doelgroep. Met de gewijzigde waardering van ons vastgoed naar marktwaarde in verhuurde staat, opereren we ten aanzien van onze portefeuillestrategie, meer dan in het verleden vanuit het denken in financieel en maatschappelijk rendement op basis van verschillende scenario's. Met het project Slank en Solide hebben we onze organisatie aangepast aan de veranderingen en hem toekomstgerichter en doelmatiger gemaakt. Mede hierdoor hebben we aanzienlijke besparing op onze bedrijfslasten gerealiseerd en de personele omvang teruggebracht. Maar nieuwe ontwikkelingen vragen van ons dat we de organisatie hier vaker op aanpassen. Wij concentreren ons op onze specifieke rol en maken de beweging naar meer regie en minder uitvoering. In 2020 ontwikkelen we op basis van die nieuwe vragen en ontwikkelingen en een analyse van het huidige medewerkersbestand een strategisch personeelsplan met als uitgangspunt een doelmatige kernorganisatie met een flexibele schil. Om de groei van de woningvoorraad en onze doelen op het gebied van duurzaamheid te realiseren, moeten we financieel scherp aan de wind zeilen. Wij onderzoeken of we goedkoper kunnen onderhouden, bouwen en de vrije kasstroom uit de exploitatie van het vastgoed kunnen vergroten.

Governance

We hebben onze plan-do-check-act-cyclus de afgelopen jaren verder versterkt. De doelstellingen uit de ondernemingsplannen De Essentie en De Verandering is Duurzaam hebben we vertaald naar acties in kaderplannen. Deze acties hebben we opgenomen in de jaarplannen waarover we in de periodieke rapportages en de jaarverslagen verantwoording hebben afgelegd en hebben bijgestuurd.

Ondernemen is risico's nemen, maar dit moet wel op een verantwoorde en afgewogen wijze plaatsvinden. In 2016 is Triada daarom gestart het risicomanagement verder te professionaliseren. De notitie Risicomanagementbeleid is de leidraad hierin. Het risicomanagement stelt ons in staat verantwoorde keuzes te maken en het risicobewustzijn te vergroten.

Met de benoeming van drie nieuwe vrouwelijke leden in 2018 en 2019 is de Raad van Commissarissen weer op sterkte en compliant. De RvC van Triada is een betrokken raad. De leden houden elkaar scherp in hun de rol van toezichthouder, werkgever en zijn klankbord voor de bestuurder. Integriteit staat bij de raad hoog in het vaandel, evenals transparantie en zelfreflectie. De raad ziet een open en constructieve relatie met de bestuurder als uitgangspunt voor zijn werk. De RvC heeft oog en oor voor huurders, belanghebbenden en voor de medewerkers van Triada. De RvC wil functioneren als team, waarbij ieders deskundigheid, vaardigheden en eigen benadering de kracht van de RvC als geheel versterkt. Daarbij blijft ieder lid ook apart verantwoordelijk voor het gehele reilen en zeilen van Triada. Triada wil voldoen aan de governancecode, de vereisten uit de Woningwet en handelen binnen het beoordelingskader. Uit de oordeelsbrieven tot en met 2019 van de Autoriteit woningcorporaties blijkt dat de governance op orde is.

Tot slot

Ik ben trots op wie wij zijn. Met 68 betrokken medewerkers zijn we de afgelopen jaren in staat geweest om onze huurders en woningzoekenden een goede en passende woning te bieden. Ik prijs ons gelukkig met de samenwerking met de Huurdersraad, maar ook met die tussen Triada en alle andere belanghebbenden. Sinds het aantreden van een nieuw college is de samenwerking met Gemeente Heerde sterk verbeterd en trekken we samen op om de woonvisie van de gemeente te vertalen naar goed wonen voor de inwoners van de gemeente. Na jaren van ontwikkeling is het uitbreidingsplan Klarbeek in Epe in 2019 gereedgekomen en ronden we de nieuwbouw in de wijk Assenrade in Hatterm in 2020 af. Zoals ik hierboven al heb beschreven, staan we voor grote uitdagingen die we onder lastige financiële omstandigheden moeten realiseren. Maar die uitdagingen gaan we graag aan. Enerzijds door scherp aan de wind te zeilen, maar ook door, samen met collega's, te blijven wijzen op de oneigenlijke inzet van de verhuurderheffing, waardoor we steeds moeilijker in staat zijn om die zo dringend gewenste duurzame en toekomstgerichte bijdrage aan de samenleving te kunnen blijven leveren.

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Een rapport waar we blij mee mogen zijn

Triada is blij met de uitkomsten van de visitatie die Ecorys voor ons heeft uitgevoerd. Een visitatierapport is bedoeld om ons een spiegel voor te houden, over wie wij zijn, hoe we presteren en hoe we ons verhouden tot de partners met wie we samenwerken. En heel belangrijk, het vertelt ons ook waar we ons kunnen verbeteren.

We zijn verheugd met de hoge waardering van de belangrijkste belanghouders

Dat zijn onze huurders, maar ook de andere partijen met wie we samenwerken, zoals gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen. De omstandigheden waaronder we onze prestaties hebben geleverd zijn de afgelopen jaren niet gemakkelijker geworden. Dat maakt de waardering voor ons maatschappelijke functioneren en de uitkomst van deze visitatie des te belangrijker.

De grote lijnen sinds de vorige visitatie

Dankzij de reorganisatie van 2015-2017 heeft Triada de bedrijfslasten aanzienlijk kunnen terugbrengen. Helaas zijn we als gevolg van onder meer de verhuurderheffing en de toenemende belastingdruk minder in staat om grote opgaven op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid te realiseren.

Sterker geworden in verbinding tussen afspraken, doelen en resultaten

De visitatiecommissie is van oordeel dat de aandachtspunten uit de vorige visitatie goed zijn opgepakt. We hebben samen met de Huurdersraad en de gemeenten de 'lange lijn' in de gemeentelijke woonvisies kunnen vertalen naar concrete jaarafspraken. We zijn steeds beter in staat om de verbinding te leggen tussen geformuleerde doelstellingen en behaalde resultaten en daar ook goed op bij te sturen.

Erkenning voor onze gedrevenheid voor onze primaire doelgroep

De visitatiecommissie kenschetst ons als een organisatie die haar kernwaarden *verbinding, loyaliteit, betrouwbaarheid en pro-activiteit* goed in de praktijk brengt. De commissie ziet dat wij de belangen van huurders en woningzoekenden centraal stellen. We vinden dat een groot compliment. In alles wat we doen, worden we gedreven door onze primaire doelgroep van huurders met een bescheiden inkomen. Dat wij dat met succes doen, blijkt uit hun waardering voor onze prestaties op het gebied van betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit met respectievelijk een zeven, een acht en een negen.

Een kritische noot over de samenwerking

Tegelijkertijd bestaat ook een beeld van een organisatie met een sterke eigen taakopvatting en ambitie. Hierdoor ervaart een enkele belanghebbende soms een gebrek aan ruimte voor andere opvattingen en belangen. Daardoor komen de samenwerking en de voortgang van projecten soms onder druk te staan.

Aandachtspunten voor de komende jaren

Hoewel de relatie met onze belanghebbenden goed is, waren zij bij de vorige visitatie van mening dat een meer luisterende houding, het streven naar meer samenwerking en de snelheid van besluitvorming beter kon. Gezien de uitkomsten van de huidige visitatie zullen we daar ook in de komende jaren aandacht aan blijven besteden. We stemmen wederzijdse verwachtingen op elkaar af, met respect voor elkaars rol en verantwoordelijkheid en op basis van wederkerigheid. We zijn blij dat onze belanghebbenden desondanks vinden dat we ruim voldoende, goede en passende prestaties hebben geleverd.

We blijven leren en verbeteren

Met dit visitatierapport worden we bevestigd in onze overtuiging dat we met onze visie en missie en de wijze waarop we daaraan invulling geven maatschappelijke waarde toevoegen. We leggen daarover ook verantwoording af in dit visitatierapport, maar minstens zo belangrijk: het rapport en de bijdrage daaraan van belanghebbenden stelt ons in staat verder te leren en te verbeteren. De aandachtspunten die in het rapport staan genoemd zijn de volgende:

Aandachtspunten

'Probeer een evenwicht te vinden tussen degelijke analyses en slagvaardig handelen.'

'Treed in gesprek met de gemeente Hattem over de verantwoordelijkheden en de wederkerigheid ten aanzien van de invulling van de maatschappelijke opgaven. Probeer samen met de gemeente Hattem de positieve samenwerking rond leefbaarheid door te trekken naar bijvoorbeeld het realiseren van nieuwbouw.'

'Treed structureel met de gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties in overleg over de opgaven voor de lange(re) termijn. Een dergelijk overleg kan bijdragen aan de samenwerking en het proces van de prestatieafspraken.'

Hoe Triada deze oppakt

Uit een toelichting van de visitatiecommissie blijkt dat bij stakeholders soms het idee leeft dat zaken te lang duren. Dat hoeft niet altijd daadwerkelijk zo te zijn, maar dit beeld ontstaat ook omdat we hen te weinig meenemen in de processen die nodig zijn om van intenties of afspraken tot realisatie te komen. Daar willen we graag wat aan doen. Het is immers een belangrijke kernwaarde van Triada dat we betrouwbaar zijn en doen wat we beloven. We willen onze stakeholders daarom beter meenemen in de voortgang van de afspraken die we met hen hebben gemaakt. Daarbij is het belangrijk dat we de wederzijdse verwachtingen goed op elkaar leren afstemmen. Op 14 oktober maken we een goede start. Dan gaan we een aantal belangrijke ontwikkelingen bespreken met onze stakeholders en ze vragen om input te leveren naar aanleiding van deze visitatie.

We zijn ons bewust van het belang van een goede samenwerking met de gemeenten om de gezamenlijke maatschappelijke doelstellingen te realiseren. We weten ook dat het nodig is om dat te doen op basis van verwachtingen die we goed met elkaar afstemmen, op basis van wederkerigheid en met respect voor elkaars rol en verantwoordelijkheid. Met twee van de drie gemeenten waar we actief zijn voeren we een goed en constructief overleg. We vinden het jammer dat we blijkbaar niet aan de verwachtingen van de gemeente Hattem voldoen. We willen onze samenwerking graag verbeteren. Daartoe nodigen wij het college van burgemeester en wethouders uit voor een gesprek, buiten de reguliere overlegstructuur om. We willen het met elkaar hebben over maatschappelijke ontwikkelingen en hoe die hun weerslag hebben op het werk van Triada. Hiermee willen we gezamenlijk aan de slag gaan.

Het tekort aan sociale huurwoningen wordt steeds groter door de uitstroom uit zorg- en welzijnsorganisaties en de behoefte aan specifieke huisvesting voor bijzondere doelgroepen. We kunnen alleen in die behoefte aan woningen voorzien in goede samenwerking met de gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties. We voeren onze inspanningen voor samenwerking met deze partijen op. We willen toe naar een gedeelde visie op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Op basis van die samenwerking kunnen we plannen maken voor de huisvesting, de zorg en het welzijn van bijzondere doelgroepen.

'Probeer meer inzicht te verkrijgen in de bijdrage van individuele projecten aan het totaal van de maatschappelijke opgaven.'

In ons ondernemingsplan hebben we vastgelegd en uitgewerkt wat de brede maatschappelijke opgave is. Dat is met de gemeenten en Huurdersraad verder afgestemd en vastgelegd in de prestatieafspraken. In onze rapportages en verantwoordingen willen we beter zichtbaar maken wat de toegevoegde waarde van een individueel project is aan deze maatschappelijke opgave.

'Zorg dat eventuele afwijkingen op de voorgenomen ondernemingsdoelen, resultaten of activiteiten in de periodieke rapportages in één oogopslag zichtbaar zijn en rapporteer in het jaarverslag de gerealiseerde prestaties nadrukkelijker in samenhang met de ondernemingsdoelen en de prestatieafspraken. Daarbij kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van de structuur van het ondernemingsplan en/of het kaderplan.'

Op basis van ons ondernemingsplan 'De verandering is duurzaam' hebben we een kaderplan opgesteld, waarin per jaar het programma vastligt voor de looptijd van het ondernemingsplan. De ondernemingsdoelen uit het kaderplan vertalen we naar concrete doelstellingen. De KPI's in de jaarplannen en de begroting. Verantwoording leggen we af met de viermaandsrapportages en het jaarverslag. Wij hebben geïnvesteerd in het inrichten van goede rapportage tools en maken keuzes op basis van scenario analyses. We zijn daardoor steeds beter in staat om de doelstellingen en de KPI's te bewaken en daarop dynamisch bij te sturen op basis van de PDCA-cyclus. Hierdoor kunnen wij een duidelijker verbinding leggen tussen de geleverde prestaties en het ondernemingsplan en de prestatieafspraken.

Zet de maatschappelijke rol of oriëntatie structureler op de agenda van de RvC en leg één en ander vervolgens gedetailleerder vast, onder andere in een maatschappelijke visie.

De leden van de RvC willen vanuit hun maatschappelijke gedrevenheid, hun kennis en ervaring, als collectief toezicht uitoefenen op het werk van Triada. Daarin is de zoektocht altijd het vinden van een goede balans tussen de formele toezichthoudende rol en de rol die we als toezichthouder willen vervullen zonder daarbij de bestuurder voor de voeten te lopen. Natuurlijk staat onze maatschappelijke rol op de agenda van onze bijeenkomsten als RvC maar ook tijdens de z.g. hei sessies met bestuur en directie van Triada. Maar we herkennen ons in de aanbeveling van de commissie en zullen onze visie ook nadrukkelijker verwoorden. Hierbij zullen wij ook aangeven hoe wij onze maatschappelijke rol in de praktijk gaan vormgeven.

We blijven werken aan een duurzame verandering

Ons ondernemingsplan heet "De Verandering is Duurzaam". Met het visitatierapport hebben we de bevestiging gekregen dat we daar goed mee bezig zijn. Natuurlijk kunnen we ons op veel gebieden nog verbeteren. Dat weten we en daar hebben we dankzij de inbreng van onze belanghouders en de leden van de visitatiecommissie ook goede handvatten voor gekregen. We gaan er de komende tijd met hart en hoofd mee aan de slag!

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

S.J. Schuit MPM
voorzitter raad van Commissarissen

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Triada

Naam	Functie
RvC	
De heer Schuijt	Voorzitter RvC
De heer Scholten	Vice-voorzitter RvC
Mevrouw Dubbelman	Lid RvC
Mevrouw van der Velden	Lid RvC
Mevrouw Aalbers	Lid RvC
Directie en MT	
De heer van de Ven	Directeur-bestuurder
De heer Klein Langenhorst	Adjunct-directeur
Mevrouw Ladrak	Manager Wonen
De heer Rozendal	Manager Bedrijfsdiensten
De heer Kempkes	Manager Vastgoed
Medewerkers	
De heer Mulder	Controller
De heer Kruize	Beleidsmedewerker
De heer Wiggers-de Vries	Beleidsmedewerker
De heer Vierwinden	Stafmedewerker technische zaken
OR	
De heer Kok	Voorzitter OR
Mevrouw Koops	Vice-voorzitter OR
De heer Lohuizen	Lid OR
De heer Rorije	Lid OR
De heer Roelofs	Lid OR

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Huurders	
De heer Brouwer	Voorzitter Huurdersraad
De heer Benard	Secretaris Huurdersraad
De heer Pauw	Tweede secretaris Huurdersraad
Mevrouw van Werven	Penningmeester Huurdersraad
De heer Rorije	Vice-voorzitter Huurdersraad
De heer Buitenkamp	Tweede penningmeester Huurdersraad
Mevrouw van de Werfhorst	Webmaster Huurdersraad
Gemeenten	
De heer Scholten	Wethouder gemeente Epe
De heer Kisjes	Beleidsmedewerker gemeente Epe
De heer Schipper	Wethouder gemeente Hattem
De heer Immerzeel	Beleidsmedewerker gemeente Hattem
De heer Berkhoff	Wethouder gemeente Heerde
Mevrouw Bruggeman	Beleidsmedewerker gemeente Heerde
Overige belanghebbenden	
De heer Horst	Voorzitter stichting dorpsraad Wapenveld
Mevrouw Kemper	Directeur Stichting Koppel Swoe
Mevrouw Plasmans	Ambulant begeleider Stichting Ontmoeting
Mevrouw Nijhof	Vrijwilliger Stichting Kulturhus Oene
De heer Dijkgraaf	Bestuurder Stichting Present
De heer Nijhuis	Directeur Nijhuis Bouw BV
De heer Kaart	Vestigingsdirecteur Talen Vastgoedonderhoud
De heer Essenstam	Initiatiefnemer Stichting Sprengen Parc

Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Triada in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

Rotterdam, 1 januari 2020

Maarten Nieland
Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Triada in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Triada.

Rotterdam, 1 januari 2020

Maarten Nieland

Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Robert Kievit verklaart hierbij dat de visitatie van Triada in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Robert Kievit heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Robert Kievit geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Robert Kievit geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Triada.

Rotterdam, 1 januari 2020

Robert Kievit

Onafhankelijkheidsverklaring commissielid

Rixt Bos verklaart hierbij dat de visitatie van Triada in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Rixt Bos heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Rixt Bos geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Rixt Bos geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Triada.

Rotterdam, 1 januari 2020

Rixt Bos

Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Maarten Nieland

Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

Huidige functie:

Principal Consultant



Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

Loopbaan:

Sinds april 2017 Principal Consultant Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt.

Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Location Development. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

Secretaris

Robert Kievit

Naam, titel, voorletters:

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:

Senior Consultant



Onderwijs:

2011 - 2013 Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 - 2011 Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
1998 - 2004 Vwo, Walburg College Zwijndrecht

Loopbaan:

Sinds 2015 Senior Consultant Regions & Cities, Ecorys
2014 - 2015 Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014 Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

Profielchets:

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomangement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomangement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van de woningmarkt en werklocaties (zowel kantoren als bedrijventerreinen), voor zowel publieke als private opdrachtgevers. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, sociaalvaardig en kritisch.

Commissielid

Rixt Bos

Naam, titel, voorletters:

Bos, MSc, R.A.

Geboorteplaats en –datum:

Hengelo, 9 maart 1993



Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2016 - 2017	Master Urban and Regional Planning, Universiteit van Amsterdam
2015 - 2016	Premaster Spatial, Transport, and Environmental Economics, Vrije Universiteit Amsterdam (7 maanden)
2012 - 2016	Bachelor Sociale Geografie en Planologie, Rijksuniversiteit Groningen
2014 - 2015	Minorvakken buitenland, Lunds Universitet in Zweden (5 maanden)
2005 - 2011	Atheneum, Montessori College Twente

Loopbaan:

Sinds 2017	Consultant Regions and Cities, Ecorys
April - juni 2017	Afstudeerstagiaire Omgevingswet, Rho Adviseurs voor Leefruimte
Maart - juli 2016	Stagiaire Actieprogramma Slim Ruimtegebruik, Provincie Zuid-Holland

Profielchets:

Rixt Bos MSc is commissielid. Rixt is gespecialiseerd in ruimtelijke vraagstukken en planologie. Recent heeft zij onderzoek gedaan naar de verantwoordelijkheden binnen lokale overheden rond de Omgevingswet in het kader van integraal werken.

Vanuit haar studie en werkervaring heeft Rixt kennis van en ervaring met het organiseren en uitvoeren van onderzoek naar vraagstukken waarin de uiteenlopende invalshoeken en belangen van stakeholders samenkomen. Ze heeft een brede interesse in ruimtelijke vraagstukken in het publieke domein, is analytisch sterk en is in staat om te verbinden.

Deze achtergrond en eigenschappen zet zij als consultant bij Ecorys in bij verscheidene onderzoeks- en adviesopdrachten. Rixt werkt voor woningcorporaties, lokale overheden, regio's en ministeries. Zij voert onder andere onderzoek uit met betrekking tot flexwonen en wonen & zorg.

Bijlage 6: Bronnenlijst

<p>Ambities en Presteren naar Opgaven</p>	<p>Position paper Triada Prestatieafspraken Epe 2011-2015; 2017; 2018; 2019; Prestatieafspraken Hattem 2011-2015; 2017; 2018; 2019; Prestatieafspraken Heerde 2008-2015; 2017; 2018; 2019; Bod Epe 2017-2020; 2018; Bod Hattem 2017-2020; 2018; Bod Heerde 2017-2020; 2018; Ondernemingsplannen Triada 2014-2017; 2019-2023; Kaderplan 2014-2017, uitvoeringsplan; Jaarverslagen 2015 t/m 2019; Periodieke rapportages 2016 t/m 2019; Portefeuilleplannen en -documentatie, o.a.: vastgoedsturing 2017, portefeuillestrategie 2017/2019-2023, niet-DAEB 2018, verkoop 2017/2018, complexplannen 2019; Begrotingen 2016 t/m 2019; Beleidsdocumenten op specifieke onderwerpen, o.a.: huurbeleid; betaalbaar wonen, classificatie toegankelijk wonen, doelgroepenbeleid, onderhoud, energie, asbest, flexhuurbeleid;</p>
<p>Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</p>	<p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p>
<p>Presteren naar Vermogen (PnV)</p>	<p>Oordeels-/beoordelingsbrieven Aw en WSW; Aedesbenchmarkcentrum (ABC): kengetallen Triada; Begrotingen 2016 t/m 2019; Jaarverslagen 2016 t/m 2019; Periodieke rapportages 2016 t/m 2019; Risicomanagement documentatie; Financiële beleidsstukken, o.a.: reglement financieel beleid en beheer, financieringsstrategie, fiscaal statuut, procedure viermaands rapportages; procuratieregeling, rendementseisen, investeringsstatuten; Treasury documentatie 2016 t/m 2019.</p>
<p>Governance van maatschappelijk presteren</p>	<p>Jaarverslagen 2016 t/m 2019; Periodieke rapportages 2016 t/m 2019; Ondernemingsplannen Triada 2014-2017; 2019-2023; Kaderplan 2014-2017, uitvoeringsplan; Documentatie RvC, o.a.: notulen vergaderingen; verslagen zelfevaluaties; toezicht visie RvC.</p>

Bijlage 7: Prestatietabel

Thema 1: betaalbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Kernvoorraad		
<p>In het kader van betaalbaarheid zijn er in de drie gemeenten afspraken gemaakt rondom de kernvoorraad van de corporatie:</p> <p>Epe: In Epe is afgesproken dat Triada een kernvoorraad zal garanderen, van minimaal 3.300 sociale huurwoningen, waarvan circa 2.800 woningen met een huurprijs tot de tweede aftoppingsgrens, waarvan circa 2.100 woningen een huurprijs tot de eerste aftoppingsgrens hebben (PA Epe 2017, p.7; 2018, p.12; 2019, p.12).</p>	<p>Triada heeft in Epe voldaan aan de afspraken rondom de kernvoorraad en de voorraad woningen met een huur onder de aftoppingsgrenzen. In de gemeente Heerde heeft Triada onvoldoende woningen in de kernvoorraad in bezit, ten opzichte van de opgave, maar voldoet de corporatie wel aan de afspraken rondom het aantal woningen tot de aftoppingsgrenzen. In Hattem is door Triada niet voldaan aan de opgaven op dit vlak.</p> <p>Triada heeft in de gemeenten Hattem en Heerde in de visitatieperiode minder woningen kunnen toevoegen dan gewenst (zie ook <i>nieuwbouw</i> onder thema 2). Wel heeft Triada zich in alle gemeenten ingezet om aan de opgaven te voldoen in het kader van betaalbaarheid, door onder meer het streefhuurbeleid aan te passen en actief beleid te voeren op het aftoppen van de huurprijs van woningen bij mutatie. Volgend uit het portefeuilleplan zou Triada daarmee op termijn vraag overstijgend woningen onder de aftoppingsgrenzen in bezit hebben in de drie gemeenten (Huurbeleid 2017; Portefeuilleplan).</p> <p>Epe: Kernvoorraad sociale huurwoningen in Epe (toelichting Triada): 2016: 3.488 woningen 2017: 3.484 woningen 2018: 3.501 woningen 2019: 3.510 woningen</p> <p>Voorraad sociale huurwoningen tot de tweede aftoppingsgrens in Epe (toelichting Triada): 2016: 2.939 woningen 2017: 2.933 woningen 2018: 2.905 woningen 2019: 2.925 woningen</p> <p>Voorraad sociale huurwoningen tot de eerste aftoppingsgrens in Epe (toelichting Triada): 2016: 2.628 woningen 2017: 2.609 woningen 2018: 2.528 woningen 2019: 2.450 woningen</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Hattem:</p> <p>In Hattem is afgesproken dat Triada een kernvoorraad zal garanderen, van circa 1.292 (2017) en 1.300 (2018) sociale huurwoningen (PA Hattem 2017, p.7). In 2018 is hierbij afgesproken dat circa 950 woningen een huur tot de tweede aftoppingsgrens hebben, waarvan 85% tot de eerste aftoppingsgrens (PA Hattem 2018, p.12; 2019, p.12).</p> <p>Heerde:</p> <p>In Heerde is afgesproken dat Triada een kernvoorraad zal garanderen, van circa 1.696 sociale huurwoningen. Hierbij is ook afgesproken dat circa 1.150 woningen een huurprijs zullen hebben tot de tweede aftoppingsgrens, waarvan 85% tot de eerste aftoppingsgrens (PA Heerde 2017, p.7; 2018, p.12; 2019, p.12).</p>	<p>Percentage woningen tot de eerste aftoppingsgrens ten opzichte van de tweede aftoppingsgrens in Epe (toelichting Triada):</p> <p>2016: 89%</p> <p>2017: 89%</p> <p>2018: 87%</p> <p>2019: 84%</p> <p>Hattem:</p> <p>Kernvoorraad sociale huurwoningen in Hattem (toelichting Triada):</p> <p>2016: 1.296 woningen</p> <p>2017: 1.290 woningen</p> <p>2018: 1.234 woningen</p> <p>2019: 1.220 woningen</p> <p>Voorraad sociale huurwoningen tot de tweede aftoppingsgrens in Hattem (toelichting Triada):</p> <p>2016: 934 woningen</p> <p>2017: 947 woningen</p> <p>2018: 859 woningen</p> <p>2019: 842 woningen</p> <p>De 70 vertraagde nieuwbouwwoningen horen in deze categorie (toelichting Triada).</p> <p>Voorraad sociale huurwoningen tot de eerste aftoppingsgrens in Hattem (toelichting Triada):</p> <p>2016: 804 woningen</p> <p>2017: 806 woningen</p> <p>2018: 714 woningen</p> <p>2019: 690 woningen</p> <p>Percentage woningen tot de eerste aftoppingsgrens ten opzichte van de tweede aftoppingsgrens in Hattem (toelichting Triada):</p> <p>2016: 86%</p> <p>2017: 85%</p> <p>2018: 83%</p> <p>2019: 82%</p> <p>Heerde:</p> <p>Kernvoorraad sociale huurwoningen in Heerde (toelichting Triada):</p> <p>2016: 1.648 woningen</p> <p>2017: 1.640 woningen</p> <p>2018: 1.599 woningen</p> <p>2019: 1.581 woningen</p>	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>Voorraad sociale huurwoningen tot de tweede aftoppingsgrens in Heerde (toelichting Triada): 2016: 1.304 woningen 2017: 1.302 woningen 2018: 1.233 woningen 2019: 1.222 woningen</p> <p>Voorraad sociale huurwoningen tot de eerste aftoppingsgrens in Heerde (toelichting Triada): 2016: 1.123 woningen 2017: 1.112 woningen 2018: 1.040 woningen 2019: 1.013 woningen</p> <p>Percentage woningen tot de eerste aftoppingsgrens ten opzichte van de tweede aftoppingsgrens (toelichting Triada): 2016: 86% 2017: 85% 2018: 84% 2019: 83%*</p> <p>*dit is berekend aan de hand van het werkelijke aantal woningen tot de tweede aftoppingsgrens (toelichting Triada).</p>	
Woonlastenbeleid		
<p>In het kader van betaalbaarheid is in de prestatieafspraken in Epe, Hattem en Heerde opgenomen dat Triada het huurbeleid omzet in woonlastenbeleid. Waarbij het gaat om woonlasten waar Triada invloed op heeft (PA Epe 2017, p.8; 2018, p.12; 2019, p.12; PA Hattem 2017, p.7; 2018, p.12; 2019, p.12; PA Heerde 2017, p.7; 2018, p.12; 2019, p.12).</p>	<p>Triada heeft in haar huurbeleid opgenomen dat zij, in het kader van betaalbaarheid, naast betaalbare huren, ook naar de woonlasten van huurders kijkt. In dit kader kijkt Triada vooral naar het energiegebruik (Huurbeleid Triada 2017, p.8).</p> <p>Als onderdeel van het huurbeleid, zet Triada daarom in op energiebesparende maatregelen en bewustwording van huurders rondom hun energieverbruik. Hiervoor hebben ze onder meer de volgende maatregelen genomen in de visitatieperiode (JV 2017, p.18; 2018, p.15):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanbrengen van energiebesparende maatregelen; • Volgen en meegaan met innovatieve en duurzame ontwikkelingen, zoals warmtepompen, en het toepassen schone energiebronnen, zoals zonnepanelen; • Vervangen van algemene galerij- en bergingsverlichting in woongebouwen door ledverlichting. Daarmee beperken ze de servicekosten voor de huurders; • Bewustmaking van huurders rondom energiebesparing, door voorlichting te geven aan huurders via de website en in de Schaapskooi (JV 2016, p.21). 	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> In Epe zijn energiecoaches ingezet. In 2019 heeft Triada geprobeerd om ook samen met de gemeenten Hattem en Heerde energiecoaches in te zetten, maar dat heeft nog niet tot resultaten geleid. De gemeente Heerde is aangesloten bij het regionaal energieloket waar inwoners met hun vragen op het gebied van energiebesparing terecht kunnen. Hetzelfde geldt voor de gemeente Hattem, die is aangesloten bij het loket Veluwe duurzaam. Ook heeft Triada een energie-app, waarmee het energieverbruik voor huurders inzichtelijk wordt (toelichting Triada). <p>Er wordt een pluspunt toegekend vanwege het volledig voldoen aan de opgave.</p>	
Beoordeling visitatiecommissie De visitatiecommissie constateert dat Triada in de visitatieperiode heeft voldaan aan de opgaven. Triada heeft in het kader van betaalbare woonlasten met name ingezet op energiegebruik van huurders. Hiervoor zijn onder meer aanpassingen in de woningen doorgevoerd en is er ingezet op het energiegedrag en -bewustwording onder huurders. Als het gaat om de betaalbaarheid van de woningvoorraad van Triada, is in de visitatieperiode in de gemeente Epe voldaan aan de afspraken rondom de minimale kernvoorraad en de aftoppingsgrenzen. In de gemeente Hattem heeft Triada deels voldaan aan de opgave en in Heerde is niet voldaan. Belangrijkste oorzaak is dat er minder woningen toegevoegd konden worden. Wel heeft Triada het streefhuurbeleid aangepast om de betaalbaarheid zoveel mogelijk te borgen.		
Gemiddelde beoordeling		7,0

Thema 2: beschikbaarheid (doorstroming, toewijzing, transformatie van de voorraad)

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Doorstroming		
<p>In het kader van het vergroten van de beschikbaarheid voor huishoudens met een laag inkomen, is in de afspraken in Epe, Hattem en Heerde opgenomen dat Triada 'twee-hurenbeleid' in zal zetten. Voorwaarden is wel dat de kandidaat huurder een huurwoning van Triada achterlaat en dat bewoners 55-jaar of ouder zijn. Hiermee wordt onder andere beoogd de doorstroming te stimuleren (PA Epe 2017, p.8; 2018, p.12; 2019, p.12; PA Hattem 2017, p.8; 2018, p.12; 2019, p.12; PA Heerde 2017, p.8; 2018, p.12; 2019, p.12).</p>	<p>Triada zag de wachttijden voor woningzoekenden op lopen en de doorstroming afnemen, onder invloed van passend toewijzen. In dit kader heeft de corporatie in 2016 een pilot met een twee-hurenbeleid ingevoerd: hierbij heeft Triada een deel van de woningen omgedoopt tot flexprijswoningen. Bij verhuur van deze woningen wordt, waar nodig, en indien voldaan aan de voorwaarden, de huurprijs aangepast als nieuwe huurders een te laag inkomen hebben (JV 2016, p.34; 2017, p.31; 2018, p.30).</p> <p>Vanaf 2017 is het twee-hurenbeleid jaarlijks geëvalueerd. Het beleid bleek grotendeels zijn doelstellingen te behalen. Op basis van de evaluatie is het beleid voortgezet, maar wel aangepast: het beleid is niet langer van toepassing op de huisvesting van statushouders, omdat hiermee geen doorstroming op gang komt (Evaluatie flexhuurbeleid 2017).</p> <p>Aantal woningen waarbij de huur bij verhuur, middels het twee-hurenbeleid, is verlaagd: 2016: 33 woningen (JV 2016, p.34)</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>2017: 37 woningen (JV 2017, p.31) 2018: 22 woningen (JV 2018, p.30) 2019: 21 woningen (T3 2019)</p> <p>Er is een pluspunt toegekend vanwege het volledig voldoen aan de opgave, en een pluspunt voor het initiatief voor het uitvoeren van de pilot, nog voordat er prestatieafspraken waren gemaakt op dit onderwerp, en voor de behaalde prestatie.</p>	
<p>In de prestatieafspraken 2017 en 2018 is afgesproken dat Triada in Epe, Hattem en Heerde gebruik kan maken van de 10% ruimte om woningen toe te wijzen aan middeninkomens (€ 36.798 - € 41.056, prijspeil 2018). Voorwaarde is wel dat de kandidaat huurder een huurwoning van Triada achterlaat met een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen (PA Epe 2017, p.8; 2018, p.12; 2019, p.12; PA Hattem 2017, p.8; 2018, p.12; 2019, p.12; PA Heerde 2017, p.8; 2018, p.12; 2019, p.12).</p>	<p>Triada heeft in de visitatieperiode jaarlijks gebruik gemaakt van de 10% vrije ruimte om woningen toe te wijzen aan middeninkomens. Dit is wel in beperkte mate gebeurd, omdat zij zich volledig richt op de primaire doelgroep (toelichting Triada). Dit is overeenkomend met het beleid van Triada als beschreven in het ondernemingsplan.</p> <p>Gebruik 10% toewijzingsruimte voor middeninkomens door Triada:</p> <p>2016: 2,4% (JV 2016, p.33) 2017: 1,8% (JV 2017, p.30) 2018: 0,8% (JV 2018, p.29) 2019: 1,0% (T3 2019, p.8)</p> <p>Er wordt een pluspunt toegekend vanwege het volledig voldoen aan de opgave.</p>	7
Transformatie van de voorraad		
<p>In de drie gemeenten zijn afspraken gemaakt rondom het realiseren van nieuwbouw voor de primaire doelgroep, in het kader van beschikbaarheid in relatie tot de bestaande voorraad:</p> <p>Epe: In de prestatieafspraken zijn de volgende aantallen nieuwwoningen opgenomen voor Triada in Epe: 2017 t/m 2019: 78 sociale huurwoningen (PA Epe 2017, p.9; 2018, p.13) 2019 t/m 2022: 127 sociale huurwoningen (PA Epe 2019, p.13), waarvan 43 in 2019 (toelichting Triada).</p>	<p>Triada heeft in de visitatieperiode 169 woningen opgeleverd in Epe en Hattem. In Heerde zijn geen woningen opgeleverd.</p> <p>In de visitatieperiode is er in verschillende projecten vertraging opgelopen door PFAS en stikstofproblematiek, een toename in bouwkosten, of gebrek aan medewerking van de gemeente of wijziging van een bestemmingsplan (toelichting Triada).</p> <p>Triada heeft zich tijdens de visitatieperiode wel ingezet om tot realisatie van de woningen te komen, een deel wordt naar verwachting in 2020/2021 opgeleverd. Vanwege deze inzet wordt er een voldoende toegekend.</p> <p>Epe: Nieuwbouw Triada in Epe: 2016: 42 woningen (JV 2016, p.25) 2017: 12 woningen (JV 2017, p.22) 2018: 48 woningen (JV 2018, p.19) 2019: 43 woningen (T3 2019, p.16)</p>	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Van de nieuwbouw in de periode 2017 tot en met 2019 zullen er 25 worden gerealiseerd om de doorstroming te bevorderen in de bestaande huurwoningen, zodat deze worden vrijgemaakt voor de huisvesting van statushouders (PA Epe 2017, p.9; 2018, p.13)</p> <p>Hattem: In de prestatieafspraken zijn de volgende aantallen nieuwwoningen opgenomen voor Triada in Hattem: 2017 t/m 2019: 70 sociale huurwoningen (PA Hattem 2017, p.9; 2018, p.13; 2019, p.13)</p> <p>Heerde: In de prestatieafspraken zijn de volgende aantallen nieuwwoningen opgenomen voor Triada in Heerde:</p>	<p>Projecten die zijn gerealiseerd: Oene Buiten fase 2, Mandelahof en Klarbeek fase 3 tot en met 9. Naast de oplevering van nieuwbouwwoningen heeft Triada 173 appartementen in de gemeente Epe in voorbereiding. De betreffende appartementen moeten worden gerealiseerd in de periode tot en met 2024 (toelichting Triada; documentatie).</p> <p>Uiteindelijk heeft Triada in Epe in 2017/2018 enkele woningen minder opgeleverd dan afgesproken met de gemeente. Tegelijkertijd zijn de gerealiseerde woningen in Klarbeek fase 9 juist eerder dan gepland opgeleverd. In 2017 is besloten het in 2020/2021 geplande project naar voren te trekken, vanwege bedrijfseconomische en strategische redenen (JV 2018, p.19). Daarnaast zijn de woningen in dit project, in overeenstemming met de gemeente, op een gerichte (twee hurenbeleid, flexhuurbeleid) manier toegewezen aan senioren huurders, om doorstroming te stimuleren (toelichting Triada).</p> <p>Hattem: Nieuwbouw Triada in Hattem: 2016: 24 woningen (JV 2016, p.24) 2017: 0 woningen (JV 2017, p.22) 2018: 0 woningen (JV 2018, p.19) 2019: 0 woningen (T3 2019, p.16)</p> <p>Projecten die zijn gerealiseerd: Assenrade fase 3 en 4.</p> <p>De nieuwbouw van 60 woningen in Hattem is later op gang gekomen in verband met de wijziging van het bestemmingsplan, prijzen die onder stuk stonden, PFAS en de stikstofproblematiek. Daarnaast was realisatie van een project van 10 woningen door de hoge bouwrijzen binnen de vastgestelde financiële kaders niet mogelijk. Beide projecten (70 woningen) worden beide medio 2020 opgestart. Ook heeft Triada woningen teruggekocht om in Hattem toch bij te dragen aan de realisatie van voldoende woningen (toelichting Triada).</p> <p>Triada heeft voor in 2020 tevens de ontwikkeling van 48 appartementen in voorbereiding in Hattem, die naar verwachting worden gerealiseerd in de periode tot en met 2023. In het kader van de beschikbaarheid heeft Triada wel woningen teruggekocht.</p> <p>Heerde: Nieuwbouw Triada in Heerde: 2016: 0 woningen (JV 2016, p.24)</p>	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>2017 t/m 2019: 63 sociale huurwoningen (PA Heerde 2017, p.9; 2018, p.13)</p> <p>Van de nieuwbouw zullen er 34 worden gerealiseerd om de doorstroming te bevorderen in de bestaande huurwoningen, zodat deze worden vrijgemaakt voor de huisvesting van statushouders (PA Heerde 2017, p.9; 2018, p.14; 2019, p.14).</p>	<p>2017: 0 woningen (JV 2017, p.22)</p> <p>2018: 0 woningen (JV 2018, p.19)</p> <p>2019: 0 woningen (T3 2019, p.16)</p> <p>In Heerde heeft realisatie van een project van 35 woningen geen doorgang gevonden doordat er geen overeenstemming werd bereikt met de gemeente over parkeernormen. Later kwamen hier ook te hoge bouwkosten en PFAS en de stikstofproblematiek als vertragende factoren bij. Ook heeft Triada een aantal voorstellen bij de gemeente ingediend, onder andere in Bovenkamp 2, maar deze zijn niet gerealiseerd omdat de gemeente, uiteindelijk niet akkoord ging (toelichting Triada). Triada heeft in 2020 158 nieuwbouwwoningen in Heerde en 18 woningen in Wapenveld in voorbereiding. De woningen worden naar verwachting gerealiseerd in de periode tot en met 2024.</p> <p>Triada merkt een verandering in de houding van de gemeente met het nieuwe college, dat inziet dat er een achterstand is in het realiseren van sociale huurwoningen. Triada is ook betrokken geweest bij de nieuwe woonvisie, waarin voor de komende periode ook de ambitie voor 40% sociale huurwoningen is opgenomen (toelichting Triada).</p>	
<p>Beoordeling visitatiecommissie</p> <p>De visitatiecommissie is van mening dat Triada zich ruim voldoende heeft ingezet voor de opgaven in het kader van beschikbaarheid van woningen. Triada heeft het twee-hurenbeleid ingezet ter bevordering van de doorstroming en de beschikbaarheid van woningen. Op dit vlak heeft de visitatiecommissie twee pluspunten toegekend, vanwege het volledig voldoen aan de opgave, het initiatief nog voordat er afspraken waren, en voor het behaalde resultaat. Ook heeft Triada, aansluitend bij beleid en de opgave, beperkt woningen toegewezen aan middeninkomens. Tot slot zijn er nieuwbouwwoningen door Triada gerealiseerd, waarbij niet de geplande aantallen zijn behaald, maar er wel nadrukkelijk inzet is gepleegd om de opgaven in te vullen.</p>		
<p>Gemiddelde beoordeling</p>		<p>7,0</p>

Thema 3: woningkwaliteit en duurzaamheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Energetische kwaliteit</p> <p>In de drie gemeenten zijn afspraken gemaakt rondom het realiseren van energetische maatregelen in bestaande huurwoningen, om de energielasten en de CO2-uitstoot te verminderen. Het gaat om de volgende aantallen woningen en ontwikkeling van de energie-index per gemeente:</p>	<p>Triada heeft in de visitatieperiode woningen voorzien van energetische maatregelen. Zo is er bijvoorbeeld gevel-, dak- en vloerisolatie en isolerende beglazing aangebracht, en zijn er energiezuinigere installaties geplaatst (JV 2016, p.16; 2017, p.17). Daarnaast is er ook aardgasloze nieuwbouw gerealiseerd vanaf 2015 (toelichting Triada). Hiermee zijn eind 2019 reeds 117 woningen in bezit van Triada aardgasloos (T3 2019, p.18). In de drie gemeenten wordt het afgesproken aantal woningen waar energetische maatregelen moesten worden doorgevoerd ruim behaald.</p>	<p>7</p>

Opgaven	Prestaties	Cijfer																								
<p>Epe: Triada voert energetische maatregelen door bij de volgende aantallen woningen in Epe: 2017 t/m 2019: circa 900 woningen (PA Epe 2017, p.9; 2018, p.12)</p> <p>Hierbij is de volgende voorziene ontwikkeling van de energie-index van het bezit in Epe opgenomen in de afspraken (PA Epe 2017, p.15): 2016: 1,58 2017: 1,50 2018: 1,45 2019: 1,40</p> <p>Hattem: Triada voert energetische maatregelen door bij de volgende aantallen woningen in Hattem: 2017 t/m 2019: ruim 120 woningen (PA Hattem 2017, p.9; 2018, p.13; 2019, p.13)</p>	<p>Naast energetische maatregelen in woningen, heeft Triada zich in de visitatieperiode ook ingezet om het algemene energieverbruik in complexen te verminderen. Onder meer door ledverlichting aan te brengen, wat in twee jaar in alle complexen is gerealiseerd. Daarnaast zijn er ook daken van flats voorzien van zonnepanelen voor algemene voorzieningen (JV 2018, p.17; toelichting Triada).</p> <p>Bij de verduurzaming van de woningen gaat Triada op een systematische manier te werk door in de eerste plaats de energievraag te beperken door een goede isolatie en kierdichting (trias energetica). De resterende energievraag wordt vervolgens ingevuld met duurzaam opgewekte energie aan of op de woning. De resterende energievraag wordt aangevuld door middel van ingekochte duurzame energie (toelichting Triada).</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt de prestatie van Triada met een ruim voldoende, omdat er ruim wordt voldaan aan de afspraken over de woningen waarbij een energetische maatregelen doorgevoerd zouden worden, maar er in Epe en Heerde nog niet wordt voldaan aan de verwachte ontwikkeling van het energie-index.</p> <p>Epe: Jaarlijks aantal woningen waarbij energetische maatregelen zijn doorgevoerd in Epe (toelichting Triada):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>v/a 2 stappen</th> <th>v/a 1 stap</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>104</td> <td>368</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>264</td> <td>380</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>199</td> <td>865</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>327</td> <td>429</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>894</td> <td>2.042</td> </tr> </tbody> </table> <p>Gemiddelde energie-index Triada in Epe: 2016: 1,61 (JV 2018, p.16) 2017: 1,56 (JV 2018, p.16) 2018: 1,58 (JV 2018, p.16) 2019: 1,51 (JV 2018, p.16)</p> <p>Hattem: Jaarlijks aantal woningen waarbij energetische maatregelen zijn doorgevoerd in Hattem (toelichting Triada):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>v/a 2 stappen</th> <th>v/a 1 stap</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>94</td> <td>129</td> </tr> </tbody> </table>		v/a 2 stappen	v/a 1 stap	2016	104	368	2017	264	380	2018	199	865	2019	327	429	Totaal	894	2.042		v/a 2 stappen	v/a 1 stap	2016	94	129	
	v/a 2 stappen	v/a 1 stap																								
2016	104	368																								
2017	264	380																								
2018	199	865																								
2019	327	429																								
Totaal	894	2.042																								
	v/a 2 stappen	v/a 1 stap																								
2016	94	129																								

Opgaven	Prestaties	Cijfer																														
<p>Hierbij is de volgende voorziene ontwikkeling van de energie-index van het bezit in Hattem opgenomen in de afspraken (PA Hattem 2017, p.14):</p> <p>2016: 1,43 2017: 1,42 2018: 1,41 2019: 1,37</p> <p>Heerde: Triada voert energetische maatregelen door bij de volgende aantallen woningen in Heerde: 2017 t/m 2019: ruim 125 woningen (PA Heerde 2017, p.9; 2018, p.13)</p> <p>Hierbij is de volgende voorziene ontwikkeling van de energie-index van het bezit in Heerde opgenomen in de afspraken (PA Heerde 2017, p.15):</p> <p>2016: 1,33 2017: 1,25 2018: 1,21 2019: 1,19</p>	<table border="1"> <tr> <td>2017</td> <td>3</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>30</td> <td>157</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>81</td> <td>92</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>208</td> <td>399</td> </tr> </table> <p>Gemiddelde energie-index Triada in Hattem: 2016: 1,33 (JV 2018, p.16) 2017: 1,39 (JV 2018, p.16) 2018: 1,42 (JV 2018, p.16) 2019: 1,36 (JV 2018, p.16)</p> <p>Heerde: Jaarlijks aantal woningen waarbij energetische maatregelen zijn doorgevoerd in Heerde (toelichting Triada):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>v/a 2 stappen</th> <th>v/a 1 stap</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>100</td> <td>198</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>35</td> <td>119</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>43</td> <td>280</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>44</td> <td>64</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>222</td> <td>661</td> </tr> </tbody> </table> <p>Gemiddelde energie-index Triada in Heerde: 2016: 1,43 (JV 2018, p.16) 2017: 1,43 (JV 2018, p.16) 2018: 1,50 (JV 2018, p.16) 2019: 1,44 (JV 2018, p.16)</p>	2017	3	21	2018	30	157	2019	81	92	Totaal	208	399		v/a 2 stappen	v/a 1 stap	2016	100	198	2017	35	119	2018	43	280	2019	44	64	Totaal	222	661	
	2017	3	21																													
2018	30	157																														
2019	81	92																														
Totaal	208	399																														
	v/a 2 stappen	v/a 1 stap																														
2016	100	198																														
2017	35	119																														
2018	43	280																														
2019	44	64																														
Totaal	222	661																														
<p>Beoordeling visitatiecommissie</p> <p>De visitatiecommissie constateert dat Triada goed heeft gepresteerd op de opgaven op dit vlak. Er zijn afspraken gemaakt over de te leveren prestatie voor de verduurzaming van woningen. Triada heeft ruim voldaan aan de afspraken over de aantallen woningen waarbij energetische maatregelen moesten worden toegepast. Triada heeft daarnaast de prestaties geleverd door een systematische manier van werken (trias energetica). In de afspraken zijn ook de voorziene labelstappen van Triada opgenomen. In Hattem heeft Triada deze ontwikkeling waar kunnen maken, in Epe en Heerde is dit echter achtergebleven op de opgave. Vanwege het volledig voldoen aan de opgave en de systematische wijze waarop Triada bewust inzet op duurzaamheid is een pluspunt toegekend.</p>																																
Gemiddelde beoordeling		7,0																														

Thema 4: doelgroepen (jongeren, senioren en zorgvragers, en statushouders)

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Jongeren		
<p>Epe: In de prestatieafspraken 2018 en 2019 is opgenomen dat Triada een pilot gaat opzetten waarin een voorrangsregeling voor jongeren tot 23 jaar is uitgewerkt. Doel is dat vrijkomende geschikte woningen</p>	<p>In Epe heeft Triada in de visitatieperiode ingezet op de ontwikkeling van betaalbare woningen, om toe te wijzen aan jongeren. Triada heeft in overeenstemming met de opgave onderzoek uit laten voeren naar de woningmarktbehoefte, wat aantoont dat er geen</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>ook bij deze doelgroep terecht komen (PA Epe 2018, p.13; 2019, p.13).</p>	<p>aanvullende vraag is naar jongerenwoningen in Epe. Triada is over de opgave in gesprek met de gemeente.</p> <p>De realisatie van de pilot is nog niet van de grond gekomen. Triada zou de pilot in Heerde realiseren, wat nog niet gelukt is, vanwege het niet verkrijgen van de grondpositie in project Bovenkamp 2. Men zoekt dan ook in 2019 en 2020 naar mogelijkheden om de opgave in bestaande bouw te realiseren. De verwachting is dat men in 2020 een pilot kan starten. In de herstructurering Bloemenwijk worden 17 jongerenwoningen gepland (toelichting Triada). (toelichting Triada).</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt de inzet van Triada in relatie tot de opgave met een ruim voldoende, omdat de corporatie zich duidelijk heeft ingespannen om de pilot van de grond te krijgen, en zich heeft ingezet om inzicht te krijgen in de daadwerkelijke opgave.</p>	
Senioren en zorgvragers		
<p>In het kader van toegankelijke woningen voor senioren en zorgvragers, zijn er in de drie gemeenten prestatieafspraken gemaakt rondom deze opgave. Hierin is opgenomen dat Triada het aantal nultredenwoningen in het bezit zal handhaven (PA Epe 2017, p.11; 2018, p.13; 2019, p.13; PA Hattem 2017, p.10; 2018, p.13; 2019, p.13; PA Heerde 2017, p.11; 2018, p.13; 2019, p.13).</p> <p>In de periode 2018-2022 realiseert Triada in Epe minimaal 45 65+-geschikte woningen (nultreden) (PA Epe 2018, p.13; 2019, p.13).</p>	<p>Conform opgave heeft Triada het aantal nultredenwoningen in haar bezit gehandhaafd tijdens de visitatieperiode. De voorraad van dit type woningen is zelfs toegenomen: van 2.030 woningen in 2016 naar 2.079 woningen in 2019. In Epe en Hattem zijn woningen toegevoegd in de visitatieperiode. In Heerde is de voorraad echter met enkele woningen afgenomen, omdat het in deze gemeente niet is gelukt nieuwbouwwoningen te realiseren (zie toelichting onder <i>beschikbaarheid</i>).</p> <p>Daarnaast heeft Triada zich ingezet om woningen te classificeren, ten behoeve van eigen inzicht (toelichting Triada).</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt de inzet van Triada met een ruim voldoende, omdat wordt voldaan aan de opgave.</p> <p>Epe: Nultredenwoningen in bezit van Triada in Epe: 2016: 1.141 woningen (toelichting Triada) 2017: 1.141 woningen (toelichting Triada) 2018: 1.197 woningen (toelichting Triada) 2019: 1.191 woningen (toelichting Triada)</p> <p>Passend bij de afspraak zijn er in 2018 door Triada in Epe in totaal 42 appartementen opgeleverd in project Klaarbeek (fase 9), verdeeld over twee woongebouwen. Deze woningen zijn geschikt voor senioren (JV 2018, p.19). In 2019 zijn twee levensloopgeschikte woningen</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>In de periode 2018-2032 voegt Triada 60-70 nultredenwoningen toe in de huurvoorraad in Heerde (PA Heerde 2018, p.13; 2019, p.13).</p>	<p>gerealiseerd aan de Mandelahof in Vaassen (Epe) (toelichting Triada).</p> <p>Hattem: Nultredenwoningen in bezit van Triada in Hattem: 2016: 360 woningen (toelichting Triada) 2017: 360 woningen (toelichting Triada) 2018: 363 woningen (toelichting Triada) 2019: 363 woningen (toelichting Triada)</p> <p>In Hattem worden 60 levensloopgeschikte woningen vertraagd gerealiseerd in 2020. De vertraging is ontstaan door problemen rondom bestemmingsplan, de stijgende bouwkosten, PFAS, stikstof en – aanbestedingsdruk (toelichting Triada).</p> <p>Ook voor de afspraak, in 2016, zijn er 10 levensloopgeschikte woningen gerealiseerd in Hattem, in project Assenrade. Deze woningen hebben wel een bovenverdieping met extra slaapkamers, maar ook een slaap- en badkamer op de begane grond (JV 2016, p.24).</p> <p>Heerde: Nultredenwoningen in bezit van Triada in Heerde: 2016: 529 woningen (toelichting Triada) 2017: 529 woningen (toelichting Triada) 2018: 525 woningen (toelichting Triada) 2019: 525 woningen (toelichting Triada)</p> <p>In Heerde zat de bouwproductie van sociale huurwoningen op slot, zoals toegelicht onder <i>beschikbaarheid</i>. Hierdoor zijn er in deze gemeente geen nultredenwoningen toegevoegd aan de voorraad (toelichting Triada).</p> <p>Algemeen: Naast inzet op de realisatie van nultredenwoningen, heeft Triada alle gelijkvloerse woningen geclassificeerd volgens het Noord-Veluwse classificatiemodel. Daardoor heeft Triada inzichtelijk welke nultredenwoningen van welke kwaliteit men in bezit heeft. Woningen met drie- en viersterren worden bij mutatie met voorrang geadverteerd voor woningzoekenden met een WMO-verklaring. Hiermee kunnen gemeenten WMO- en AWBZ-kosten realiseren (toelichting Triada).</p>	
<p>In het kader van seniorenhuisvesting, hebben de gemeente Epe, de huurdersraad en Triada in de prestatieafspraken opgenomen dat ze zich gaan inzetten om de verhuizing van senioren, die dat willen, te</p>	<p>Triada heeft in de visitatieperiode een bijdrage geleverd aan de opgave, door mee te blijven doen in het gemeentelijke project rondom langer zelfstandig thuis wonen in Epe. Zo geeft Triada bijvoorbeeld voorlichting</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>stimuleren (PA Epe 2017, p.11), en dat Triada blijft participeren in het project 'Thuis wonen nu en later' (PA Epe 2017, p.11; 2018, p.14; 2019, p.14).</p>	<p>aan vrijwilligers. Ook worden er huisbezoeken afgelegd aan bewoners van 75+, om hen bewust te maken van hun woonsituatie en mogelijke maatregelen voor langer zelfstandig thuis wonen (JV 2017, p.39; 2018, p.39).</p> <p>Daarnaast is ook ingezet op het stimuleren van doorstroming en het vrijkomen van eengezinswoningen, door de flexhuur regeling in te zetten. Waarbij senioren die doorstromen een passende huurprijs krijgen in een nieuwe nultredenwoning (zie ook onder <i>beschikbaarheid</i>) (toelichting Triada).</p> <p>Er wordt een pluspunt toegekend vanwege het volledig voldoen aan de opgave.</p>	
<p>Statushouders</p>		
<p>In het kader van de huisvesting van statushouders, is in de prestatieafspraken in Epe, Hattem en Heerde opgenomen dat Triada bijdraagt aan de gemeentelijke taakstelling door een verantwoord deel van haar vrijkomende woningen aan te bieden (PA Epe 2017, p.12; 2018, p.14; 2019, p.14; PA Hattem 2017, p.11; 2018, p.14; 2019, p.14; PA Heerde 2017, p.11; 2018, p.14; 2019, p.14).</p>	<p>De visitatiecommissie beoordeelt de inzet van Triada in het licht van de opgave als goed. Triada heeft een actieve rol opgepakt en zich ingezet voor de huisvesting van statushouders. Daarmee is een goede bijdrage geleverd aan de gemeentelijke taakstellingen, waarvoor twee pluspunten worden toegekend.</p> <p>In de praktijk ervaart Triada bij de huisvesting van statushouders twee knelpunten. De taakstelling is gebaseerd op het inwoneraantal terwijl Triada maar 25% van de woningen in bezit heeft. Daarnaast is er dikwijls sprake van een mismatch tussen vraag en aanbod. Veel éénpersoonshuishouders of juist grote gezinnen (toelichting Triada).</p> <p>Door de verlaagde mutatiegraad is het moeilijk passende woningen te vinden voor deze doelgroep (JV 2017, p.33). Triada heeft met de drie gemeenten onderzocht welke mogelijkheden er zijn voor zowel extra permanente huisvesting als tijdelijke huisvesting van statushouders, om aan de verhoogde taakstelling in 2016 te voldoen (JV 2016, p.35). Triada is kartrekker in het overleg met de drie gemeenten hierover (toelichting Triada).</p> <p>Deze overleggen hebben ertoe geleid dat in de gemeente Epe twee gebouwen en een gezinswoning heeft laten aanpassen (door Triada) voor kamerbewoning en in beheer heeft overgedragen aan Triada (met toestemming van de Aw) (JV 2018, p.32; T3 2018, p.30; toelichting Triada).</p> <p>Het overleg met de gemeenten heeft niet tot vervolgacties met de gemeenten Heerde en Hattem geleid. In Hattem wilde de gemeente zelf veel invullen.</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Epe: Gemeentelijke taakstelling in Epe (niet volledig voor Triada): 2016: 82 statushouders (PA Epe 2017, p.16) 2017: 44 statushouders (toelichting Triada) 2018: 46 statushouders (toelichting Triada) 2019: 24 statushouders (toelichting Triada)</p> <p>Hattem: Gemeentelijke taakstelling in Hattem (niet volledig voor Triada): 2016: 30 statushouders (PA Hattem 2017, p.15) 2017: 16 statushouders (toelichting Triada) 2018: 18 statushouders (toelichting Triada) 2019: 10 statushouders (toelichting Triada)</p> <p>Heerde: Gemeentelijke taakstelling in Heerde (niet volledig voor Triada): 2016: 48 statushouders (PA Heerde 2017, p.16) 2017: 26 statushouders (toelichting Triada) 2018: 26 statushouders (toelichting Triada) 2019: 14 statushouders (toelichting Triada)</p>	<p>In Heerde is veel inspanning geleverd door Triada, maar kreeg men geen toestemming op de door de gemeente aangewezen locaties nieuwbouw of tijdelijke units te realiseren (toelichting Triada).</p> <p>Daarnaast heeft Triada bijgedragen aan de realisatie van de taakstelling door vooral in 2017 ook het flexhuren tot te passen bij statushouders en door woningen uit te verkoop te halen (toelichting Triada).</p> <p>Epe: Gehuisveste statushouders door Triada in Epe: 2016: 51 statushouders (JV 2016, p.35) 2017: 49 statushouders (JV 2017, p.32) 2018: 37 statushouders (JV 2018, p.31) 2019: 34 statushouders (toelichting Triada)</p> <p>Hattem: Gehuisveste statushouders door Triada in Hattem: 2016: 28 statushouders (JV 2016, p.35) 2017: 14 statushouders (JV 2017, p.32) 2018: 10 statushouders (JV 2018, p.31) 2019: 11 statushouders (toelichting Triada)</p> <p>Heerde: Gehuisveste statushouders door Triada in Heerde: 2016: 34 statushouders (JV 2016, p.35) 2017: 31 statushouders (JV 2017, p.32) 2018: 15 statushouders (JV 2018, p.31) 2019: 11 statushouders (toelichting Triada)</p>	
<p>In de prestatieafspraken in Heerde is op uitdrukkelijk verzoek van de Huurdersraad opgenomen dat van de vrijkomende woningen jaarlijks maximaal 10% zal worden toegewezen aan statushouders. Als dit onvoldoende is om de taakstelling te realiseren, wil Triada meewerken aan aanvullende huisvestingsoplossingen (PA Heerde 2017, p.12; 2018, p.14; 2019, p.14).</p>	<p>In de visitatieperiode heeft Triada, conform opgave, vrijgekomen woningen toegewezen aan statushouders. Triada is jaarlijks ruim binnen de afspraken gebleven.</p> <p>Aandeel vrijgekomen woningen toegewezen aan statushouders door Triada in Heerde: 2016: 10% (toelichting Triada) 2017: 7% (toelichting Triada) 2018: 3% (toelichting Triada) 2019: 4% (toelichting Triada)</p> <p>Er is volledig voldaan aan de opgave.</p>	7
Uitstroom intramuraal		
<p>In de visitatieperiode nam de behoefte aan sociale huurwoningen toe, onder meer als gevolg van uitstroom van mensen in intramurale woonvormen (position paper Triada).</p>	<p>Voor uitstromers uit een intramurale instelling heeft Triada in 2018, in samenwerking met de gemeenten, de zogenaamde opstapregeling opgesteld. Deze regeling voorziet erin dat mensen die uit een instelling komen</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	een woning krijgen aangeboden bij Triada (toelichting Triada). Hiermee wordt er voldaan aan de opgave.	
Beoordeling visitatiecommissie		
De visitatiecommissie constateert dat Triada zich ruim voldoende heeft ingezet in het licht van de huisvesting van specifieke doelgroepen. Triada heeft zich ingezet om woningen geschikt te maken voor jongeren en senioren. Zo is de voorraad nultredenwoningen uitgebreid en zet Triada maatregelen in om langer thuis wonen te faciliteren. Voor jongeren is een afgesproken pilot nog niet gerealiseerd in de visitatieperiode, maar wel in voorbereiding. Daarnaast heeft Triada zich ook in overeenstemming met de opgaven ingezet voor de huisvesting van statushouders en uitstroom uit intramurale instellingen.		
Gemiddelde beoordeling		7,2

Thema 5: woonomgeving (leefbaarheid)

Opgaven	Prestaties	Cijfer
In de prestatieafspraken in Epe is opgenomen dat Triada zal participeren in het Sociaal Team 24+ en de werkgroep schuldhulpverlening (PA Epe 2017, p.13; 2018, p.15; 2019, p.14). Rondom buurtbemiddeling is afgesproken dat Triada betrokken blijft en een bijdrage blijft leveren in Epe (PA Epe 2017, p.13; 2018, p.15; 2019, p.14).	<p>Triada werkt samen Met sociale wijkteams in Epe (JV 2017, p.34). Ook wordt er samengewerkt met schuldhulpverlening om huurachterstanden en problematische schulden te voorkomen. Triada zorgt ook in haar eigen beleid voor vroeg contact bij huurders met achterstanden, om tot een oplossing te komen. Dit doet zij in alle gemeenten (JV 2018, p.27).</p> <p>Triada heeft in alle drie de gemeenten in het werkgebied buurtbemiddeling ondersteund (JV 2017, p.35; 2018, p.34).</p> <p>Er wordt een pluspunt toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en het inzetten van buurtbemiddeling in het hele werkgebied.</p>	7
In de prestatieafspraken 2017 is opgenomen dat Triada een bijdrage levert aan het Gebiedsgericht werken in de wijken waar de corporatie bezit heeft in Epe (PA Epe 2017, p.13; 2018, p.15; 2019, p.14).	<p>Ter bevordering van goed wonen en een prettige leefomgeving heeft Triada geparticipeerd in het gebiedsgericht werken in Epe (JV 2017, p.34; 2018, p.33).</p> <p>Dit betekent dat Triada deelneemt aan de ontwikkelgroep over de uitwerking van gebiedsgericht werken. Daarnaast is op projectniveau ingezet op deelname aan wijkshouwen en worden de opvolgende actiepunten opgepakt, bijvoorbeeld rondom tuinonderhoud (toelichting Triada).</p> <p>Er wordt een pluspunt toegekend vanwege het volledig voldoen aan de opgave.</p>	7
In Hattem is in de prestatieafspraken afgesproken dat Triada haar kennis en ervaring inzet voor goede leefbaarheid, onder meer rondom zorg en overlastbeperking, in de buurten waar de corporatie bezit heeft (PA Hattem 2017, p.12; 2018, p.14; 2019, p.14).	Triada zet in op het delen van kennis, via het ambtelijk overleg. Wanneer hier acties uit voortkomen, worden deze gezamenlijk opgepakt, bijvoorbeeld rondom de toewijzing van drie- en viersterrenwoningen (toelichting Triada). Omdat de leefbaarheid op orde is, is naast regulier overleg, geen overige inzet benodigd (toelichting Triada). Hiermee wordt volledig voldaan aan de opgave.	7
In Heerde is de leefbaarheid op orde. In de prestatieafspraken is daarom afgesproken dat de	De visitatiecommissie oordeelt dat er volledig wordt voldaan aan de opgave. In het ambtelijk overleg met de	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>partijen de leefbaarheid monitoren en overleggen met elkaar als er problemen worden geconstateerd (PA Heerde 2017, p.13).</p> <p>In 2018 is afgesproken dat Triada haar kennis en ervaring inzet voor goede leefbaarheid in haar buurten (PA Heerde 2018, p.15).</p>	<p>gemeente staat leefbaarheid op de agenda. Er is tot op heden geen aanleiding geweest acties uit te zetten (toelichting Triada).</p>	
<p>Beoordeling visitatiecommissie</p> <p>De visitatiecommissie constateert dat Triada zich in overeenstemming met de opgaven heeft ingezet op het gebied van leefbaarheid. In het werkgebied is de algemene leefbaarheid op orde. Om deze verder te verbeteren heeft Triada een bijdrage geleverd aan netwerken in het sociaal domein en het gebiedsgericht werken in Epe, en is er een bijdrage geleverd aan buurtbemiddeling in het werkgebied. In Heerde en Hattem pakte Triada in overleg met de gemeente zaken op die spelen op dit vlak.</p>		
Gemiddelde beoordeling		7,0

Over Ecorys

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

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

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

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas