

# Maatschappelijke visitatie

Trivire

Opdrachtgever: Trivire

Rotterdam, 23 november 2011



# Maatschappelijke visitatie

Trivire

Opdrachtgever: Trivire

Ton Lensen  
Wouter Vos  
Marleen Roekx

Rotterdam, 23 november 2011

## 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.

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 hecht aan een duurzame bedrijfsvoering. Daarom printen wij standaard op FSC-gecertificeerd papier.

ECORYS Nederland BV  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

Ecorys Vastgoed  
T 010 453 85 19  
F 010 453 85 88

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Recensie en totaalbeeld	9
Recensie	9
Totaalbeeld	11
Spinnenwebben	11
Presteren naar eigen ambities	11
Presteren naar opgaven	12
Presteren volgens belanghebbenden	13
Presteren naar vermogen	13
Presteren ten aanzien van governance	13
Integrale scorekaart	14
1 Trivire	15
1.1 Profiel	15
1.1 Bezit	15
1.2 Organisatie	15
1.1.1 Deelnemingen	16
1.2 Fusie	17
2 Presteren naar Ambities (PnA)	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Prestaties 2007-2010	19
2.3 Beleidskader	23
2.3.1 Beleidskaders 2007-2009	23
2.3.2 Beleidskader 2009-2010 Trivire	23
2.3.3 Ondernemingsplan 2011-2015 en Strategisch Plan	24
2.3.4 Overig beleid	25
2.4 Prestaties en beoordeling	25
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	27
3.1 Inleiding	27
3.2 Beschrijving werkgebied	27
3.3 Regionale opgaven	27
3.3.1 Woonvisie Regio Drechtsteden	27
3.3.2 PALT- afspraken	28
3.4 Lokale opgaven	28
3.5 Overige opgaven	29
3.6 Prestaties en beoordeling	29
4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Betrokkenheid, participatie, samenwerking en overleg	31
4.3 Bijeenkomsten	32
4.4 Verscheidenheid aan belanghebbenden, verscheidenheid in samenwerking en overleg	33
4.5 Klanttevredenheid	33

4.6	Betrokkenheid belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	33
4.6.1	Beeld van Trivire	34
4.6.2	Prestaties	35
4.6.3	Boodschap aan de corporatie	37
4.7	Conclusie	37
<b>5</b>	<b>Presteren naar Vermogen (PnV)</b>	<b>38</b>
5.1	Inleiding	38
5.2	Financiële continuïteit	38
5.2.1	Vermogenspositie	38
5.2.2	Middelen	39
5.2.3	Sturing op kasstromen	39
5.3	Financieel beheer	40
5.3.1	Planning en controlecyclus	40
5.3.2	Treasurystatuut en treasury jaarplan	41
5.4	Doelmatigheid	42
5.5	Vermogensinzet	43
5.5.1	Beargumenteerde inzet van het vermogen	43
5.5.2	Mogelijkheden vermogen te verruimen	43
5.5.3	Maximale inzet voor maatschappelijke prestaties	44
5.6	Prestaties en beoordeling	45
<b>6</b>	<b>Governance</b>	<b>47</b>
6.1	Inleiding	47
6.2	Besturing	47
6.2.1	Goed en professioneel planningsproces	47
6.2.2	Check	48
6.2.3	Act	48
6.3	Het intern toezicht	49
6.4	Externe legitimatie	52
6.5	Presteren op het gebied van governance	52
	<b>Bijlagen</b>	<b>54</b>
	Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0	55
	Bijlage 2: Bronnenlijst	65
	Bijlage 3: Lijst geïnterviewde personen	66
	Bijlage 4: Presteren naar ambities	67
	Bijlage 5: Presteren naar opgaven	72
	Bijlage 6. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	77

# Voorwoord

## *Het visitatiestelsel*

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

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

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

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

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

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

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een integrale scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

## *Maatschappelijke visitatie Trivire – de aanpak van Ecorys*

Trivire heeft Ecorys in 2011 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode juli tot en met november 2011. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Ton Lensen, Wouter Vos en Marleen Roekx. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

1. Deskresearch  
Op basis van beschikbare documenten is in juli en augustus 2011 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst  
Op 29 september 2011 heeft onder leiding van Ecorys een startbijeenkomst plaatsgevonden met de Raad van Bestuur, de Raad van Toezicht en het management team. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie.
3. Interviews intern  
Aansluitend aan de startpresentatie heeft het interview met de Raad van Toezicht

plaatsgevonden. Op 11 en 13 oktober zijn interviews gehouden met de leden van het managementteam en op 28 oktober met de Raad van Bestuur. Doelstelling van deze interviews was het aanvullen en inkleuren van de bevindingen uit de deskresearch.

4. Belanghebbendenbetrokkenheid  
Belanghebbenden zijn middels twee bijeenkomsten betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Op 31 oktober 2011 heeft een bijeenkomst in Zwijndrecht en een bijeenkomst in Dordrecht plaatsgevonden. In de bijlage wordt een overzicht gegeven van de bij de visitatie betrokken belanghebbenden.
5. Interne bijeenkomst visitatieteam Ecorys  
Eind november 2011 heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de geleverde prestaties besproken.
6. Rapportage  
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie opgesteld. Deze is op 30 november 2011 besproken bij Trivire. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0 versie van de visitatiemethodiek.

#### *Beoordelen van de prestaties van de corporatie*

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

- wij beschouwen terugkijkend de jaren 2007 tot en met 2010. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen belanghebbendenoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat, naar onze mening, een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.



## De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt de onderstaande meetschaal conform de 4.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld.

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

## Leeswijzer

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

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

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

Bijlagen:

1. Normenkader visitatiemethodiek 4.0;
2. Bronnenlijst;
3. Lijst van geïnterviewde personen;
4. Gedetailleerde weergave van presteren naar ambities;
5. Gedetailleerde weergave van presteren naar opgaven;
6. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

## Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.



# Recensie en totaalbeeld

## Recensie

Trivire is een jonge corporatie die medio 2009 is ontstaan uit een fusie, waarmee zij is uitgegroeid tot een corporatie met een bezit van meer dan 13.000 woningen in de regio Drechtsteden. Binnen de Drechtsteden is Trivire werkzaam in de gemeenten Dordrecht, Zwijndrecht en Hendrik Ido Ambacht. Ondanks de toegenomen omvang kenmerkt Trivire zich als een sterk lokaal verankerde corporatie, die onder meer door te werken met rayons en wijksteunpunten haar wortels in de wijken heeft weten te handhaven. Op concernniveau vindt de centrale sturing plaats ten aanzien van overkoepelend beleid en financiën. Een en ander steeds in wisselwerking met de rayons, en daarmee voeling houdend met de lokale samenleving.

Na de juridische fusie in 2009 was in 2010 ook de organisatorische fusie een feit. Terugkijkend kan gesproken worden van een succesvol fusieproces. Het is opvallend hoe Trivire in korte tijd een nieuwe organisatie neer heeft weten te zetten met een eigen en gedragen identiteit, zowel op bestuurlijk als organisatorisch niveau. De energie die is gestoken in het laten begeleiden van het fusieproces, het uitgaan van elkaars kwaliteiten (en dus overkomen van elkaars verschillen) en de aandacht voor de cultuur heeft duidelijk vruchten afgeworpen. Intern wordt nog zeer beperkt gesproken over de 'oude' corporaties en werknemers en bestuur geven blijk van trots over de nieuwe organisatie.

Naast de werkorganisaties en bestuurders hebben ook de Raden van Toezicht de stap gemaakt naar een enkele Raad van Toezicht voor Trivire. Binnen afzienbare tijd, waarin de nodige tegenstellingen zijn verwerkt, is men in staat geweest als eenheid te fungeren voor Trivire, waarbij ook de omvang is aangepast op een enkele nieuwe organisatie. Met veel energie heeft de Raad een bijdrage geleverd aan het nieuwe Trivire. We zien over de breedte van de organisatie dat de fusie een positieve energie heeft losgemaakt waardoor het ambitieniveau hoog is. Ook de buitenwereld constateert dat Trivire in zeer korte tijd een eigen naam heeft gemaakt waardoor er zelden meer gesproken wordt over een van de rechtsvoorgangers.

Trivire heeft haar beleid beschreven in een strategische visie en ondernemingsplan. Binnen het ondernemingsplan staan vijftien doelstellingen centraal die nader zijn uitgewerkt in een strategisch plan. Met ingang van 2011 maakt Trivire een nadrukkelijke koppeling tussen de strategische doelen enerzijds en een concrete vertaling in jaarplannen anderzijds. Monitoring vindt plaats in kwartaalrapportages, die steeds verder zijn aangescherpt en waarvoor een dashboard-rapportagemodel is ontwikkeld. Hiermee is een ontwikkeling van de beleidscyclus zichtbaar, waarbij doelstellingen steeds concreter zijn geformuleerd en de monitoring is aangescherpt. Dit was, na een periode waarin Trivire vooral door prestaties de nieuwe organisatie wilde laten aarden, ook nodig. De ingezette koers geeft voor de toekomst de nodige handvatten als het gaat om sturing en beheersing.

Trivire laat zich omschrijven als een 'ja, mits..' organisatie in tegenstelling tot het principe 'nee, tenzij..'. Dit betekent dat Trivire een corporatie is die zich met bevologenheid en passie inzet voor de opgaven in het werkgebied en projecten ontwikkelt en initieert met verschillende samenwerkingspartners. Dit is terug te zien in de veelheid aan prestaties die gedurende de visitatieperiode zijn geleverd over de breedte van de verschillende prestatievelden. Woon-zorg en inzet op leefbaarheid zijn daarbij speerpunten voor Trivire. Naast de fysieke aanpak in wijken als

Oud Krispijn heeft Trivire ook veel aandacht voor de sociale kant en investeert in diverse sociale programma's. Er is vanuit de visitatiecommissie veel waardering voor de manier waarop Trivire zich hard maakt voor de kwaliteit van wijken. De opgaven in het werkgebied zijn vastgelegd in de PALT afspraken (Prestatieafspraken Lange Termijn) die gelden voor de regio Drechtsteden. Trivire pakt haar aandeel daarin actief op en zet zich bewust in voor alle grote ontwikkelopgaven. Ten aanzien van de opgaven manifesteert Trivire zich als proactief en aanspreekbaar.

De buitenwereld is positief over de inzet van Trivire en de geleverde prestaties. Belanghebbenden kenmerken Trivire daarbij als een solide en betrouwbare samenwerkingspartner die zich breed inzet voor de maatschappelijke opgaven. De lokale verankering, aandacht voor leefbaarheid en wonen en zorg zijn daarin kenmerkend. De brede inzet en het hoge ambitieniveau wordt enerzijds gewaardeerd, maar anderzijds ook als valkuil geduid. Het aanbrengen van meer focus en concretisering van plannen geven belanghebbenden dan ook mee als aandachtspunt. De visitatiecommissie onderschrijft deze zienswijze. Het enthousiasme waarmee veel zaken worden opgepakt kan er toe leiden dat sommige projecten niet de aandacht kunnen krijgen die nodig is, waardoor soms niet aan de verwachtingen kan worden voldaan. Dit is zonde van de zeer goede intenties waarmee een en ander wordt opgepakt. Deze kanttekening laat onverlet dat we vooral waardering hebben voor het ambitieniveau en de voortvarendheid waarmee de maatschappelijke opgave wordt ingevuld.

In het licht van het aanwenden van het vermogen voor de maatschappelijke opgave heeft Trivire in haar ondernemingsplan de belangrijkste financiële doelstellingen benoemd. In 2011 is een en ander verder geformaliseerd in een investeringsstatuut. Sturen op kasstromen wordt hiermee steeds meer de norm. Met het investeringsstatuut krijgen investeringsbeslissingen meer kader en is een betere sturing mogelijk. De financiële parameters die Trivire hanteert zijn van oudsher redelijk conservatief. Binnen deze kaders zien we dat Trivire haar vermogen maximaal tracht aan te wenden.

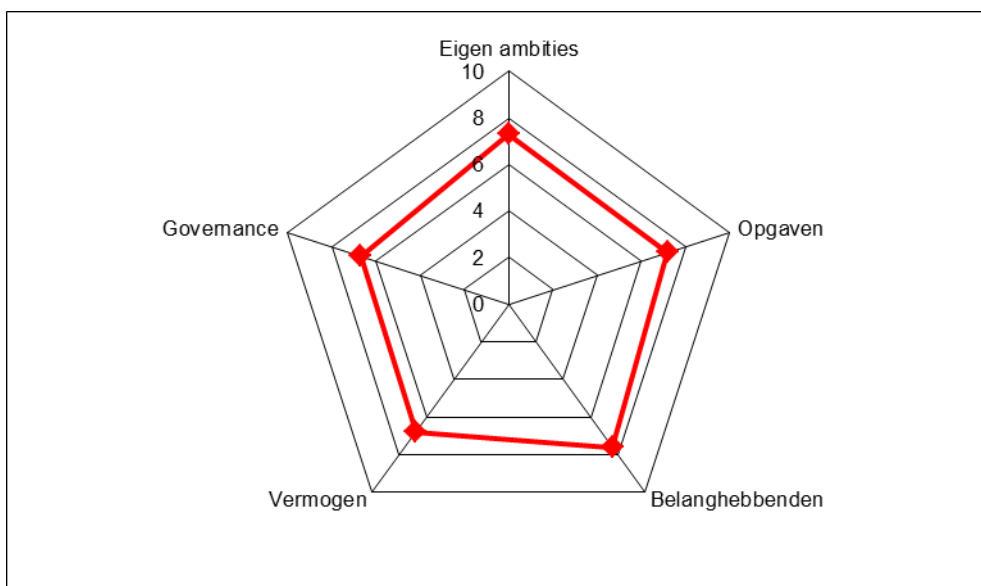
De visitatiecommissie constateert dat Trivire sinds de fusie hard gewerkt heeft om alle systemen op elkaar aan te laten sluiten, waardoor het financiële planning- en controlsysteem in grote lijnen op orde is gekomen. We constateren dat de cyclus van de totstandkoming van het investeringsbeleid, de uitvoering, de bijstelling, de verantwoording en het toezicht op de investeringen vorm krijgt. De actualisatie en optimalisatie van bedrijfsprocessen kan het tempo waarmee de organisatie zich ontwikkelt echter niet altijd goed bijhouden. Hoewel hier in 2011 de nodige aandacht aan is besteed, blijft dit een aandachtspunt. We merken in de organisatie een brede behoefte aan goede sturingsinformatie. Waar de basissystemen allen op orde zijn, zit de uitdaging vooral in het niveau daaronder om op basis van gedetailleerdere informatie weer verdere stappen te maken in koers en beleid.

Concluderend, Trivire vervult binnen de regio Drechtsteden een belangrijke rol. Vanuit een brede maatschappelijke oriëntatie wordt invulling gegeven aan de opgaven in het werkgebied, waarbij Trivire ook veel aandacht heeft voor de zachte kant van de volkshuisvesting. Trivire zet ook richting de toekomst een aanzienlijk ambitieniveau neer. De visitatiecommissie heeft het vertrouwen dat met de huidige inspanningen de organisatie daar voldoende op toegerust is. De rapportcijfers reflecteren de notie dat Trivire in belangrijke mate een 'doe-corporatie' is derhalve hoog scoort op de 'doe-thema's'.

## Totaalbeeld

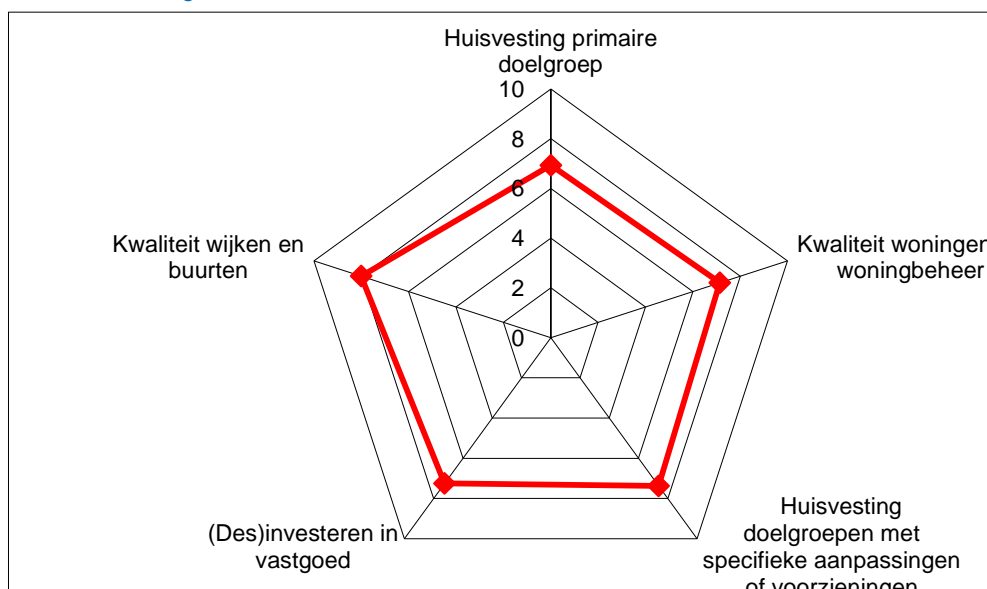
Trivire krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Ruim voldoende, indien de eigen ambities het referentiekader zijn (Presteren naar Ambities 7,4);
- Ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (Presteren naar Opgaven: 7,3);
- Goed, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de belanghebbenden betreft (Presteren volgens Belanghebbenden: 7,6);
- Ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (Presteren naar Vermogen: 6,8);
- Ruim voldoende, wat betreft de invulling van governance (Presteren ten aanzien van Governance: 6,7).



## Spinnenwebben

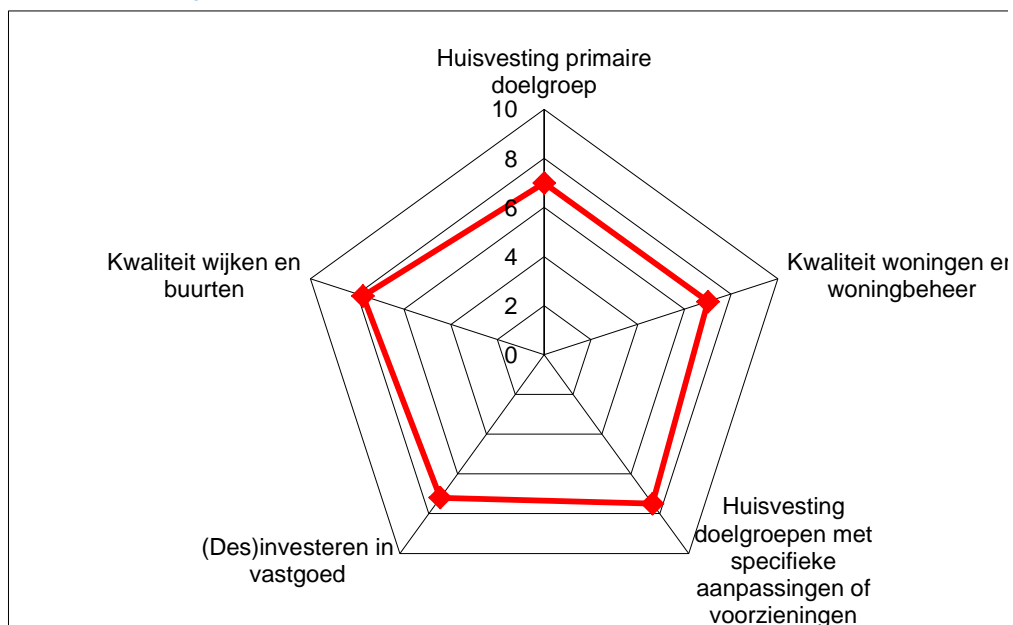
### Presteren naar eigen ambities



Trivire heeft in de periode 2007-2010 over de hele breedte prestaties geleverd. Deze prestaties zijn terug te vinden in de jaarverslagen en kwartaalrapportages, maar zijn ook verwoord in de interne en externe gesprekken die in het kader van de visitatie zijn gevoerd. Ten aanzien van de eigen ambities is Trivire een sterk op de uitvoering gerichte corporatie. De geleverde prestaties zijn niet altijd makkelijk te herleiden tot heldere en concrete doelstellingen. In 2010 en 2011 zijn daarin grote slagen gemaakt door Trivire.

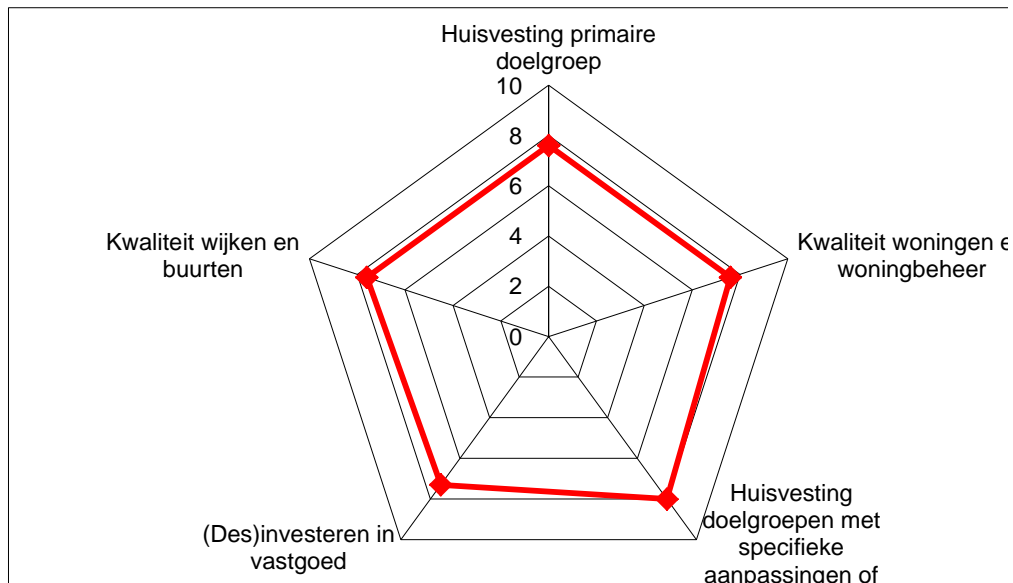
De prestaties in ogenschouw genomen, zijn huisvesting van bijzondere doelgroepen en kwaliteit van wijken en buurten duidelijk positieve uitschieters. Trivire heeft door de jaren heen zowel op fysiek als sociaal vlak veel geïnvesteerd in een aantal aangewezen wijken. Ook ten aanzien van bijzondere doelgroepen zijn diverse projecten gerealiseerd, waarbij Trivire nadrukkelijk aandacht besteedt aan de realisatie van maatschappelijk vastgoed. Richting de toekomst kent Trivire een omvangrijke projectenportefeuille, welke een afspiegeling is van het ambitieniveau dat Trivire nastreeft.

### Presteren naar opgaven



Trivire levert een duidelijk aandeel in de opgaven, wanneer prestaties afgezet worden tegen de afspraken die er liggen. Belanghebbenden bevestigen het beeld dat Trivire de opgave in het werkgebied goed oppakt, afspraken nakomt en haar aandeel levert. Daarbij valt wederom met name de aandacht voor de kwaliteit van wijken en buurten op. Trivire investeert veel in het leefbaar houden van wijken en buurten, zowel door fysieke herstructurering als investeringen in sociale programma's. Daarnaast zet Trivire zich actief in voor de ontwikkeling van projecten voor bijzondere doelgroepen, zowel als het gaat om huisvesting als het realiseren van voorzieningen en maatschappelijk vastgoed. Hoewel de opgaven daaromtrent niet heel duidelijk zijn vastgelegd, kan worden vastgesteld dat Trivire ruim voldoende prestaties levert.

### Presteren volgens belanghebbenden



Belanghebbenden kenmerken Trivire als een goede, betrouwbare, open en eerlijke corporatie. Trivire toont zich maatschappelijk betrokken, denkt en acteert actief mee en heeft duidelijk hart voor haar werkgebied. Belanghebbenden maken Trivire een compliment voor het in korte tijd neerzetten van een herkenbare nieuwe organisatie, die snel operationeel was. Over het geheel genomen zijn belanghebbenden van mening dat Trivire geen belangrijke zaken laat liggen en zich ruim voldoende inzet voor de opgaven in het werkgebied. De prestaties van Trivire worden dan ook op alle velden hoog gewaardeerd. Belanghebbenden waarderen de inzet die Trivire de afgelopen jaren heeft getoond en spreken de hoop uit dat Trivire het huidige ambitieniveau waar kan maken. Belanghebbenden dragen focus en samenwerking daarbij aan als belangrijke elementen.

### Presteren naar vermogen

Trivire presteert ruim voldoende wanneer we kijken naar de prestaties in het licht van de financiële mogelijkheden. De financiële continuïteit van Trivire lijkt gewaarborgd. De vermogenspositie is dusdanig dat er geen gevaar dreigt voor de continuïteit. We constateren dat binnen de kaders fors wordt geïnvesteerd. Dat niet alles direct zichtbaar is door de inspanningen in deelnemingen maakt het wellicht minder transparant, maar niet minder wezenlijk. Na de fusie is er hard gewerkt om alle systemen te stroomlijnen. In de meeste gevallen is dit inmiddels gerealiseerd. Treasury is binnen Trivire prima verzorgd. De bedrijfslasten zijn nog wat hoog, maar de ingezette koers moet de effecten van de fusie zichtbaar maken. Dit vergt nog wel zorg en aandacht. Binnen de traditioneel conservatieve kaders zien we dat Trivire zich maximaal tracht in te spannen voor het leveren van maatschappelijke prestaties.

### Presteren ten aanzien van governance

De governance is bij Trivire ruim voldoende op orde. We zien dat er veel inspanningen zijn gepleegd om de eenwording van Trivire te laten welslagen. Voor wat betreft de samenstelling en het functioneren van de Raad, in wisselwerking met het bestuur lijkt dit te zijn geslaagd. Een en ander is voortvarend opgepakt en vanuit een open cultuur is er een positief kritische houding ten opzicht van het bestuur. Hierdoor kan een ieder naar zijn eigen rol functioneren. De fusie lijkt hiermee, voor zover we dit kunnen overzien, succesvol. Ook de belanghebbenden van Trivire schetsen dit beeld. We constateren dat de communicatie richting belanghouders nog ruimte biedt voor verbetering. Met name de communicatie rond beleidsverschuivingen komen beperkt tot uitdrukking. Dit is ten dele debet aan het feit dat er op gebied van de beleidscyclus nog stappen

gezet kunnen worden. De verantwoordingssystemen lijken wat moeite te hebben om het voortvarende uitvoeringstempo bij te houden.

## Integrale scorekaart

De integrale scorekaart toont het volgende beeld:

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



# 1 Trivire

## 1.1 Profiel

Trivire is een jonge corporatie, die in 2009 is ontstaan uit een fusie tussen de voormalige woningstichtingen Interstede en Progrez. De corporatie heeft een bezit van ca. 13.000 woningen. Het werkgebied van Trivire beslaat de gemeenten Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht en Zwijndrecht.

Volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort Trivire, samen met 39 andere corporaties, tot de referentiegroep van corporaties met een marktgevoelig bezit.

## 1.1 Bezit

Het woningbezit van Trivire bestaat, zoals de referentiegroep al doet vermoeden, voor een relatief groot aandeel uit gestapelde woningbouw, vooral hoogbouwoningen. Het aandeel eengezinswoningen is ten opzichte van het landelijke beeld lager.

Tabel 1: Woningbezit Trivire

Type woningen	Trivire %	Landelijk %
Eengezinswoningen	31,4	43,1
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	23,8	27,4
Meergezinswoningen met lift	15,8	13,1
Hoogbouw	28,5	10,7
Eenheden verzorging	0,0	2,1
Overig	0,5	3,5
Totaal	100,0	100,0

Bron: Corporatie in Perspectief, Trivire, 2010, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Trivire heeft haar woningbezit verdeeld in drie rayons:

- Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht;
- Dordt West en Centrum;
- Dordt Oost.

Wanneer gekeken wordt naar de periode waarin de voorraad van Trivire gebouwd is, kan vastgesteld worden dat de jaren '60, '70 en '80 een groot aandeel hebben (ruim 70%). Opvallend is verder het lage aandeel woningen dat gebouwd is na 2000, wat met 3,0% ruim onder het landelijk gemiddelde van 8,8% uitkomt.

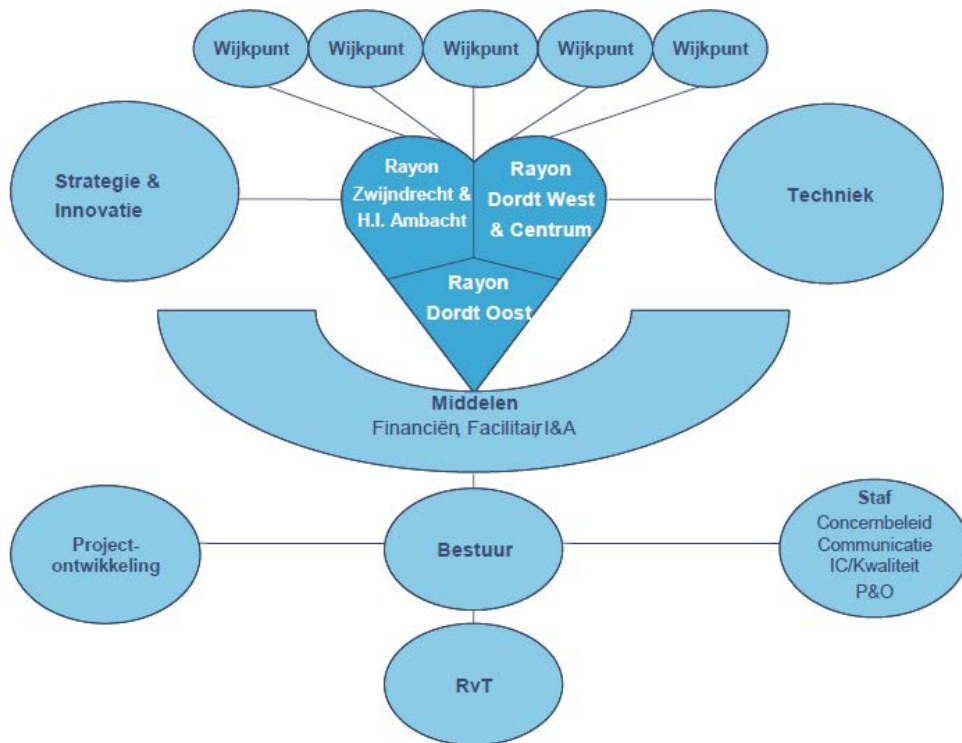
De gemiddelde huurprijs per maand per wooneenheid van Trivire ligt met € 448 hoger dan de gemiddelde huurprijs in Nederland (€ 409). Het percentage maximaal redelijk ligt met 77,5% ook hoger dan het landelijk gemiddelde van 71,5%.

## 1.2 Organisatie

Op 31 december 2010 zijn er bij Trivire 200 medewerkers in dienst (176,46 fte). Vanuit de beide rechtsvoorgangers is voor Trivire een Raad van Bestuur ingesteld die bijgestaan wordt door een management team. De organisatie kenmerkt zich door een structuur, waarbij de drie beheerrayons als het ware het hart van de organisatie vormen. Deze beheerrayons kennen diverse wijkpunten

waar de klanten van Trivire terecht kunnen. De rayons worden geflankeerd door de afdelingen Strategie & Innovatie en Techniek en verder ondersteund door de afdeling Middelen. De Raad van Toezicht treedt op als intern toezichthoudend orgaan.

Organogram Trivire



Bron: jaarverslag 2009

Trivire heeft bewust gekozen voor een rayonbenadering om de lokale betrokkenheid, optimale bediening van de klant en aanwezigheid in wijken te kunnen blijven waarborgen. De organisatie-indeling is in die zin ingericht rondom de focus op leefbaarheid. Binnen de stuurgroep SVB vindt afstemming plaats tussen de verschillende afdelingen en de rayons als het gaat om investeringen en projecten. Beleid en praktijk komen in deze stuurgroep samen.

### 1.1.1 Deelnemingen

Trivire participeert in een aantal samenwerkingsverbanden die onderstaand kort worden toegelicht. Een deel van de prestaties in investeringen worden binnen deze verbanden geleverd en dragen wezenlijk bij aan de maatschappelijke inzet van Trivire.

#### *Stichting Woonkeus Drechtsteden*

Trivire participeert samen met zes corporaties en zes gemeenten in de Stichting Woonkeus Drechtsteden. Deze stichting is eind 1999 opgericht met als doel het organiseren van een regionale marktgerichte verdeling van de, bij de deelnemers en eventuele andere verhuurders, voor verhuur vrijkomende woonruimte.

### *Volgerlanden Ontwikkelings Combinatie v.o.f.*

Per 1 januari 2000 hebben vier corporaties, waaronder Trivire, hun krachten gebundeld door het oprichten van de v.o.f. Volgerlanden Ontwikkelings Combinatie. De VOC houdt zich bezig met de realisatie van 1.337 sociale koop- en huurwoningen en 464 vrije sectorwoningen. De realisatie van dit woningaantal levert een tekort op van € 39 miljoen in 2016. Het aandeel van Trivire in deze v.o.f. bedraagt 42%. Er zijn op 31 december 2010 in totaal 1.052 sociale huur- en koopwoningen opgeleverd. De toekomstige opgave omvat 225 sociale huur- en koopwoningen in plan Oost en 96 vrije sector woningen.

### *Krispijn Wonen v.o.f.*

In 2001 is een v.o.f. opgericht tussen woningcorporatie Progrez, Interstede en Woonbron om de herstructureringsopgave in Oud Krispijn op te pakken. De drie corporaties hebben hun bezit, op basis van een vooraf vastgestelde verdeelsleutel, economisch ingebracht in de v.o.f. Uitgangspunt hierbij was dat de herstructurering in een periode van tien jaar werd uitgevoerd. In 2003 is het oorspronkelijke volkshuisvestingsplan geanalyseerd en geactualiseerd. Hierbij is de doorloop van de gehele herstructurering opgeschoven van 2010 naar 2013. Besloten is de samenwerking in de v.o.f. Krispijn Wonen te beëindigen per 1 januari 2010. Het tekort van de samenwerking bedraagt € 29,2 miljoen en blijft daarmee binnen het geraamde tekort van € 29,5 miljoen. Het aandeel van Trivire hierin bedraagt 55% en is ten laste van de daarvoor bestemde voorziening gebracht. Per 1 januari 2010 heeft Trivire 482 woningen van Woonbron in de wijk Oud Krispijn, overgenomen.

### *Stadsherstel Drechtsteden N.V. en B.V. Voorstraat*

Mede op initiatief van Trivire heeft een aantal woningcorporaties in de Drechtsteden in 2008 de naamloze vennootschap Stadsherstel Drechtsteden opgericht. Doel van deze vennootschap is het op een maatschappelijk en economisch verantwoorde wijze verwerven, in stand houden, herstellen, beheren en vervreemden van hoofdzakelijk (rijks)monumenten en historische gebouwen in de regio Drechtsteden en omgeving. Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bedraagt € 17,7 miljoen, waarvan € 3,64 miljoen is geplaatst en gestort. Trivire bezit 38,5% van de aandelen.

## 1.2 Fusie

Trivire is medio 2009 ontstaan uit een fusie tussen de corporaties Progrez en Interstede. Begin 2010 was ook de organisatorische fusie een feit. De fusie is ingezet vanuit volkshuisvestelijke gronden. Schaalvergroting leidt tot meer slagkracht in een werkgebied waar men reeds elkaars partner was. De grote opgaven, ten aanzien van herstructurering in wijken en het leefbaar houden van wijken en buurten, kunnen nu vanuit een organisatie worden aangevlogen.

De samensmelting van de organisaties en het bestuur is begeleid door PWC. Dit heeft geleid tot een corporatie die met recht een eigen identiteit uitdraagt en waar de bloedgroepen van de rechtsvoorgangers moeilijk meer te onderscheiden zijn.

De maatschappelijke visitatie kijkt vier jaar terug, wat betekent dat de jaren 2007 en 2008 van de rechtsvoorgangers meegenomen dienen te worden. Om recht te doen aan de identiteit van het huidige Trivire, is in overleg met de corporatie, gekozen de rechtsvoorgangers niet afzonderlijk te behandelen. Dit betekent dat prestaties van de rechtsvoorgangers, evenals de doelen en opgaven die daarbij horen mee zijn genomen, maar onder naam van Trivire worden weergegeven. Daar de rechtsvoorgangers in voorgaande jaren reeds een sterke samenwerking kenden en voor dezelfde opgaven stonden, is het mogelijk over te gaan op een dergelijk samenvoeging van prestaties en doelen. Enkel wanneer dat noodzakelijk wordt geacht, worden de rechtsvoorgangers apart genoemd.



## 2 Presteren naar Ambities (PnA)

### 2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van de corporatie wordt beoordeeld, is naar de eigen ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de zelf geformuleerde ambities en daaruit volgende doelen. Hierbij wordt, conform de visitatiemethodiek, per prestatieveld globaal omschreven wat de prestaties zijn. Vervolgens worden op hoofdlijnen de ambities behandeld, door de missie en visie weer te geven. Een gedetailleerde vergelijking van de ambities en prestaties staat weergegeven in de bijlagen.

Zoals eerder reeds aangegeven, worden de prestaties van Trivire en haar rechtsvoorgangers gebundeld voor de periode waar de visitatie betrekking op heeft. Prestaties van de rechtsvoorgangers zijn meegenomen, maar weergegeven onder de noemer van Trivire.

### 2.2 Prestaties 2007-2010

#### *Huisvesting van de primaire doelgroep*

Huisvesting van de primaire doelgroep behoort tot de kerntaak van corporaties. Hiertoe beschikt Trivire over een voorraad goedkope en betaalbare woningen van ca. 12.000 woningen, wat ca. 93% van het bezit betreft. Vrijkomende woningen wijst Trivire grotendeels passend toe (93%). Om de verhuur van woningen te verbeteren, zijn in 2008 de voorbereidingen getroffen voor de uitbreiding van het woonruimteverdeelsysteem met een lotings- en optiemodule. In 2007 is eveneens onderzoek gedaan om de verhuurbaarheid van kleinere (seniore)woningen te verbeteren en zijn hiertoe plannen ontwikkeld.

Trivire heeft in 2009 zo'n 171 voorrangskandidaten aan woonruimte geholpen. Aan het einde van 2010 zijn er twaalf statushouders geplaatst in Dordrecht en drie in Zwijndrecht. De achterstand van te huisvesten mensen was op dat moment 58 voor Dordrecht en 18 voor Zwijndrecht. De achterstand wordt onder andere veroorzaakt door problemen in de samenwerking met ketenpartners. De problemen rondom het huisvesten van statushouders zijn in regionaal verband besproken. Om de achterstanden weg te werken heeft Trivire in 2010 extra capaciteit aangetrokken. Eind 2011 is niet alleen de taakstelling gerealiseerd, maar is de achterstand ook zo goed als ingelopen.

Ten aanzien van zogenaamde Laatste Kans Woningzoekenden werkt Trivire op diverse wijze aan het voorkomen van uithuiszettingen en bieden van een laatste kans aan huurders. Dit doet zij onder andere door het werken met een Zorgmakelaarscontract en een Wonen onder Voorwaardencontract. Daarnaast participeert zij in Achter de Voordeurtrajecten en het Dreigend Dakloze Gezinnen Convenant. In de jaren 2007-2008 is de incassoprocedure aangescherpt om uithuiszetting te voorkomen. In relatie tot de kredietcrisis biedt Trivire ruimere betalingsregelingen aan haar bewoners.

Ter bevordering van de keuzevrijheid van klanten is Trivire in 2010 gestart met een pilot tot het digitaal adverteren van woningen, waarvan de eerste ervaringen van klanten positief zijn. Om het eigen woningbezit onder huurder te stimuleren en de kloof tussen en huur en koop te overbruggen, zijn in de periode 2007-2010 in totaal 243 woningen verkocht (ca. 60 woningen per jaar). Koopgarant is daarbij ingezet als sociale koopconstructie.

### *Kwaliteit van woningen en woningbeheer*

Om de kwaliteit van woningen en het woningbeheer te bevorderen, investeert Trivire onder andere in onderhoud van het bezit. De kwaliteit van het woningbezit van Trivire is gemiddeld genomen goed. Ieder jaar is geïnvesteerd in onderhoud en renovatie om de kwaliteit van woningen op peil te houden of te verbeteren. In de periode 2007-2010 heeft Trivire jaarlijks tussen de €16 miljoen en €20 miljoen geïnvesteerd in onderhoud. Daarnaast heeft Trivire in 2009 en 2010 de bestaande programma's van haar rechtsvoorgangers op het gebied van woningaanpassingen (WMO) en veiligheid (PKVW) voortgezet.

Trivire houdt bij de keuze van materialen en installaties rekening met elementen als duurzaamheid en energiebesparing. Het gehele bezit van Trivire is voorzien van energielabels. Inmiddels heeft Trivire beleid opgesteld, ten aanzien van energie en duurzaamheid. In 2012 zullen de eerste pilotprojecten van start gaan. Daarnaast participeert Trivire in een experiment waarbij restwarmte wordt teruggekoppeld naar nieuwbouw- en renovatiecomplexen. Trivire onderzoekt de mogelijkheden van een dergelijke koppeling naar de bestaande bouw.

Trivire meet de kwaliteit van de dienstverlening middels het KWH-huurlabel. Over alle jaren is een goed resultaat behaald met een gemiddelde score van een 7,8. Daarnaast heeft Trivire eigen klanttevredenheidsonderzoeken gehouden door welkom- en exitinterviews en enquêtes na onderhoudswerkzaamheden. Richting de toekomst is Trivire voornemens te gaan werken met klantenpanels rondom specifieke thema's.

### *Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen*

Het huisvesten van bijzondere doelgroepen en investeren in wonen en zorg is een speerpunt van Trivire. Trivire heeft in de periode 2007-2010 diverse projecten opgeleverd en in ontwikkeling op dit gebied (zie investeren in vastgoed) en participeert in verschillende samenwerkingsverbanden. Daarnaast verhuurt Trivire diverse woningen aan instanties die zorg en begeleiding bieden. Het gaat om 1.530 woningen voor ouderen en gehandicapten, 84 woningen voor overige bijzondere groepen en 69 eenheden of woningen in bijzondere woongebouwen (CFV 2010). Circa een derde van de woningen van Trivire is gelabeld als 55+-woning. Trivire zet zich in om mensen zo lang mogelijk zelfstandig te kunnen laten wonen, door woningaanpassingen in het kader van de WMO te realiseren.

Trivire heeft deelgenomen aan het project Zorg op Afstand, waarbij in 2008 in 153 aanleunwoningen Domicilievoorzieningen zijn gerealiseerd. In het woongebouw Zephyr ondersteunt Trivire bewoners op het gebied van zorg- en dienstverlening, in samenwerking met de Thuiszorg en de Hans Petrischool. In 2010 heeft Trivire het Convenant Maatschappelijke Zorg ondertekend en neemt Trivire in Zwijndrecht deel aan Vivera, een samenwerkingsverband van gemeente, zorgleveranciers en woningcorporaties. Doel hiervan is de uitvoering van een samenhangend wonen-, zorg-, en welzijnsbeleid. Waar mogelijk sluit Trivire aan bij de ontwikkeling van servicezones.

Ook ten aanzien van het realiseren van maatschappelijk vastgoed zet Trivire zich actief in. Belangrijke voorwaarde is dat dergelijke voorzieningen bijdragen aan de behoefte in wijk en buurt. Trivire heeft in de periode 2007-2010 een gezondheidscentrum, een Diakonaal Aandachtscentrum, een Hamman en een kinderdagverblijf gerealiseerd. Daarnaast is Trivire bezig met de ontwikkeling van een Hostel voor dakloze verslaafden en een multifunctionele accommodatie in Zwijndrecht.

### *(Des)investeren in Vastgoed*

In de periode 2007-2010 heeft Trivire totaal 243 woningen opgeleverd (excl. Volgerlanden en Oud Krispijn). Het gaat om:

- 38 koopwoningen Marsstraat Zwijndrecht;
- 79 koopappartementen en bedrijfsruimten Crescent, Zwijndrecht;
- 10 huurappartementen Markeringspunt Zwijndrecht;
- 6 zelfstandige wooneenheden Dordrecht;
- Woonvoorziening en 17 koopwoningen De Stierstraat Dordrecht;
- 24 seniorenwoningen Damstraat Dordrecht;
- 30 startersappartementen City Place Dordrecht;
- 30 appartementen en gemeenschappelijke ruimte woongroep Opteland Dordrecht;
- 26 appartementen en bedrijfsruimte Dordrecht (Oud krispijn).

Voor Trivire zijn binnen de v.o.f. Volgerlanden Ontikkelings Combinatie (VOC) in de periode 2007-2010 gerealiseerd:

- 52 eengezinswoningen met zonnecollectoren waarvan 5 voor Syndion;
- 15 sociale huurappartementen (Amandelgaarde);
- 44 seniorenappartementen (Voorn);
- 30 appartementen en 36 eengezinswoningen (Waterbrink), waarvan 15 woningen voor Syndion.

De VOC heeft 58 koopwoningen gebouwd met MGE voorwaarden, die bij verkoop aan Trivire worden verkocht.

Binnen de VOF Krispijn Wonen zijn in het kader van de wijkvernieuwing sinds 2001 ca. 770 woningen gesloopt, 260 gerenoveerd, 390 koop- en sociale woningen nieuw gebouwd en 300 woningen opgeknapt. In 2010 heeft Trivire het bezit van Woonbron in Oud Krispijn overgenomen. Het resterende programma betreffende de sloop van 450 woningen en nieuwbouw van 290 woningen zal Trivire verder realiseren. Trivire heeft een belangrijk aandeel gehad in de herstructurering van deze wijk. Dit wordt ook geprezen en bevestigd door belanghebbenden.

Richting de toekomst kent Trivire een omvangrijke projectenportefeuille. Onderstaande projecten zijn in 2010 in ontwikkeling en/of uitvoering:

- Thureborgh: 59 zorgappartementen en 100 appartementen (in ontwikkeling);
- De Prinsemarij: 51 zorgappartementen en 43 appartementen (oplevering 2012);
- Zijstraten Patersweg: 140 eengezinswoningen (oplevering tot 2016);
- Kapteynweg: 126 appartementen (renovatie met verlenging exploitatieduur tot 2035, oplevering 2011);
- Romboutslaan: 12 appartementen, verbouwing bestaand pand Syndion tot 12 wooneenheden met algemene ruimte (oplevering 2012);
- Hostel Leger des Heils: 24 onzelfstandige wooneenheden;
- Filmtheater Nieuwstraat;
- Julia Internaats Gemiva: 16 appartementen, het voormalige schippersinternaat wordt verbouwd tot 16 appartementen voor Gemiva (oplevering 2011);
- De Grote Rivieren (Yulius): 60 onzelfstandige wooneenheden (oplevering 2011);
- Vorrinklaan: 29 appartementen en 29 eengezinswoningen (oplevering 2013, turn key);
- Oeverborgh: 27 onzelfstandige wooneenheden (start 2013, oplevering 2014);
- De Omslag: 43 eengezinswoningen en 12 appartementen (oplevering 2011);
- Goeveurplein: 11 eengezinswoningen (oplevering 2011);
- Brouwersdijk: 48 eengezinswoningen (start bouw 2012);
- Schaepmanstraat 9 eengezinswoningen (start bouw 2012);
- Zuiderpoort 68 eengezinswoningen (start bouw 2012).

### *Kwaliteit van wijken en buurten*

De inzet voor de kwaliteit van wijken en buurten is door de jaren heen een speerpunt geweest voor Trivire<sup>1</sup>. Enerzijds doet Trivire dit door de inzet van personeel in de vorm van wijkbeheerders, leefbaarheidsmedewerkers en wijkcoördinatoren. Anderzijds investeert Trivire in de kwaliteit van de woonomgeving door het schoon, heel en veilig houden van wijken en buurten. De inzet van Trivire wordt onder andere zichtbaar in de:

- Deelname wijkbeheer in Dordrecht en Zwijndrecht;
- Inzet wijkbeheerders, wijk- en huismeesters en leefbaarheidsmedewerkers;
- Participatie buurtbemiddeling;
- Instellen thuis- en tuinregels;
- Investerings in complexbeheer en woonomgeving.

Daarnaast betreft Trivire bewoners bij de wijk en buurt o.a. door het project Kennen en Gekend Worden, het houden van buurtgesprekken en wijkshouwen. Ook ondersteunt Trivire sociale activiteiten in wijken en buurten door het faciliteren van buurtfeesten, organiseren van schoon en groendagen en jeugdactiviteiten.

### *Wijkaanpak*

Behalve de meer generieke inzet op leefbaarheid, participeert Trivire nadrukkelijk in de wijkaanpak Dordrecht West en Kort Ambacht Zuid in Zwijndrecht. Behaalde resultaten in 2010 voor Dordrecht West zijn onder andere de oplevering van een appartementencomplex en een dierenartspraktijk, de oplevering van De Hammam en in 2011 de oplevering van het nieuwbouwproject De Omslag. Daarnaast is in 2010 gestart met uitverhuizing van de bewoners van circa 150 woningen die in 2011 worden gesloopt. In Crabbefhof investeert Trivire in een omvangrijk sociaal programma. In Kort Ambacht Zuid is in 2010 gewerkt aan verbeteren van de bewonersparticipatie, aanstellen van een sociaal wijkbeheerder, realisatie van een multifunctionele accommodatie en de organisatie van allerlei sociale activiteiten in de wijk. M.b.t. het verleden heeft Trivire binnen de VOF Krispijn Wonen geïnvesteerd in de wijk Oud Krispijn. Terugkijkend, vanaf 2001 zijn in het kader van de wijkvernieuwing in Oud Krispijn ongeveer 770 woningen gesloopt, 260 grondig gerenoveerd, 390 koop- en sociale huurwoningen nieuw gebouwd en 300 woningen opgeknapt. Gepland staat nog de sloop van 450 woningen en nieuwbouw van 290 woningen, voornamelijk koopwoningen. In 2010 heeft Trivire het woningbezit van de VOF overgenomen en zal zij het overgebleven programma verder realiseren.

M.b.t. leefbaarheid is Trivire vooral gericht op de uitvoering. Leefbaarheidsuitgaven zijn noch door Trivire noch door haar rechtsvoorgangers gespecificeerd. Investerings vallen deels onder personeel en worden deels weggeschreven onder onderhoud. Kijkend naar de CFV cijfers zou dit het beeld opleveren dat Trivire op dit vlak wat achter zou blijven. Uit gesprekken met Trivire, belanghebbenden en de weergegeven prestaties in de jaarverslagen wordt echter duidelijk dat Trivire nadrukkelijk investeert in leefbaarheid en kwaliteit van wijken en buurten.

---

<sup>1</sup> Gezien de hoeveelheid prestaties in wijken en buurten worden de prestaties hier in zijn algemeenheid besproken.



## 2.3 Beleidskader

### 2.3.1 Beleidskaders 2007-2009

In de periode 2007-2009 hebben de ondernemingsplannen van de rechtsvoorgangers centraal gestaan. Om een beeld te geven van het referentiekader in deze periode worden de belangrijkste uitgangspunten van beleid kort weergegeven.

Het motto van de ondernemingsvisie van Progrez luidde: Thuis bij mensen.

Voor Progrez stond centraal het zorgen dat mensen een thuis hebben (meer dan alleen een huis) en tegelijkertijd die mensen kennen, bij hen betrokken blijven en – waar nuttig en nodig- de goede dingen voor hen doen. De beleidskaders van Progrez bestonden uit:

- Ondernemingsvisie (Thuis bij mensen);
- Strategisch plan 2006-2010;
- Tactisch plan 2006-2010;
- Kaderbrief en werkplan per jaar.

Voortgang van de prestaties werd in kwartaalrapportages gemonitord.

Missie en visie van Interstede zijn weergegeven in het beleidsplan 2006-2009 'Aangenaam wonen... Interstede toont haar gezicht'.

De missie van Interstede luidde als volgt;

Een thuis dat bij je past. We vinden dat iedereen daar recht op heeft. Voor de groepen mensen die moeite hebben om zelf voor dat passende thuis te zorgen, zetten wij ons in het bijzonder in.

Geschiedt woningaanbod, kansen op de woningmarkt en keuzevrijheid vinden we daarbij belangrijke voorwaarden. Maar ook een buurt waarin je je thuis voelt, met een schone en veilige woonomgeving, sociale contacten en goede voorzieningen. Door onze actieve inbreng, persoonlijke aandacht voor de klanten en de kwaliteit van onze dienstverlening leveren we een structurele en constructieve bijdrage aan de kwaliteit van wonen (in de Drechtsteden).

Om de missie en visie met betrekking tot 'Aangenaam Wonen' waar te kunnen maken had Interstede een aantal strategieën bepaald, die vervolgens waren uitgewerkt in doelen en mogelijke instrumenten. Het beleidsplan werd uitgewerkt in jaarlijkse werkplannen. Middels managementrapportages werd de voortgang van de doelen gemonitord.

### 2.3.2 Beleidskader 2009-2010 Trivire

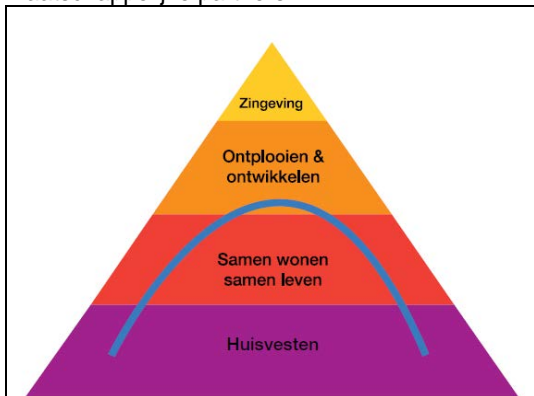
Trivire heeft na de fusie een nieuwe visie opgesteld die als volgt kan worden omschreven:

Als woningcorporatie willen wij van betekenis zijn voor mensen. Dat is onze missie. Wij zorgen voor goed onderhouden huizen in schone, veilige en aantrekkelijke buurten. Zodat iedereen goed en prettig kan wonen in de Drechtsteden. De diversiteit en veelkleurigheid van de samenleving zien wij als kansen. Kansen om te verbinden. Zo besteden we continu aandacht aan onze klanten, doen we de juiste dingen goed en spreken we elkaar aan op ieders verantwoordelijkheden en mogelijkheden. Dat is onze uitdaging. Daar werken onze medewerkers met passie aan, vanuit ons hartkantoor, maar vooral ook in de wijken zelf.

#### Strategie

De visie heeft Trivire verder uitgewerkt in een strategie, waarbij Trivire op drie niveaus iets wil betekenen in het leven van mensen. Dat wordt gesymboliseerd via een variant op de behoeftepiramide van Maslow, waarin Trivire (via de groene lijn) haar 'inspanningsboog' weergeeft. Aan de basis staan de eerste levensbehoeften, waaronder het wonen. Op dat niveau wil Trivire breed actief zijn via het verzorgen van goede huisvesting. Op het niveau daarboven, waar de

sociale levensbehoeften staan, wil Trivire werken aan goed samenwonen en samenleven in de verschillende wijken, buurten, dorpen en steden in het werkgebied. Daarna gaat het om ontplooiën en ontwikkelen. Trivire kan daar als woningcorporatie zelf niet heel veel aan bijdragen. Trivire tracht op dit niveau wel kansen en mogelijkheden te signaleren en deze door te spelen naar haar maatschappelijke partners.



Bron: Jaarverslag 2010 Trivire

### 2.3.3 Ondernemingsplan 2011-2015 en Strategisch Plan

In het Ondernemingsplan 2011-2015 zijn vijftien doelen opgesteld die gelinkt zijn aan de eerder beschreven behoeftepiramide. Deze vijftien doelen bestaan uit de opgave en de voorwaarden. Onderstaand zijn de strategische doelen beschreven:

#### De opgave:

Huisvesten:

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

Samen wonen, samen leven

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

Ontplooiën en ontwikkelen

7. Bijdragen aan de ontwikkeling en ontplooiing van mensen.

#### De voorwaarden:

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

De doelen zijn in het Strategisch Plan verder geconcretiseerd in strategieën om de doelen te bereiken. Het jaar 2011 is het eerste jaar waarin een jaarplan (werkplan) is opgesteld na de fusie. Hierin is per afdeling een overzicht gegeven van de activiteiten die in het betreffende jaar worden uitgevoerd. Weergegeven is aan welk strategisch doel de activiteit een bijdrage levert. In de managementrapportages wordt de voortgang van de doelen gemonitord. Verantwoording vindt plaats in de jaarverslagen. Vooruitkijkend is voor 2012 wederom een werkplan opgesteld. Trivire maakt daarin duidelijk slagen als het gaat om het steeds meer SMART verwoorden van doelen en activiteiten. De kwartaalrapportages laten eveneens een aanscherping van de monitoring zien, waarbij er in 2011 een eerste dashboardmodel zichtbaar is.

#### 2.3.4 Overig beleid

Naast het centrale beleid werkt Trivire hard aan het opstellen van beleid, ten aanzien van diverse deelonderwerpen. In 2011 komt daar een groot deel van gereed. Het gaat onder andere om het Strategisch Voorraad Beleid, Energiebeleid, Verkoopbeleid en Participatiebeleid.

## 2.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Trivire en haar rechtsvoorgangers ten aanzien van de eigen ambities en doelstellingen, is gebaseerd op de volgende informatie:

- Jaarverslagen 2007 tot en met 2010;
- Managementrapportages 2007 tot en met 2010 (vierde kwartalen);
- Corporatie in Perspectief.

In bijlage 4 is de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen opgenomen. De prestaties staan centraal en zijn gekoppeld aan de doelen uit de beleidsplannen en jaarplannen. De prestaties zijn over de gehele periode waar de visitatie betrekking op heeft samengenomen. Voor de jaren 2007 en 2008 zijn de prestaties afgezet tegen de doelen de beleidsplannen van de rechtsvoorgangers. Voor 2009 en 2010 is uitgegaan van het beleid van Trivire. De beleidsplannen van de rechtsvoorgangers kenmerken zich door de meer kwalitatieve en vaak ook meer op de interne organisatie gerichte doelstellingen. Daarnaast zijn doelstellingen soms verschoven in de tijd en niet goed meer te matchen met geleverde prestaties. Door bestuderen van de documentatie, interne en externe gesprekken is het de visitatiecommissie duidelijk geworden dat Trivire in de periode 2007-2010 in brede zin veel prestaties heeft geleverd. Waar concrete doelstellingen ontbreken, is de commissie uitgegaan van meer kwalitatieve formuleringen alvorens tot een oordeel te komen. Prestaties gekoppeld aan de eigen ambitie leveren onderstaand beeld op.

Tabel 2 Presteren naar Ambities

Prestatieveld	Trivire 2007-2010
1. Primaire doelgroep	6,9
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,1
3. Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,4
4. (Des) investeren in vastgoed	7,4
5. Kwaliteit wijken en buurten	8,0
6. Overig	-
Totaal	7,4

Trivire heeft in de periode 2007-2010 over de hele breedte prestaties geleverd. Deze prestaties zijn terug te vinden in de jaarverslagen en kwartaalrapportages, maar zijn ook verwoord in de interne

en externe gesprekken die in het kader van de visitatie zijn gevoerd. Ten aanzien van de eigen ambities is Trivire een sterk op de uitvoering gerichte corporatie. De geleverde prestaties zijn dan ook niet altijd makkelijk te herleiden tot heldere en concrete doelstellingen. In 2010 en 2011 zijn daarin grote slagen gemaakt door Trivire. De visitatiecommissie verwacht dan ook dat prestaties, beleid en monitoring veel beter op elkaar aan gaan sluiten en de beleidscyclus rondgemaakt wordt. De prestaties in ogenschouw genomen zijn huisvesting van bijzondere doelgroepen en kwaliteit van wijken en buurten duidelijk speerpunten voor Trivire. Trivire heeft door de jaren heen zowel op fysiek als sociaal vlak veel geïnvesteerd in een aantal aangewezen wijken. Ook ten aanzien van bijzondere doelgroepen zijn diverse projecten gerealiseerd, waarbij Trivire nadrukkelijk aandacht besteedt aan de realisatie van maatschappelijk vastgoed. Richting de toekomst kent Trivire een omvangrijke projectenportefeuille, welke een afspiegeling is van het ambitieniveau dat Trivire nastreeft.

## 3 Presteren naar Opgaven (PnO)

### 3.1 Inleiding

Het hoofdstuk begint met een beschrijving van het werkgebied waarbinnen de regionale opgaven en de lokale opgaven zich bevinden. In vervolg van het hoofdstuk worden de prestatieafspraken gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties, waarna een beoordeling volgt.

### 3.2 Beschrijving werkgebied

Trivire heeft haar werkgebied in de Drechtsteden en is in het bijzonder actief in Dordrecht, Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht. De regio kenmerkt zich door een wat lager sociaal-economisch profiel. De economische ontwikkeling staat, mede door de recessie, onder druk. Naast processen als ontgroening en vergrijzing, bestaat de woningvoorraad voor een relatief groot deel uit kleine woningen van matige kwaliteit, waardoor de woningvoorraad onvoldoende aansluit op de doelgroepen. In de gemeenten Dordrecht en Zwijndrecht wordt al enige jaren gewerkt aan een verbeterde kwaliteit van wijken door middel van herstructurering, waarbij een afname van de sociale voorraad en betere spreiding centraal staan.

### 3.3 Regionale opgaven

De regionale opgaven voor Trivire hebben betrekking op de regio Drechtsteden. De onderlegger voor de regionale opgaven wordt gevormd door de Woonvisie. De Woonvisie is vertaald in PALT-afspraken (prestatieafspraken lange termijn) tussen de verschillende regiogemeenten en de in de Drechtsteden werkzame corporaties.

#### 3.3.1 Woonvisie Regio Drechtsteden

In april 2004 is de Woonvisie voor de regio Drechtsteden 'Spetterend wonen in de Drechtsteden' opgesteld en vervolgens in 2009 herijkt voor de periode 2010-2020. Het motto van de Woonvisie is 'kwaliteit verbeteren en toevoegen wat er ontbreekt + nú doen wat nú moet'.

De centrale ambitie die is uitgesproken in de Woonvisie is de ontwikkeling van een regio met meer kwaliteit. Ten aanzien van de ambitie Wonen zijn onderstaande doelstellingen opgenomen:

- Woonkwaliteit.
  - Beter aanbod voor hogere inkomens;
  - Beter kwaliteit in sociale sector en betere spreiding;
  - Meer levensloopbestendige woningen en keuzevrijheid;
  - Beter aanbod voor speciale doelgroepen;
  - Beter toekomstwaarde, levensloopbestendigheid, veiligheid en duurzaamheid.
- Woonomgevingskwaliteit
  - Beter aanbod hoogwaardige stedelijke woonmilieus;
  - Beter aanbod groene en blauwe woonmilieus;
  - Herstructurering verouderde wijken;
  - Versterken kwaliteit bestaande wijken.

### 3.3.2 PALT- afspraken

De woonvisie van de regio Drechtsteden (2004 en herijking 2009) is de basis geweest voor het vastleggen van de 'prestatieafspraken lange termijn' met de corporaties in de regio Drechtsteden. PALT staat voor het streven gezamenlijk vorm te geven aan de omvangrijke opgave om de woningvoorraad aan te passen aan de behoefte van huidige en toekomstige bewoners.

De PALT-afspraken uit 2003 zijn in 2006 herijkt en hebben betrekking op de periode 2006-2010. De afspraken bestaan uit gezamenlijke afspraken op het gebied van bijvoorbeeld sociale voorraad, regionale woningbouwopgave, herstructurering en voorzieningen, bijzondere doelgroepen. De PALT-afspraken zijn gemaakt ter uitvoering van een aantal doelstellingen en kernstrategieën:

#### Centrale doelstellingen en kernstrategieën om deze doelstellingen te bereiken:

1. tegengaan van selectieve uitstroom van hogere inkomens en instroom van lagere inkomens door:
  - a. zorgen voor een groei van het aandeel koopwoningen.
  - b. realiseren van meer woningen in het topsegment.
  - c. realiseren van de hierbij behorende woonmilieus.
2. bereiken dat er voor alle bevolkingsgroepen daadwerkelijk iets te kiezen valt, zowel ten aanzien van woningtype als ten aanzien van woonmilieu door:
  - a. slopen en vervangen en deels verkopen van woningen vooral in wijken met veel goedkope, relatief slechte en verouderde woningen
  - b. handhaven van de voorraad sociale huurwoningen in wijken met een beperkte hoeveelheid hiervan.
  - c. realiseren van nieuwe sociale huurwoningen in uitleglocaties.
3. er voor zorgen dat in elke wijk de leefbaarheid op peil is in een schone, hele en veilige woonsituatie met bijbehorend voorzieningenniveau door:
  - a. inzetten van wijkbeheer om te zorgen dat wijken schoon, heel en veilig zijn.
  - b. zorgen voor voldoende zorg- en welzijnsvoorzieningen.
  - c. verbeteringsprocessen starten vanuit een wijk waar eerst de leefbaarheid op orde is gebracht.

Vervolgens zijn de prestatieafspraken vertaald naar de afzonderlijke gemeenten enerzijds en de afzonderlijke corporaties anderzijds. In 2009 is de nieuwe regionale woonvisie 'Spetterend Wonen 2' vastgesteld. Op basis van deze nieuwe woonvisie zijn de PALT uit 2003 en PALT herijkt opnieuw tegen het licht gehouden. Veel van de eerder gemaakte afspraken lopen door na 2010 en zijn met de nieuwe PALT 2010-2020 opnieuw vastgesteld. Daarnaast is een aantal afspraken gewijzigd en vormt energie en duurzaamheid een nieuw thema binnen de afspraken.

### 3.4 Lokale opgaven

De lokale opgaven vloeien voort uit de PALT-afspraken en de gemeentelijke woonvisies. Gemeente Zwijndrecht heeft de PALT-afspraken doorvertaald naar lokale prestatieafspraken met de woningcorporaties. Voor gemeente Dordrecht en Hendrik-Ido-Ambacht is dit niet het geval. Daarnaast is voor een aantal wijken de regionale en lokale afspraken vertaald in wijkplannen, te noemen:

- Dordrecht West op stoom;
- Raamwerk 2013 Oud Krispijn;
- Wijkactieplan: Dordrecht Wielwijk en Crabbefhof;
- Concept wijkvisie Crabbefhof 2008-2009.

### 3.5 Overige opgaven

Behalve de woonvisies en prestatieafspraken zijn de opgaven vastgelegd in diverse convenanten met maatschappelijke partners. Het gaat onder andere om:

- Convenant Dreigend Dakloze gezinnen;
- Vivera;
- Convenant Buurtbemiddeling;
- Hennepconvenant;
- Samenwerking Bestrijding Overlast Dordrecht;
- Samenwerkingsovereenkomst Jongeren in de Buitenruimte;
- Convenant gespreide huisvesting en zorg voor bijzondere doelgroepen.

### 3.6 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Trivire, ten aanzien van de opgaven in het werkgebied is gebaseerd op de volgende documentatie:

- Jaarverslagen 2007 t/m 2010;
- Managementrapportages 2007 t/m 2010;
- Corporatie in Perspectief, CFV.

De PALT-afspraken vormen het belangrijkste kader, ten aanzien van de opgaven. Een aanvullend kader kan worden gevonden in de prestatieafspraken met gemeente Zwijndrecht, de Wijkplannen en convenanten met partners. Bijlage 5 geeft een gedetailleerd overzicht van de prestaties afgezet tegen de opgaven. De prestaties afgezet tegen de opgaven leveren het volgende beeld op:

Tabel 3 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Trivire 2007-2010
1. Primaire doelgroep	7,0
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,0
3. Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,5
4. (Des) investeren in vastgoed	7,2
5. Kwaliteit wijken en buurten	7,8
6. Overig	-
Totaal	7,3

Trivire levert een duidelijk aandeel in de opgaven, wanneer prestaties afgezet worden tegen de afspraken die er liggen. Belanghebbenden bevestigen het beeld dat Trivire opgaven in het werkgebied goed oppakt, afspraken nakomt en haar aandeel levert. Daarbij valt met name de aandacht voor de kwaliteit van wijken en buurten op. Trivire investeert veel in het leefbaar houden van wijken en buurten, zowel door fysieke herstructurering als investeringen in sociale programma's. Daarnaast zet Trivire zich actief in voor de ontwikkeling van projecten voor bijzondere doelgroepen, zowel als het gaat om huisvesting als het realiseren van voorzieningen en maatschappelijk vastgoed. Hoewel de opgaven daaromtrent niet heel duidelijk zijn vastgelegd, kan worden vastgesteld dat Trivire ruim voldoende prestaties levert.





## 4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)

### 4.1 Inleiding

Het hoofdstuk presteren volgens belanghebbenden bevat een beschrijving van de belanghebbenden en enkele vormen van overleg en samenwerking welke Trivire heeft met de belanghebbenden. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk is gebaseerd op de uitkomsten de bijeenkomsten met belanghebbenden.

### 4.2 Betrokkenheid, participatie, samenwerking en overleg

Trivire heeft als ambitie geformuleerd 'een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van mensen' en zij ziet hierin participatie als bepalende succesfactor. Daarnaast ziet Trivire participatie als een instrument dat kan worden ingezet om mooie, dynamische wijken te creëren met verschillende mensen, die een actieve bijdrage leveren aan de kwaliteit van de samenleving. De doelen die Trivire wil bereiken op het gebied van participatie zijn:

- Maatschappelijke deelname: betrokkenheid bij de woon- en leefomgeving waarbij het gaat om activering, zelfredzaamheid, emancipatie en veiligheid.
- Betrokkenheid en betekenisvolle inbreng bij plannen voor en beheer van complex en wijk.
- Het creëren van een positieve houding: alle betrokken bewoners(groepen) en/of partijen voelen zich betrokken bij en staan open voor ontwikkeling en verbetering van de kwaliteit van wonen.
- Mensen maken gebruik van de stijngsladders Onderwijs, Arbeidsmarkt, Woningmarkt en Vrije Tijd (sport/cultuur) om zich verder te ontwikkelen.

De resultaten die door participatie worden bereikt, bevinden zich op het vlak van sociale cohesie door het bevorderen van sterkere sociale verbanden, meer bewoners met een positieve ontwikkeling op één van de stijngsladders, meer draagvlak voor een positieve ontwikkeling voor de kwaliteit van wonen en/of positievere invloed op de waarde van het vastgoed.

#### *Samenwerking gemeenten*

Trivire werkt op strategisch en operationeel niveau samen met de gemeenten in het werkgebied. Op regionaal niveau zijn de Prestatie Afspraken Lange Termijn vastgesteld die zijn doorvertaald naar de gemeenten en corporaties in regio Drechtsteden. Trivire voert regelmatig overleg met de gemeenten in het werkgebied op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau. De samenwerking en het contact met de gemeenten kenmerkt zich als goed. Binnen de samenwerking zijn de lijnen kort en weten partijen elkaar te vinden. Het tot stand komen van prestatieafspraken vindt in goed overleg plaats. Trivire levert een wezenlijke bijdrage aan deze afspraken en is ook aanspreekbaar. Omgekeerd houdt zij ook de gemeente aan de afspraken.

#### *Samenwerking Huurders*

Trivire en de Huurdersraad voeren elke maand structureel overleg met uitzondering van de zomermaanden. Tweemaal per jaar woont een delegatie van de Raad van Toezicht de Huurdersraadvergadering bij. In het jaar 2010 heeft Trivire zeven keer vergaderd met het Dagelijks Bestuur van de Huurdersraad. Daarnaast is in kleiner verband en in aanwezigheid van een lid van de Raad van Bestuur nader overleg geweest over de Prestatieafspraken Lange Termijn (PALT) Drechtsteden, de begroting en is de aankoop van het woningbezit van collega-corporatie Woonbron in Oud Krispijn aan de orde geweest. Met de Huurdersraad is onder meer gesproken over het serviceabonnement voor huurders, de verdeling van de onderhoudsverplichtingen tussen huurder

en verhuurder en de jaarrekening en het jaarverslag. In 2010 is tweemaal een rondgang gemaakt langs een deel van de complexen van Trivire met de Huurdersraad en het management.

Trivire streeft ernaar bewoners zoveel mogelijk te laten vertegenwoordigen door een erkende bewonerscommissie. In 2010 zijn alle bewonerscommissies van de rechtsvoorgangers geïnventariseerd en telt Trivire zo'n 40 bewonerscommissies. Trivire is voornemens samen met een vertegenwoordiging van de Huurdersraad in 2011 en volgende jaren nog meer complexvertegenwoordigende commissies op te richten. Daarbij zal gezocht worden naar passende vormen, traditioneel maar wellicht ook in de vorm van een klankbordgroep.

Wanneer er sprake is van herstructurering en grootschalige renovatie worden bewoners nadrukkelijk en in een vroeg stadium betrokken bij de planvorming door middel van huisbezoeken en klankbordgroepen. Het vroegtijdig betrekken van bewoners vergroot het draagvlak voor het uitvoeren van werkzaamheden en bevordert de procesgang.

#### *Samenwerking maatschappelijke partners*

Trivire werkt binnen het werkgebied met verschillende maatschappelijke partners samen, ten aanzien van onder andere zorg, welzijn en leefbaarheid. Deze samenwerking is deels vastgelegd in convenanten. Maatschappelijke partners kenmerken de samenwerking als goed en geven aan dat Trivire bereid is mee te denken en te investeren in verschillende initiatieven.

### 4.3 Bijeenkomsten

In 2009 heeft Trivire een maatschappelijke conferentie voor haar belanghebbenden georganiseerd. Doel van de bijeenkomst was het presenteren van de opgestelde ondernemingsvisie (Trivisie) van Trivire. Trivire heeft op die manier haar belanghebbenden betrokken bij het beleid van de corporatie. De visie is voorgelegd aan vier groepen belanghebbenden: huurders, medewerkers, de maatschappij en toezichthouders. Aanwezig bij de maatschappelijke conferentie waren onder andere vertegenwoordigers van gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, projectontwikkelaars, onderwijsinstellingen, instellingen maatschappelijke dienstverlening, ondernemers en adviseurs. Dit sluit aan bij de uitgangspunten van het INK-model. De Raad van Toezicht was bij de bijeenkomst aanwezig.

In het jaarverslag 2010 heeft Trivire aangegeven dat een jaarlijkse bijeenkomst niet altijd het meest geëigende kanaal is om de dialoog met belanghebbenden te voeren. Voor 2010 heeft Trivire om die reden gekozen op bilaterale wijze het gesprek met belanghebbenden aan te gaan. Daar waar mogelijk en waar dat paste bij het beleid van Trivire, heeft Trivire wensen en verwachtingen van belanghebbenden verwerkt in haar plannen. De belangrijkste gespreksonderwerpen met belanghebbenden waren:

- Regionale prestatieafspraken (met gemeenten en collega-corporaties);
- Politieke ontwikkelingen in de gemeenten en regio;
- Huisvesting van zorg- en welzijnsinstellingen;
- Nieuwbouwontwikkelingen;
- Herstructureringsprojecten;
- Sociaal beheer en sociale projecten in wijken en buurten;
- Leefbaarheidsproblemen en de aanpak daarvan;
- Revitaliseringsprojecten voor de historische binnenstad van Dordrecht.

#### 4.4 Verscheidenheid aan belanghebbenden, verscheidenheid in samenwerking en overleg

Trivire werkt actief samen met de gemeenten, collega-corporaties, zorg- en welzijnsaanbieders en andere instellingen. Uit overzichten van samenwerking en overleg blijkt dat geregelde contacten bestaan met een breed scala aan partijen over verschillende thema's, onderwerpen en projecten.

De belanghebbenden zijn onder andere:

- Gemeenten: Dordrecht, Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht;
- Corporaties: Woonbron, Tablis, Rhiant, Woonkracht10;
- Zorginstellingen: Thuiszorg; Zorgcentra (o.a. Het Spectrum, De Wielborgh, Rivas etc), Verpleeghuizen (Het Spectrum, Het Parkhuis, Swinhove etc); Jeugdzorg; Verslavingszorg (Bouwman GGZ, De Hoop etc); Ouderenzorg (ANBO, KBO etc); Zorg voor mensen met een beperking ( Philadelphia, Syndion, ASVZW, Gemiva etc);
- Welzijn: De Twern, Dinamo, Meander, Diverz, SWOZ, Bolidt etc.;
- Overige maatschappelijke partners: Humanitas, St. Present, Werkgroep Migranten Senioren Dordrecht, Politie Zuid-Holland Zuid. Hans Petrischool, Via Lumina, Da Vinci College.

#### 4.5 Klanttevredenheid

Evenals haar rechtsvoorgangers neemt Trivire deel aan het KWH-huurlabel. Onderstaande tabel geeft de resultaten weer voor 2010 op de gemeten onderdelen. Gemiddeld komt het cijfer op een 7,8 wat een goed resultaat is. Ook de rechtsvoorgangers behaalde in het verleden goede resultaten ten aanzien van het KWH-huurlabel.

Tabel 4 Score KWH huurlabel

Labelonderdeel	Score
Woning verlaten	-
Woning betrekken	7,9
Woning zoeken	7,5
Huur betalen	7,9
Corporatie bellen	-
Reparatie uitvoeren	7,9
Corporatie bezoeken	7,8
Woning onderhouden	-
Woning veranderen	-
Klachten afhandelen	-
<b>Totaal score</b>	<b>7,8</b>

Bron: KWH-huurlabel resultaten 2010

Trivire wil richting de toekomst veel meer thematisch met klanten om tafel, om op onderwerpen een beter beeld te krijgen van wat huurders willen en wat er leeft bij huurders. Dit moet nog handen en voeten gegeven worden. In de Volgerlanden en Stadspolders zijn experimenten gehouden met het digitaal ondervragen van klanten. Trivire wil meer gaan doen met klantenpanels en uiteindelijk toe naar een meer interactieve vorm van participatie met haar klanten.

#### 4.6 Betrokkenheid belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

Belanghebbenden zijn bij de maatschappelijke visitatie betrokken middels twee bijeenkomsten. Op 31 oktober 2011 is een bijeenkomst gehouden in Dordrecht en Zwijndrecht. Belanghebbenden zijn tijdens de bijeenkomsten gevraagd naar:

1. Beeld van de corporatie;
2. Prestaties van de corporatie;
3. Boodschap aan de corporatie.

Bijlage drie geeft een overzicht van de betrokken belanghebbenden.

In onderstaande subparagrafen worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet noodzakelijkerwijs om het oordeel van de visitatiecommissie.

In totaal zijn 23 belanghebbenden betrokken bij de maatschappelijke visitatie, verdeeld over twee bijeenkomsten. Verdeeld naar type belanghebbenden ontstaat het volgende beeld:

Tabel 5 Belanghebbenden naar type

Type belanghebbende	Aantal
Gemeente (bestuurlijk en ambtelijk)	10
Huurders/bewoners	4
Collega-corporaties	3
Zorg- en welzijnspartijen	5
Totaal	22

#### 4.6.1 *Beeld van Trivire*

Belanghebbenden kenmerken Trivire als een goede, degelijke, betrouwbare, open en eerlijke corporatie. Trivire toont zich maatschappelijk betrokken, denkt en acteert actief mee en heeft duidelijk hart voor haar werkgebied. Trivire wordt getypeerd als een solide samenwerkingspartner, die haar afspraken nakomt. Trivire is een corporatie die op veel plekken aan tafel zit, wil leren en voeling heeft bij maatschappelijke ontwikkelingen.

Belanghebbenden maken Trivire een compliment voor het in korte tijd neerzetten van een herkenbare nieuwe organisatie, die snel operationeel was. De namen van de rechtsvoorgangers zijn zo goed als vergeten en Trivire heeft in korte tijd een nieuwe merknaam neer weten te zetten. Belanghebbenden vinden Trivire heel herkenbaar, ook in de uitstaling van haar visie, missie en doelstellingen. Trivire heeft daarin nog meer een sociaal gezicht gekregen, vinden zij. Belanghebbenden ervaren Trivire over het geheel genomen als één organisatie, maar zien hierin soms nog wel het verschil tussen het directieniveau en het operationele niveau (het ene wil soms wat sneller dan het andere). Met name voor de huurders waren er opstartproblemen merkbaar na de fusie en zijn er nog wat naweeën voelbaar. Nog niet alle systemen zijn gelijkgetrokken en intern moet men elkaar nog wat beter weten te vinden. Als voorbeeld wordt de servicekostenaanpak genoemd.

Belanghebbenden worden over het geheel genomen naar eigen zeggen voldoende betrokken en geïnformeerd. De samenwerking met Trivire kenmerkt zich als goed, waarbij er sprake is van korte lijnen. Men komt afspraken na en is aanspreekbaar. Ook de huurders kenmerken de samenwerking als goed en worden naar eigen zeggen voldoende geïnformeerd. Daarbij wordt voldoende ruimte ervaren om gevraagd en ongevraagd advies te geven. Bewoners worden daarnaast nadrukkelijk bij herstructureringsprojecten betrokken door Trivire. Trivire geeft bewoners in een vroeg stadium ruimte om mee te denken in deze trajecten. Enkele belanghebbenden geven aan dat de informatievoorziening ten aanzien van het ambitie en beleidsniveau wat verbeterd kan worden. Niet alle aanwezige belanghebbenden kennen de visie en het beleid van Trivire.

### Eigen ambities en doelen

Belanghebbenden herkennen Trivire in haar visie en doelen op het moment dat ze deze worden voorgelegd. De visie, ambities en doelen sluiten goed aan bij de opgaven vinden zij. Trivire is niet alleen volkshuisvestelijk maar ook maatschappelijk herkenbaar en laten een brede inzet zien die verder gaat dan enkel het huisvesten van de doelgroep. Belanghebbenden waarderen deze brede inzet. Belanghebbenden merken op dat de visie van Trivire helder is, maar nog wel verder ingebed moet worden in de organisatie en ook in praktische zin handen en voeten moet krijgen. In andere woorden het verbinden van de visie aan de (concrete) uitvoering. Belanghebbenden herkennen het hoge ambitieniveau van Trivire. Hierbij spreken zij soms wel de zorg uit of er ook aan alle elementen voldoende uitvoering gegeven kan worden. Een deel van de belanghebbenden mist nog de focus en scherpte in de geformuleerde ambities. Trivire wil van betekenis zijn voor mensen. Welke doelgroepen worden specifiek bedoeld en op welke wijze krijgen de strategische doelen concreet vorm? Sommige belanghebbenden missen in de visie concreet de samenwerking met partners en de integrale aanpak op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Wil Trivire een ketenorganisatie zijn of een netwerkorganisatie? Samenwerking en verbinding vinden belanghebbenden belangrijk. Belanghebbenden kennen Trivire als een corporatie met een duidelijke inzet op zorg en leefbaarheid. Dit zien zij echter niet zo specifiek terug in de geformuleerde visie. Dit zou wat meer in de etalage mogen staan.

#### 4.6.2 Prestaties

De belanghebbenden is gevraagd hoe ze de prestaties van Trivire waarderen. De belanghebbenden hebben allen cijfers gegeven voor de prestaties van Trivire, waarbij zij gekeken hebben naar de onderliggende prestatievelden.

Tabel 6 Presteren volgens belanghebbenden

Prestatievelden	Belang	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	8,7	7,6
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	8,0	7,6
Huisvesten bijzondere doelgroepen	8,2	8,0
(Des)investeren in vastgoed	7,6	7,3
Kwaliteit van wijken en buurten	8,0	7,6
Gemiddeld	<b>8,1</b>	<b>7,6</b>

Belanghebbenden zien dat Trivire over de hele breedte prestaties levert en deze prestaties worden hoog gewaardeerd. Trivire presteert zichtbaar op haar doelstellingen vinden belanghebbenden. Het huisvesten van de primaire doelgroep zien belanghebbenden als een belangrijke kerntaak van de corporatie, maar achten het belang van de inzet voor bijzondere doelgroepen en kwaliteit van wijken en buurten eveneens hoog.

Belanghebbenden zien in de prestaties de maatschappelijke betrokkenheid van Trivire terug. Er is veel waardering voor de inzet in Oud Krispijn, maar ook voor de inzet op leefbaarheid in andere wijken en buurten, bijvoorbeeld de sociale inzet in Crabbehof. Trivire weet wat er speelt in de wijken door de fysieke aanwezigheid middels wijksteunpunten, wijkbeheerders en leefbaarheidsmedewerkers. Belanghebbenden vinden het bijzonder dat Trivire ondanks haar omvang deze wortels in de wijk heeft weten te behouden. Trivire heeft naast de fysieke aanpak in wijken ook aandacht voor de sociale aspecten. Trivire draagt actief bij aan sociale programma's in wijken en zet zich in voor de ontwikkeling van bewoners, bijvoorbeeld door het instellen van leerlingbouwplaatsen en het beschikbaar stellen van vastgoed voor startende ondernemers (Eulerlaan). Trivire is goed in het uitwerken van kleinschalige initiatieven in complexen zoals het ondersteunen van activiteiten voor bewoners en beschikbaar stellen van ruimten. Enkele

belanghebbenden geven aan dat Trivire het moeilijk vindt de inzet voor leefbaarheid te kwantificeren en niet altijd duidelijk uitdraagt wat zij zoal doet op het gebied van leefbaarheid.

Belanghebbenden zien in Trivire een corporatie die zich onderscheidt door de wijze waarop wonen en zorg samenkomen. Projecten als het Julia Internaat, de ontwikkeling van Yulius in de Volgerlanden en de ontwikkeling van een hostel voor daklozen worden daarbij als voorbeelden genoemd. Ook zet Trivire zich voldoende in voor de realisatie van maatschappelijk vastgoed. Dit wordt positief gewaardeerd.

De betaalbaarheid staat in deze tijd wat meer onder druk. De huurprijzen van Trivire liggen gemiddeld genomen wat hoger, wat ook te maken heeft met de goede kwaliteit van de woningen. Er zou wat meer aandacht kunnen zijn voor energie en duurzaamheid in relatie tot de woonlasten. Ten aanzien van investeringen in energie en duurzaamheid loopt Trivire niet voorop. Een en ander wordt nu wel opgepakt, maar staat nog in de kinderschoenen.

Belanghebbenden ervaren een bevoegenheid en passie voor de stad Dordrecht. Trivire heeft hart voor de stad en dat is zichtbaar in de wijze waarop Trivire zich inzet voor de binnenstad en participeert in het Stadsherstel. In Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht ervaren belanghebbenden die betrokkenheid wat minder, hoewel belanghebbenden aangeven dat Trivire ook in deze gemeenten voldoende prestaties levert. Belanghebbenden spreken de hoop uit dat Trivire richting de toekomst ook een dergelijke bevoegenheid voor de andere gemeenten zal laten zien. Daarbij zou Trivire bijvoorbeeld binnen Vivera wat sterker aanwezig kunnen zijn.

Over het geheel genomen zijn belanghebbenden van mening dat Trivire geen belangrijke zaken laat liggen en zich in die zin ruim voldoende inzet voor de opgaven in het werkgebied. Trivire is binnen alle grote ontwikkelopgaven actief geweest (Volgerlanden, Krispijn en Sterrenburg). Trivire is ook goed aanspreekbaar op de prestatieafspraken die in het werkgebied gelden. Wel zijn er enkele aandachtspunten die zij de corporatie meegeven. Het meest opvallend daarin is dat belanghebbenden vinden dat Trivire meer focus zou mogen aanbrengen in wat zij doet. Trivire is een corporatie die graag meedoet en meedenkt met initiatieven. Dit resulteert in een veelheid aan projecten wat niet altijd het tempo ten goede komt. Trivire is bereid om vanuit haar maatschappelijke instelling heel ver te gaan. Wanneer financiële middelen krappere worden is het belangrijk dat er meer focus komt in investeringsbeslissingen, waarbij de nadruk zou moeten liggen op wat echt nodig is voor de primaire doelgroep. Belanghebbenden noemen daarbij het filmtheater als voorbeeld. Erkend wordt dat dit project uit betere tijden stamt en dat binnen de huidige omstandigheden misschien andere afwegingen zouden worden gemaakt. Waar ligt de grens voor een corporatie is daarbij een wezenlijke discussie. Daarnaast geven enkele belanghebbenden aan dat Trivire op strategisch niveau soms nog wat meer de samenwerking met partners op mag zoeken en soms wellicht wat te sterk haar eigen koers vaart, bijvoorbeeld in het wijkbeheer.

Naast de aandachtspunten die belanghebbenden meer als collectief meegeven, zijn er ook enkele meer individuele aandachtspunten meegegeven die zich onderstaand laten beschrijven:

- Meer aandacht voor CPO in nieuwbouw;
- Meer aandacht besteden aan problematiek rondom dreigende dakloosheid;
- Meer aandacht voor veiligheid in wijken en daarin de afstemming met de gemeente zoeken;
- Meer zichtbaar verdiepen in de zorgvraag van de toekomst en ontwikkeling van de bevolking;
- Meer initiatieven ontplooiën voor het oprichten van bewonerscommissies;
- Wat meer aandacht voor het achterblijven van particulier bezit in wijken en buurten (indien de corporatie daar vanuit haar taak wat mee kan).

### 4.6.3 Boodschap aan de corporatie

Belanghebbenden zijn in de gelegenheid gesteld een boodschap te formuleren voor de corporatie. Veel belanghebbenden geven aan vooral zo door te gaan en uiten hun waardering voor de inzet van de afgelopen jaren en wensen de corporatie succes bij het realiseren van haar ambities. Zoek daarbij vooral de samenwerking met partners op in de brede zin van het woord. Trivire hoeft het niet alleen te doen. Er zijn ook meer specifieke boodschappen geformuleerd die onderstaand zijn weergegeven:

- Blijf met beide benen op de grond staan en houdt visie/ambitie vast, ook als externe factoren dit moeilijker maken.
- Blijf (solide) Trivire, maar ontwikkel je uitdagingen (innovatie+communicatie). Dus blijf jezelf zonder dezelfde te blijven.
- Meer focus/keuzes aanbrengen. Doe misschien wat minder projecten tegelijk, maar geef ze per stuk meer aandacht.
- Ondanks het kleurrijke logo, mag het een beetje frivoler, innovatiever en met wat meer bravoure.
- Werk aan de uitwerking van sociaal beheer in de wijken.
- Werk proactief met de zorginstellingen aan de veranderende behoeften (door o.a.) vergrijzing. Behoud van keuzevrijheid in zorg moet daarbij gewaarborgd blijven.
- Interne processen optimaliseren.
- Breng je maatschappelijke investeringen en het meedenken meer in het licht. Laat meer zien wat je doet.
- Borg de maatschappelijke betrokkenheid in de organisatie, ook wanneer de huidige leiding vertrekt. Koester de leefbaarheidsmedewerkers, vooral de wijkmeesters.
- Blijven ontwikkelen en proberen te blijven investeren met zorg voor mensen en de gemeente/gemeenschap. Wij zien Trivire graag in Zwijndrecht wat meer in leefbaarheidsprojecten en het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed.
- Bereid je voor op een groeiende groep huurders met maatschappelijke problemen en intensiveer de samenwerking met maatschappelijk werk instellingen en opleidingen.

## 4.7 Conclusie

Belanghebbenden kenmerken Trivire als een goede, betrouwbare, open en eerlijke corporatie. Trivire toont zich maatschappelijk betrokken, denkt en acteert actief mee en heeft duidelijk hart voor haar werkgebied. Belanghebbenden maken Trivire een compliment voor het in korte tijd neerzetten van een herkenbare nieuwe organisatie, die snel operationeel was. Over het geheel genomen zijn belanghebbenden van mening dat Trivire geen belangrijke zaken laat liggen en zich ruim voldoende inzet voor de opgaven in het werkgebied. De prestaties van Trivire worden dan ook op alle velden hoog gewaardeerd. Belanghebbenden waarderen de inzet die Trivire de afgelopen jaren heeft getoond en spreken de hoop uit dat Trivire het huidige ambitieniveau waar kan maken. Belanghebbenden dragen focus en samenwerking daarbij aan als belangrijke elementen.

## 5 Presteren naar Vermogen (PnV)

### 5.1 Inleiding

Het hoofdstuk Presteren naar Vermogen bevat de beoordeling van de prestaties in het licht van de financiële mogelijkheden. In de visitatie heeft Ecorys in haar aanpak mede een beeld opgebouwd van de mate waarin waarop Trivire 'in control' is op dit onderdeel.

Het presteren naar Vermogen is daarvoor langs vier invalshoeken beoordeeld:

- Financiële continuïteit: heeft de corporatie haar financiële continuïteit voldoende gewaarborgd waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren;
- Financieel beheer: realisatie van financiële voornemens en functioneren Treasury;
- Doelmatigheid: focus op efficiënt werken en actief sturen om plannen te realiseren;
- Vermogensinzet: de mate waarin het vermogen wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.

### 5.2 Financiële continuïteit

#### 5.2.1 Vermogenspositie

Op basis van het volkshuisvestelijke vermogen heeft Trivire (en haar rechtsvoorgangers) de afgelopen periode in de oordeelsbrieven 2008 tot en met 2010 van het Ministerie van Wonen, Wijken en Integratie (WWI) en het Centraal Fonds Volkshuisvesting, van jaar tot jaar een positief solvabiliteitsoordeel ontvangen. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren en aan haar verplichtingen op de langere termijn kan voldoen.

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft WWI tevens een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. In 2009 en 2010 is een C-oordeel ontvangen, waaruit blijkt dat de voorgenomen activiteiten volgens het centraal fonds voor de volkshuisvesting mogelijk in onbalans zijn met het beschikbaar volkshuisvestelijk vermogen. In een reactie aan het CFV heeft Trivire aangegeven, dat een aantal beleidsinitiatieven, door een focus op de fusie, niet in de investeringsopgave aan het Fonds is verwerkt, die echter wel zullen leiden tot een vermogensbeslag. In de briefwisseling met het CFV is te lezen dat het gaat om een onvoldoende weging van de investeringen in de bestaande voorraad in het kader van energie, milieu en veiligheid. Daarnaast waren de 482 woningen in Oud Krispijn die Trivire van Woonbron heeft overgenomen niet meegenomen. Ook een aantal initiatieven, zoals de realisatie van 60 eenheden voor psychiatrische patiënten en een hostel voor dak- en thuislozen, was niet in de beleidsvoornemens meegenomen.

De inspanningen die Trivire heeft geleverd binnen de VOF Krispijn Wonen en V.o.f. Volgerlanden Ontwikkelings Combinatie worden door het CFV niet aan Trivire toegekend in de beoordeling ten aanzien van de continuïteit. Dit is op voorhand met het Ministerie afgesproken. We constateren dat zeker binnen de VOF Krispijn Wonen veel is geïnvesteerd in de wijkaanpak in Oud-Krispijn. Deze inspanningen zijn in het continuïteitsoordeel niet zichtbaar, maar dienen wel in overweging te worden genomen i.r.t. de vermogensinzet en investeringscapaciteit van Trivire.

Desalniettemin heeft het CFV besloten het C-oordeel te handhaven. Hierbij is de toezegging gedaan een en ander mee te nemen bij de beoordeling van 2011. In 2011 heeft Trivire een A1-



oordeel ontvangen hetgeen betekent dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van de corporatie. Op basis van het voorgaande kan wel geconcludeerd worden dat de vermogenscapaciteit van Trivire substantieel is en ook vraagt om een stevig ambitieniveau. Gelet op het voorgenomen investeringsprogramma verwachten we dat een onbalans tussen de voorgenomen investeringen en de investeringscapaciteit niet aan de orde gaat zijn.

De belangrijkste waarderingsgrondslagen zijn direct bij de fusie gelijk gesteld. Trivire waardeert nu nog tegen historische kostprijs, in afwachting van een aantal principiële discussies die binnen de sector spelen alsmede specifiek binnen Trivire omtrent de financiële systemen. In de overwegingen wordt nadrukkelijk gekeken naar een waardering van het bezit tegen actuele waarde.

Trivire maakt tevens een bedrijfswaardeberekening, waarbij zij in haar jaarverslag aangeeft wat de mogelijke investeringsruimte is als verschil tussen boekwaarde en bedrijfswaarde. In de berekening van de bedrijfswaarde is uitgegaan van:

- Rente netto-contante-waardeberekening 5,25%;
- Huurstijging in 2011 en later 2%;
- Jaarlijkse stijging variabele lasten 3%;
- Jaarlijkse stijging onderhoudskosten 3%;
- Restant levensduur met levensduurverlenging op moment van verbeterplan;
- De werkelijke onderhoudsuitgaven gedurende de volledige levensduur, voor zowel dagelijks als cyclisch onderhoud;
- Restwaarde historische kostprijs;
- Verkoop en sloop niet doorgerekend, behalve bij SVB;
- Heffing bijzondere projectsteun niet meegenomen.

De bedrijfswaarde van het totale bezit van Trivire bedraagt €636 miljoen per 31 december 2010 (exclusief €37,8 miljoen rentabiliteitswaardecorrectie). De boekwaarde die hiertegenover staat, heeft een waarde van €537 miljoen. Het verschil tussen deze twee is de verdien capaciteit van het huidige woningbezit. Die bedraagt dus €136,8 miljoen.

### 5.2.2 Middelen

Het WSW beoordeelt Trivire onverminderd kredietwaardig. Hierdoor wil het WSW een faciliteringsvolume vrijgeven dat dekkend is voor de investeringsbehoefte van Trivire. In eerste aanleg is er een faciliteringsvolume vrijgegeven van €125,7 miljoen voor 2011, de overname van Krispijn Wonen en enkele projecten die in 2012 en 2013 tot realisatie komen.

In de meerjarenbegroting heeft Trivire aangegeven op welke wijze de voorgenomen investeringen worden gefinancierd. Hierbij geeft Trivire aan expliciet te sturen op de WSW-normen zodat de borgstelling onverminderd aan de orde zal zijn.

### 5.2.3 Sturing op kasstromen

Kasstroomsturing wordt binnen Trivire sinds kort aangeduid als het leidende financiële sturingsprincipe. Hiertoe zijn en worden diverse structuren opgemaakt. We constateren dat Trivire zicht heeft op de belangrijkste kasstromen en hierbij rekening houdt met diverse scenario's. Trivire geeft aan de kasstroomsturing verder te willen uitwerken en hierop de nieuwe bedrijfssystemen te willen aanpassen. Het is de ambitie verschillende sturingsinformatie makkelijker en eenduidiger uit de informatiesystemen te halen. Hiertoe zijn reeds slagen gemaakt, maar nadere stappen liggen in het verschiet. De verschillende elementen zijn echter bekend en worden actief gemonitord. Zo zien we dat er in de kwartaalrapportages sinds kort actief gekeken wordt naar de begrote kasstromen en

de feitelijke situatie. Indien nodig wordt de begroting hierop bijgesteld. Men is hiermee actief in staat op te sturen. We constateren hierbij dat de voorspelkracht in de begroting van de ontwikkeling van kasstromen nog niet volledig is uitontwikkeld.

Al enige jaren houdt Trivire zich bewust bezig met risico's, zowel in negatieve (bedreigingen) als in positieve (kansen) zin. In de afgelopen jaren zijn deze geïnventariseerd, waarbij de risico's zijn onderverdeeld in externe en interne risico's. In de kwartaalverslaglegging vindt hierover verantwoording plaats.

In 2011 is de Interestdekkingsratio\* (ICR) 1,54 en de operationele kasstroom positief en voldoet hiermee aan de WSW norm. Trivire geeft er hiermee blijk van binnen de kaders van financiële continuïteit te bewegen. Ook naar de toekomst toe, zien we dat de financiële omstandigheden van Trivire in de pas blijven met de benoemde kaders vanuit de toezichhoudende instanties. In de periode 2011-2019 blijft de ICR groter dan 1,3 en is de operationele kasstroom positief.

Ten aanzien van de financiële continuïteit constateren we verder dat door Trivire vanuit het voorzichtigheidsprincipe wordt gerekend met 95% van de huidige marktprijs met een jaarlijkse indexering van 1,75%. Dit is binnen de vastgestelde kaders, maar kan gelet op het huidige economische klimaat aan de hoge kant zijn. Voorts zien we dat in de begrotingen voor de komende tien jaar wordt gerekend met een jaarlijks aantal verkopen uit bestaand bezit tussen de 50 en 60 woningen. Deze ambitie is in het recente verleden steeds gehaald, maar we zien in dit jaar de eerste tekenen dat dit minder goed lukt. De aanname om tussen de 50 en 60 woningen te verkopen ieder jaar kan onder de huidige omstandigheden onder druk komen te staan. We zien dat Trivire in 2011 grote stappen heeft gezet op gebied van risicomangement, waardoor nu in diverse risico-analyses in de mogelijke consequenties van een tanende markt en andere parameters. Hoewel dit de continuïteit van Trivire niet direct onder druk lijkt te zetten, kan het van belang zijn voor de kasstroomontwikkeling van Trivire waardoor voorgenomen investeringen met minder grote zekerheid kunnen worden ingevuld.

## 5.3 Financieel beheer

### 5.3.1 Planning en controlecyclus

We constateren dat Trivire sinds de fusie hard gewerkt heeft alle systemen op elkaar aan te laten sluiten, waardoor het financiële planning- en controlesysteem op orde is gekomen. Men geeft hierbij aan dat er nog best een en ander moet gebeuren, maar dat de belangrijkste stappen inmiddels wel zijn gezet. We constateren dat de cyclus van de totstandkoming van het investeringsbeleid, de uitvoering, de bijstelling, de verantwoording en het toezicht op de investeringen inmiddels op orde zijn gekomen. Deze cyclus wordt jaarlijks door het bestuur vastgesteld en laat zich als volgt weergeven:

Sturingsdocumenten	Rapportage	Verantwoording	Frequentie
Ondememingsvisie 2011-2015 Strategisch Plan 2011-2015 Tactisch Plan, Werkplan, Begroting	Positiebepaling		1 keer per 4 jaar
	SWOT-analyse		1 keer per 4 jaar
			1 keer per 4 jaar
			1 keer per 4 jaar
			1 keer per jaar
	Monitor SD		1 keer per kwartaal
	Complexmonitor		1 keer per maand
	Procesmonitor		1 keer per maand
		Jaarverslag	1 keer per jaar
		Jaarrekening	1 keer per jaar
		Managementrapportage	1 keer per kwartaal
		Rapportage CFV	1 keer per jaar
	Rapportage WSW	1 keer per jaar	
	Controle accountant	1 keer per jaar	

Er is een strategisch voorraadbeleid opgesteld door Trivire. Dit heeft een centrale rol gekregen in de organisatie en wordt beheerd door de afdeling Strategie en Innovatie. In een gezamenlijk overleg worden nieuwe plannen en voorstellen, alsmede lopende projecten tegen het licht gehouden en getoetst aan dit beleid. Een ieder levert hierin zijn specifieke bijdrage op vlak van onderhoud, financiën, projectontwikkeling en de lokale verankering. Deze stuurgroep doet voorstellen aan het bestuur (die ook aanzitten in de stuurgroep) die een uiteindelijke knoop doorhakken over de voorgestelde wijzigingen of toevoegingen.

Er zijn door de Raad van Toezicht opmerkingen gemaakt bij de betrouwbaarheid van de begrotingen, ten aanzien van onderhoud. Trivire wil toe naar één model voor de onderhoudsbegroting. De begrotingen van de rechtsvoorgangers zijn samengevoegd. Dit bleek niet zonder meer eenduidig mogelijk. Veel historisch gegroeide aannames leken niet meer goed aan te sluiten bij de realiteit. In die zin zat er teveel ruimte in de oude begrotingen. Langzaam gaat Trivire nu toe naar meer op de realiteit gebaseerde begrotingen, waardoor ook de sturingskracht groter wordt. Hiermee wordt invulling gegeven aan de wens van de raad tot betrouwbare ramingen van kosten.

We constateren dat ook de financiële informatievoorziening vanuit de organisatie naar de raad de nodige aandacht heeft (gekregen) bij Trivire. Er is recent een format ontwikkeld waarbinnen de belangrijkste gegevens in een oogopslag duidelijk worden, zowel op projectniveau als op organisatieniveau. Dit stelt de Raad in staat gefundeerd toezicht te kunnen houden op eventuele wijzigingen en bijstellingen. Hier is ook binnen de raad waardering voor. De informatievoorziening is dusdanig dat de raad toegang heeft tot de belangrijkste gegevens. Men streeft binnen de organisatie dit systeem nog verder te verbeteren. Uit gesprekken blijkt dat alle informatie voorhanden is, maar dat het soms nog teveel tijd kost deze boven water te krijgen en presentabel te maken.

De accountant trekt over 2010 een vergelijkbare conclusie. Deze constateert dat er veel ambitie is en dat in de korte periode sinds de fusie veel voortvarend is opgepakt, maar dat de actualisatie en optimalisatie van bedrijfsprocessen het tempo niet goed kan volgen. We constateren dat hier in 2011 de nodige aandacht aan is besteed. Op dit moment is de planning en controlcyclus op orde volgens norm. Desalniettemin blijft de duurzaamheid van de ingezette koers een punt van aandacht.

### 5.3.2 *Treasurystatuut en Treasury jaarplan*

Trivire beschikt over een Treasurystatuut. Dit Treasurystatuut is vastgesteld in november 2009 en wordt jaarlijks geconcretiseerd in een Treasury jaarplan. In de jaarplannen wordt zeer concreet aangegeven hoe men op de financiële markten wil en moet acteren. De belangrijkste ontwikkelingen worden geschetst en men speelt in op kansen en bedreigingen die zich op de financiële markten voordoen.

Er is op basis van meerjarenbegrotingen zicht op de investeringsbehoefte. Hierbij wordt ook gekeken hoe de kasstromen zich gedurende deze periode ontwikkelen. De beoogde financiering wordt hierop aangepast. De financiering is passend bij de behoefte en voldoet aan de WSW normeringen.

Naast de kaders en uitwerkingen ten aanzien van Treasury, geeft men ook in het jaarverslag aan hoe men omgaat met risico's en controlesystemen. In het jaarverslag 2010 is opgenomen dat de belangrijkste componenten van het interne risicobeheersings- en controlesystemen waren:

- Risicomangementscan;
- Risicoanalyses;

- Risicomanagementgroep;
- Vaststellen integriteitsbeleid;
- Vaststellen klokkenluidersregeling;
- Overleg over (in 2010) en het benoemen (in 2011) van een vertrouwenspersoon;
- Kwaliteitszorgsysteem (KWH en INK);
- Risicoinventarisatie en –evaluatie (RIE) (rapportage in 2011);
- Periodieke monitoring en rapportage (kwartaalrapportages).

Tenslotte zien we dat Trivire een interne controller in dienst heeft, die een belangrijke rol speelt in het beoordelen en toetsen van interne risicobeheersings- en controlesystemen. De interne controller functioneert onder de verantwoordelijkheid van het bestuur. In het licht van alle geschetste ontwikkelingen wordt tevens gekeken naar de rol van de controller binnen alle procedures.

## 5.4 Doelmatigheid

De mate waarin Trivire haar prestaties op een efficiënte wijze levert, weegt mee in het oordeel over presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten, het aantal vhe per fte en de personeelskosten per fte zijn hiervoor binnen de visitatiemethodiek als indicatoren aangeduid.

Tabel 7 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid

	2007	2008	2009
Trivire	1.016	1.174	1.427
Referentiegroep	1.138	1.311	1.321
Landelijk	1.249	1.340	1.396

Bron: Corporatie in Perspectief, Trivire, 2010, CFV

De netto bedrijfslasten van Trivire liggen gemiddeld genomen boven het niveau van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. In de jaren voorafgaand aan de fusie lag het niveau van bedrijfslasten onder het landelijk gemiddelde. Een fusie brengt hogere bedrijfslasten met zich mee. De vraag is of dit in de daaropvolgende periode weer in lijn gebracht kan worden met het verleden. We constateren dat het ambitieniveau van Trivire hierop is gericht. Daarbij zien we echter ook dat er wezenlijk wordt geïnvesteerd in de aanwezigheid in verschillende wijken en de activiteiten die gericht zijn op sociale stijging en emancipatie van de doelgroepen van beleid. Hier wordt een bewuste investering gepleegd die zichtbaar wordt in de omvang van de bedrijfslasten.

Tabel 8 Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte

	Trivire	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten	1.427	1.321	1.396
Personeelskosten per fte	72.553	63.154	61.818
Aantal VHE per fte	85	83	88

Bron: Corporatie in Perspectief, Trivire, 2010, CFV

De personeelskosten liggen bij Trivire duidelijk op een hoger niveau dan voor de referentiegroep en het landelijk beeld geldt. Het aantal verhuureenheden per fte ligt op een gelijk niveau. Dit is een indicatie voor het feit dat de organisatie efficiënt is ingericht maar dat de kosten hiervan relatief hoog zijn. Voor een deel kan dit te maken hebben met het feit dat de fusiekosten hoger zijn uitgekomen dan begroot en dat het aantal fte's hoger is uitgekomen dan de personele samenvoeging van Interstede en Progrez zou doen verwachten. Men heeft er bewust voor gekozen de organisatie goed op te tuigen, alvorens te gaan werken aan efficiency. Daarbij zijn ook arbeidsvoorwaarden geharmoniseerd. Er is voorts nadrukkelijk gebruik gemaakt van externen. Al deze zaken hebben een opdrijvend effect op de bedrijfslasten. Het doel is op zeer korte termijn

terug te zijn op niveau (in financiële termen). Men gaat ervan uit dat dit door natuurlijk verloop te realiseren is. Door een efficiëntere inrichting van het werk en een versterkt kostenbewustzijn moet hetzelfde werk tegen lagere kosten gerealiseerd kunnen worden.

Hoewel de feitelijke resultaten zich moeten laten gelden in de komende periode, merken we nadrukkelijk bij verschillende gesprekspartners dat het binnen Trivire onderwerp van discussie is. Dit versterkt het gevoel dat hier de benodigde aandacht ook feitelijk naar uit gaat.

## 5.5 Vermogensinzet

Met vermogensinzet wordt in het licht van de maatschappelijke visitatie het volgende bedoeld: *“De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.”* In de komende paragraaf gaan we hier nader op in voor Trivire.

### 5.5.1 *Beargumenteerde inzet van het vermogen*

In het licht van de maatschappelijke opgave is het van belang dat Trivire haar vermogen aanwendt om tot prestaties te komen. Hierbij is het wel van belang dat dit op een gestructureerde en gefundeerde wijze gebeurt. Trivire heeft in haar ondernemingsplan de belangrijkste financiële doelstellingen benoemd. Deze zijn leidend in relatie tot het strategisch voorraadbeleid bij investeringsbeslissingen. Zo is onder meer vastgesteld dat de solvabiliteit, berekend over het eigen vermogen inclusief bestemmingsreserve onrendabele toppen, minimaal 20% bedraagt. Daarnaast dient het reguliere exploitatieresultaat jaarlijks positief te zijn.

Naast deze abstracte doelstellingen werkt Trivire aan een investeringsstatuut waarin een en ander verder wordt uitgewerkt. Het doel van dit statuut is onder andere:

- Het scheppen van kaders.
- Het vaststellen van rendementsbepalingen en beoordelingscriteria per vastgoedtype.
- Het aanreiken van een handvat voor het bestuur voor de besluitvorming aangaande investeringsbeslissingen en financieel beleid.
- Het aanreiken van een handvat voor de Raad van Toezicht om haar toezichthoudende rol adequaat te vervullen.

Naar verwachting wordt het investeringsstatuut in 2011 vastgesteld. Sturen op kasstromen krijgt hierin een nadrukkelijke plaats. Hoewel Trivire in haar kwartaalrapportages reeds werkt met kasstromen, wordt het sturen op kasstromen door het investeringsstatuut verder geformaliseerd. Trivire wil sturen op direct en indirect rendement, risico's, vermogensontwikkeling en kasstromen. Het uitgangspunt is dat kasstromen de basis vormen voor de financiële sturing van de organisatie. Men gaat er vanuit dat deze financiële sturing dient te borgen, dat de corporatie in continuïteit haar (investerings)-beleid realiseert. Met het investeringsstatuut krijgen investeringsbeslissingen meer kader en is een betere sturing mogelijk. Er wordt slechts in beperkte mate een expliciete koppeling gelegd met de maatschappelijke doeleinden van de investering. Hoewel deze doelstellingen nadrukkelijk aan de orde zijn in iedere discussie, treffen we deze niet aan in een integraal afwegingskader.

### 5.5.2 *Mogelijkheden vermogen te verruimen*

Zoals eerder beschreven is Trivire zich zeer bewust van haar opgave en heeft ze nadrukkelijk aandacht voor de financierbaarheid van deze opgave. Verschillende mogelijkheden om het vermogen te verruimen worden aangewend. Zo worden delen van het bezit verkocht, zo voert men een actief treasurybeleid, wordt er samengewerkt binnen de VOF Volgerlanden, worden reserves

aangesproken en het projectmanagement geprofessionaliseerd. Al deze zaken hebben het ultieme doel om duurzaam invulling te kunnen blijven geven aan de opgave in het werkgebied.

Ook ten aanzien van het huurbeleid kijkt men nadrukkelijk naar de mogelijkheden om deze verder te harmoniseren. Hierbij wordt wel stevast gekeken naar de draagkracht van bewoners in relatie tot de kwetsbaarheid van de wijk. We constateren dat het percentage maximaal redelijke huur bij Trivire relatief hoog is ten opzichte van collega-corporaties waaruit eens te meer blijkt dat Trivire actief zoekt naar mogelijkheden om financiële slagkracht te verbeteren. De kunst is natuurlijk deze middelen vervolgens ook adequaat in te zetten. Wanneer gekeken wordt naar de mate waarin de corporatie haar prognoses waarmaakt (en dus haar vermogen inzet), geeft de realisatie-index van het CFV een goed beeld.

Tabel 9 Realisatie-index 2007-2009

Realisatie-index	Trivire	Landelijk
Nieuwbouw	69%	56%
Sloop	53%	44%
Verkopen	95%	59%

Bron: Corporatie in Perspectief, Trivire, 2010, CFV

Ten opzichte van het landelijke beeld kan geconcludeerd worden, dat Trivire in grote mate haar eigen prognoses waarmaakt. In de oordeelsbrief van de minister (BiZa, WWI) wordt opgemerkt, dat de voorspelkracht van Trivire op orde is en hierdoor de ingediende prognoses de basis vormen voor een reëel inzicht in de ontwikkeling van de financiële positie.

### 5.5.3 Maximale inzet voor maatschappelijke prestaties

Uit het bovenstaande kan worden opgemaakt dat Trivire een corporatie is die bereid is haar vermogen aan te wenden voor prestaties. Ze doet dit ook beredeneerd en overtuigend vanuit duidelijke kaders. Zo gaat ze zeer bewust om met investeringen in de leefbaarheid. Leefbaarheid is voor Trivire een speerpunt. Daarbij is Trivire vooral gericht op het doen en minder op documenteren. Leefbaarheidsuitgaven zijn nog door Trivire nog door haar rechtsvoorgangers gespecificeerd. De organisatie indeling en formatie geeft eigenlijk die inzet al weer. In het handhaven van rayons, wijksteunpunten en de inzet van wijkbeheerders, complexbeheerders en leefbaarheidsmedewerkers. Kosten vallen onder personeel en niet onder leefbaarheid. Ook de fysieke inzet is weinig zichtbaar. Een en ander zit in onderhoud versleuteld en ook in de wijkaanpak in Oud Krispijn, dat onder de VOF Krispijn Wonen valt. In het jaarverslag 2010 is een eerste aanzet gedaan kosten wat nader te specificeren en ook in de begrotingen voor de komende jaren.

In een recent verschenen concept Corporatie in Perspectief 2011 komt Trivire uit op 148 euro per woning dat wordt uitgegeven aan leefbaarheid. De referentiecorporatie scoort 116 euro per woning en Nederland gemiddeld 120 euro per woning. In 2010 komt hiermee het beeld van de CFV cijfers meer overeen met de perceptie van de visitatiecommissie dat Trivire zeer actief is op gebied van leefbaarheid. Meer dan over de cijfers van 2009 waarin het beeld ontstaat dat Trivire minder uitgeeft aan leefbaarheid.

In het jaarverslag 2010 zijn in de geconsolideerde jaarrekening de investeringen in de sociale programma's in de diverse wijken nader gespecificeerd, evenals de uitgaven aan buurtbeheer. Dit laat zien dat Trivire in 2010 voor €615.000,- heeft geïnvesteerd in sociale programma's in wijken en voor €284.000,- in buurtbeheer.

Leefbaarheid is in deze exemplarisch voor de manier waarop Trivire gewerkt heeft in de afgelopen jaren. Vanuit de fusie is men vooral voortvarend aan de slag gegaan en heeft men hier voorrang

aan gegeven. De schriftelijke verantwoording van deze prestaties wordt nu steeds beter ingevuld, maar loopt wat achter de prestaties aan. Dit kan ten onrechte de indruk wekken dat ook de prestaties achterblijven. De visitatiecommissie constateert echter, mede gevoed door de belanghebbenden, dat Trivire een corporatie is die zijn vermogen op een bewuste wijze aanwendt op een niveau dat past bij een corporatie met de slagkracht van Trivire.

## 5.6 Prestaties en beoordeling

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek geeft ingevuld voor Trivire het volgende beeld.

Tabel 10 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Situatie bij Trivire	Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Financiële continuïteit</i>				
Vermogenspositie	Trivire beschikt over een A1 oordeel en hanteert duidelijke doelstellingen ten aanzien van de inzet van haar vermogen	8	20%	1,4
Liquiditeit	Het WSW acht Trivire kredietwaardig. Hierbij geeft Trivire aan hoe het faciliteringsvolume wordt aangewend	7		
Integrale kasstroomsturing	Recentelijk heeft Trivire kasstroomsturing als leidend principe geadopteerd. Hier kan nog een nadere uitwerking van plaatsvinden	6,5		
<i>Financieel beheer</i>				
Planning- en controlcyclus	De p&c cyclus is op orde gebracht. Systemen zijn in lijn gebracht na de fusie	7	20%	1,4
Treasurymanagement	Trivire beschikt over een gedegen treasurystatuut en werkt deze jaarlijks uit	7		
<i>Doelmatigheid</i>				
Doelmatigheid	De naweeën van de fusie zijn nog zichtbaar. Er is een duidelijke focus op grotere efficiency	6	20%	1,2
<i>Vermogensinzet</i>				
Visie op vermogensinzet	De investeringskaders zijn uitgewerkt. Er is een duidelijke lijn verwoord waarbinnen tot investeringen gekomen kan worden	7	40%	2,8
Visie op verruiming vermogen	Trivire spreekt bewust diverse bronnen aan om de investeringscapaciteit te verruimen	7		
Maximale inzet vermogen	Binnen de kaders zien we een focus op maximalisatie van de investeringen	7		
<b>Presteren naar Vermogen</b>				<b>6,8</b>

Trivire presteert ruim voldoende wanneer we kijken naar de prestaties in het licht van de financiële mogelijkheden. De financiële continuïteit van Trivire lijkt gewaarborgd. De vermogenspositie is dusdanig dat er geen gevaar dreigt voor de continuïteit. We constateren dat binnen de kaders fors wordt geïnvesteerd. Dat niet alles direct zichtbaar is door de inspanningen in deelnemingen maakt het wellicht minder transparant, maar niet minder wezenlijk. Na de fusie is er hard gewerkt om alle systemen te stroomlijnen. In de meeste gevallen is dit inmiddels gerealiseerd. Treasury is binnen Trivire prima verzorgd. De bedrijfslasten zijn nog wat hoog, maar de ingezette koers moet de effecten van de fusie zichtbaar maken. Dit vergt nog wel zorg en aandacht. Binnen de traditioneel

conservatieve kaders zien we dat Trivire zich maximaal tracht in te spannen voor het leveren van maatschappelijke prestaties.



## 6 Governance

### 6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld. De methodiek vereist een oordeel over de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance onder meer gebaseerd op de wijze waarop Trivire omgaat met de Governance Code en het samenspel tussen bestuur en Raad van Toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de Raad van Bestuur en met leden van de Raad van Toezicht.

We constateren dat de basisgegevens ten aanzien van governance bij Trivire op orde zijn. Op de website treffen we onder meer het reglement Raad van Toezicht, de gedragscode, profielsen en uitleg over de rol en het functioneren van een RvT, het integriteitsbeleid en een klokkenluidersregeling. Daarnaast zijn de jaarverslagen van Trivire op de website aanwezig met hierin het verslag van de Raad van Toezicht.

### 6.2 Besturing

De besturing wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om Plan, Check en Act. 'Do' is al in de voorgaande hoofdstukken beoordeeld. Gezamenlijk schetst de beschrijving van de wijze waarop Trivire invulling geeft aan het planningsproces, de monitoring en de bijsturing het beeld van de beleidscyclus. Idealiter sluit deze eenduidig rond.

#### 6.2.1 *Goed en professioneel planningsproces*

Trivire als fusieorganisatie heeft in 2010 en 2011 hard gewerkt aan het opzetten van een goed en professioneel planningsproces, waarbij medewerkers en belanghebbenden zijn betrokken. Al voor de formele fusie is door diverse mensen uit beider organisaties gewerkt aan een gedragen en gedeelde visie voor Trivire. In 2010 is de definitieve visie vastgesteld en gepresenteerd aan belanghebbenden. Een en ander heeft geleid tot een ondernemingsplan waarin vijftien doelen centraal staan. In 2011 is een eerste werkplan (jaarplan) opgesteld waarin meer SMART geformuleerde activiteiten zijn opgenomen die in de kwartaalrapportages middels een dashboardmodel worden gemonitord. Ook dit dashboardmodel is nieuw. Deze activiteiten kennen een link met de meerjarige strategische doelen, waarmee de beleidscyclus steeds meer sluit.

Met betrekking tot het risicomanagement heeft Trivire zich voor 2011 ten doel gesteld om een SWOT-analyse op te zetten en de sturingsdocumenten verder in te richten. Eind 2010 is gestart met het opstellen van risicomanagement binnen projecten. Processen en fasedocumenten worden geactualiseerd. Ten behoeve van de risicobeheersing zijn de pakketten Reaforce en Reafinance aangeschaft. Daarnaast zijn het aanbestedingsbeleid, de groslijst, het beoordelen van contractpartijen en de contracten en beheerafspraken in het kader van de WKA (Wet Ketenaansprakelijkheid) herijkt. In het derde kwartaal 2011 zal worden gestart met het opzetten van integraal risicomanagement binnen alle afdelingen van Trivire. In de huidige meerjarenbegroting heeft Trivire een overzicht opgenomen van de belangrijkste risico's en de gevolgen hiervan voor Trivire.

Ten aanzien van het planningsproces zien we dat Trivire steeds meer grip krijgt op de relaties tussen de abstracte basisdoelen en de uitgewerkte doelstellingen binnen de werkorganisatie. We constateren dat er nadrukkelijk gezocht is naar een verbondenheid van de reguliere werkzaamheden met de doelstellingen van Trivire. Dit geeft richting aan het handelen en vergroot de binding met de organisatie. Hoewel er nog stappen te zetten zijn (zoals de organisatie zelf ook aangeeft) zien we dat het planningsproces inmiddels behoorlijk op orde is gebracht na de fusie.

### 6.2.2 Check

Om de voortgang ten aanzien van de doelstellingen te volgen is het van belang dat de organisatie zicht heeft op de prestaties en deze met regelmaat toetst aan de voorgenomen ambitie. De voortgang van doelen monitort Trivire middels kwartaalrapportages. Met de eerste kwartaalrapportage 2011 is een eerste vorm van een dashboardmodel zichtbaar. Dit sluit aan op de behoefte vanuit het planningsproces grip te houden op de voortgang. Per afdeling zijn in het werkplan 2011 activiteiten opgesteld die een link kennen met de meerjarige strategische doelen. De voortgang van deze activiteiten wordt middels de kwartaalrapportages gemonitord. In een model wordt met kleuren en een korte toelichting aangegeven wat de stand van zaken is. De kwartaalrapportages verschaffen eveneens inzicht in de kengetallen en begrotingen die zijn gekoppeld aan de activiteiten. Op basis van dit inzicht kan tijdig bijsturing plaatsvinden. In navolging van het ondernemingsplan zijn in het strategisch plan de vijftien strategische doelstellingen meer SMART gemaakt, wat meer richting geeft aan hetgeen waar men op stuurt.

Terugkijkend werkten ook beide rechtsvoorgangers met een beleidsplan een vertaling naar jaarplannen. Monitoring vond plaats in kwartaalrapportages en jaarverslagen. Deze beleidsplannen waren minder concreet en was de koppeling van doelen aan prestaties minder makkelijk te maken. Een beoordeling van de prestaties is moeilijk te maken als het kader niet meebeweegt met de realiteit van de dag. Met name in eerdere jaren zien we dat doelstellingen zijn gaan schuiven, zonder dat de kaders mee zijn gaan schuiven. Hierdoor ontstond er ruimte tussen hetgeen gemeten werd en de originele doelen. Gevolg kan zijn dat er ruis ontstaat tussen de verwachtingen van belanghebbenden en de feitelijke realisatie.

Hoewel binnen Trivire zoals hierboven beschreven de basis op orde is, zien we ook dat het niet eenvoudig is veel feitelijkheden snel en adequaat boven water te krijgen. De primaire informatie is beschikbaar, maar om net een slag dieper te kunnen kijken ontbreekt het veelal aan goede gegevens. Binnen de organisatie merken we een groeiende behoefte aan meer adequate sturingsinformatie. We constateren dat veel beleid is vastgelegd en dat de koers helder is geformuleerd. Een nieuwe koers met nieuwe ambitie vergt echter ook veelal nieuwe informatie. We merken dat de organisatie nog worstelt met de mogelijkheden om op alle fronten deze informatie ook gestructureerd te genereren.

Het vastleggen van beleid en ambitie heeft prioriteit gekregen. Het is nu zaak de systemen hierop aan te laten sluiten. De prijzenswaardige voortvarendheid waarmee een en ander in gang is gezet heeft als keerzijde dat de informatievoorziening hier wat op achter blijft lopen. We merken zowel uit de documentatie als de gesprekken, dat bij een ieder deze behoefte aanwezig is en dat er hard gewerkt wordt om ook het monitoren van de keuzes op orde te krijgen.

### 6.2.3 Act

Een koers uitzetten is van groot belang. De koers kunnen wijzigen als er storm nadert of zich andere calamiteiten voordoen is minstens even waardevol, zo niet nog belangrijker. Om tijdig te kunnen sturen en ingrijpen is goede informatievoorziening essentieel, zowel financieel als anderszins. Zoals hierboven beschreven is de belangrijkste informatie beschikbaar. De laag

daaronder verdient nog de nodige aandacht. De systemen die in gebruik zijn voldoen om op hoofdlijnen te kunnen sturen. We zien dan ook dat Trivire dit doet waar nodig.

Een fusie in crisistijd is niet eenvoudig. De vele projecten die op de rol stonden konden niet allemaal uitgevoerd worden of werden vervangen door andere projecten. We zien dat er actief gestuurd is op veranderende omstandigheden. Hierdoor is de nieuwe organisatie verstoken gebleven van al te grote tegenvallers. Hoewel niet alle projecten even snel gerealiseerd worden als gewenst, zien we over het geheel toch een constante realisatie van projecten. Hierbij zien we dat Trivire gekozen heeft voor projecten waar in belangrijke mate het verschil gemaakt kon worden. De inzet in Oud-Krispijn is hiervoor tekenend. Dit is echter niet het enige voorbeeld.

We zien dat de sturingsinformatie is verbeterd en dat dit ook de Raad de mogelijkheid geeft de belangrijkste bedrijfsprocessen van Trivire op basis van kerncijfers te kunnen volgen. Dit vergroot ook de mogelijkheid voor de Raad haar toezichthoudende functie uit te kunnen voeren.

De visitatiecommissie concludeert dat Trivire in staat is tijdig bij te sturen en dit ook doet als de situatie daarom vraagt. We constateren hierbij dat de gemaakte keuzes echter niet altijd op schrift gesteld worden. Daarnaast vind hierover geen schriftelijke communicatie plaats met verschillende belanghouders. Hierdoor ontstaat er een verschil tussen de initiële doelstellingen of projecten met de uiteindelijk gerealiseerde doelen en projecten. Hierdoor kan het beeld ontstaan van een corporatie die niet vasthoudt aan de doelen. Dit beeld zou niet aansluiten bij de realiteit die is dat Trivire zijn koers heeft bijgesteld. Door niet te communiceren over de gewijzigde koers kan men de corporatie soms op de verkeerde plaats zoeken en missen.

### 6.3 Het intern toezicht

Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria die door de VTW worden gehanteerd voor goed toezicht door de Raad van Commissarissen, op het hanteren van een transparant toetsingskader en het toepassen van de Governance Code.

De Raad van Toezicht bestaat uit tenminste vijf en ten hoogste zeven personen. De benoemingsperiode is maximaal vier jaar, waarna het lid van de Raad van Toezicht voor ten hoogste twee termijnen van vier jaar kan worden herbenoemd. De raden van Toezicht van de rechtsvoorgangers bestonden beide uit zeven leden. Voorafgaand aan de fusie is een fusiebegeleidingscommissie in het leven geroepen, bestaande uit een combinatie van leden uit beide raden en de directeur-bestuurders. De belangrijkste doelstelling van deze commissie was het fusieproces vanuit de toezichthoudende en adviserende rol kritisch te volgen. De samenstelling van een nieuwe Raad ontstond primair uit het natuurlijk verloop van een aantal leden met een lange zittingstermijn. Deze zijn afgetreden. Daarnaast is voor de overige leden een rooster van aftreden opgesteld, waarbij de Raad in 2011 is teruggegaan van negen naar zeven leden.

Bij de fusie is voor een overgangperiode van twee jaar besloten de Raad uit negen leden te laten bestaan. Deze keuze kwam voort uit de wens tot behoud van de kennis en kunde van de voormalige leden van de Raad van Toezicht van beide rechtsvoorgangers. Er is vanuit de visitatiecommissie waardering voor de snelheid waarmee de omvang van de Raad in lijn is gebracht met de omvang van de nieuwe organisatie, alsmede voor de wijze waarop men er in lijkt geslaagd culturen en visie binnen de Raad te incorporeren.

Ook vanuit het bestuur zien we dat er veel inspanningen zijn verricht om het nieuwe gedachtengoed van Trivire uit te dragen. De voorbeeldrol heeft er toe bijgedragen dat Trivire een eenheid is geworden. Men heeft er voor gekozen in eerste aanleg beide bestuurders gezamenlijk

een nieuwe raad van bestuur te laten vormen. Inmiddels is men zover dat de raad uit één persoon kan bestaan. Een van de bestuurders zal in 2012 afscheid nemen als bestuurder. Beide bestuurders geven blijk van een sterke maatschappelijke betrokkenheid en een grote 'drive' om een wezenlijke bijdrage te leveren. Hierdoor inspireren ze de organisatie. De focus is breed en het ambitieniveau hoog. Dit vraagt veel van de organisatie.

De Raad van Toezicht kent geen afzonderlijke commissies. Dit is een bewuste keus. De taken die aan eventuele commissies zouden kunnen worden toebedeeld, worden door de Raad van Toezicht als geheel uitgevoerd. Voor de uitvoering van haar audittaken heeft de Raad in haar reguliere vergaderingen frequent aandacht voor diverse auditoronderwerpen. Jaarlijks gebeurt dit een keer in aanwezigheid van de externe accountant. Het bestuur en de Raad van Toezicht maken ieder tenminste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant. Voor de fusiecorporatie is een nieuwe accountant aangesteld. Ten aanzien van de remuneratietaken is vastgesteld, dat de voorzitter en de vice-voorzitter deze taken voorbereiden: de besluitvorming vindt in de volledige Raad van Toezicht plaats.

De Raad van Toezicht werkt, conform haar reglement, met een raamprofiel voor een profielschets voor de Raad als collectief waaruit de profielschets voor een vacature wordt afgeleid. De basisvereisten zijn onder meer het:

- Onderschrijven van de maatschappelijke onderneming als relevante organisatiefilosofie en het bewaken van de invulling van de visie en missie van de corporatie binnen die maatschappelijke onderneming.
- Hebben van voldoende statuur door hun maatschappelijke positie (nu of in het recente verleden) om met gezag volwaardig tegenspel te kunnen bieden aan de bestuurders.
- Hebben een onafhankelijke positief-kritische grondhouding ten opzichte van de bestuurders.
- Zich gedragen als lid van een team, het bereid zijn om zich in dat team kwetsbaar op te stellen, zich vrij voelen om binnen de Raad een afwijkende mening te ventileren en zaken ter discussie te stellen.
- Beschikken over en onderhouden van een netwerk dat zij ten dienste kunnen stellen van de corporatie.
- zich kritisch opstellen met betrekking tot hun eigen functioneren en dit jaarlijks evalueren.

Voor de kennisvereisten geldt dat de Raad van Toezicht als collectief wil beschikken (dus aanwezig bij minimaal één van de leden) over deskundigheid op de volgende gebieden:

- bedrijfseconomie, financiën en financiering;
- volkshuisvesting;
- vastgoedontwikkeling en beheer;
- marketing en marktcommunicatie;
- arbeidsverhoudingen/personeelsbeleid;
- samenlevingsontwikkeling;
- wet en regelgeving & juridische praktijk.

De Raad van Toezicht werkt volgens de regels voor goed bestuur en toezicht van de Governance Code. De twee afwijkingen worden benoemd conform het principe pas toe of leg uit. Men wijkt af op de punten waar gesproken wordt over de contractduur van bestuursleden en waar gesproken wordt over een belanghebbendenbijeenkomst.

De Raad van Toezicht is in het afgelopen jaar tien maal bijeen geweest. In één van de bijeenkomsten is het eigen functioneren van de Raad van Toezicht besproken evenals dat van de individuele leden. Tevens is ook het functioneren van de Raad van Bestuur besproken. In een besloten vergadering, buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur, heeft de Raad van Toezicht

zijn eigen inrichting en functioneren als collectief en de bijdrage van de afzonderlijke leden geëvalueerd. De Raad van Toezicht heeft hierbij tevens de visie van de Raad van Bestuur gevraagd en deze betrokken in de bespreking. Voorafgaand aan de beoordeling heeft de Raad van Toezicht haar profiel opnieuw beoordeeld.

De zelfevaluatie heeft plaatsgevonden op basis van:

- de Governance Code Woningcorporaties;
- de profielschets van de Raad van Toezicht;
- de vooraf gevraagde mening van het bestuur;
- de uitkomsten van bilaterale gesprekken tussen de voorzitter en afzonderlijke leden van de Raad.

Geen van de leden van de Raad van Toezicht is frequent afwezig geweest bij vergaderingen.

De rolopvatting van de Raad van Toezicht is als volgt weergegeven op de website van Trivire:

*“als maatschappelijke onderneming heeft een woningcorporatie maatschappelijke doelstellingen. De bestuurders zijn verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering. De Raad van Toezicht ziet er op toe, dat de organisatie de doelstellingen waarmaakt binnen de wettelijke kaders en met beheersbare risico's. Tevens is de Raad van Toezicht de werkgever van de bestuurders en heeft de daarbij behorende werkgeverstaken als aanstelling en ontslag, gesprekken over voortgang, functioneren en beoordelingen. De Raad van Toezicht fungeert ook als klankbord voor de bestuurders. Om deze rol zo goed in te kunnen vullen heeft de Raad van Toezicht informatie nodig. Zo beschikt de Raad over formele en informele informatiebronnen, zoals de beleidsvisie, de begroting, managementrapportages en het jaarverslag. Regelmatig zijn er formele en informele overleggen met de bestuurders, de MT-leden, de Ondernemingsraad en de Huurdersraad.”*

Om de koers en activiteiten van Trivire te kunnen toetsen, dient de Raad te beschikken over een toetsingskader. Op deze wijze kan men aangeven of een investering van belang lijkt voor de organisatie. We zien dat de Raad hier scherp mee omgaat. Als toetsingskader voor het uitoefenen van het toezicht hanteert de Raad van Toezicht onder meer:

- het BBSH;
- de ondernemingsvisie/strategisch plan;
- het jaarplan;
- de begroting;
- een concrete (kwalitatieve) norm voor financiële continuïteit op langere termijn;
- afspraken met externe belanghebbenden (bijvoorbeeld: de prestatieafspraken lange termijn (PALT) met de gemeentelijke overheden).

We constateren dat de Raad zeer betrokken is bij de organisatie. Met bevoegenheid wordt gesproken over Trivire en de koers die de corporatie vaart. Er is trots op de organisatie, maar ook zicht op de zaken die nog beter kunnen of anders moeten. Binnen de Raad merken we een open houding ten aanzien van elkaar, waarbinnen gezegd lijkt te kunnen worden wat men wil zeggen. Er lijkt een zekere eensgezindheid te zijn, zonder dat dit er toe leidt dat men, ook naar elkaar, niet meer kritisch kan zijn. De betrokken houding resulteert in een positief kritische houding ten aanzien van het bestuur. In de fusieperiode waren er veel zaken die om aandacht vroegen en de Raad heeft het deze aandacht ook gegeven. Men is hiertoe relatief veelvuldig bijeen geweest. Ook in de huidige omstandigheden blijft de Raad deze frequentie handhaven. De betrokkenheid van de Raad is een positief gegeven, waarbij er voor gewaakt moet worden dat dit doorslaat in een te grote betrokkenheid, waarbinnen er te weinig ruimte is voor de rol van de bestuurders.

## 6.4 Externe legitimatie

De derde en laatste pijler onder de beoordeling van de governance bij Trivire, betreft de externe legitimatie. Binnen deze pijler kijken we naar de mogelijkheden die er zijn voor een zekere mate van beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden. Zoals eerder dit hoofdstuk aangegeven, kiest Trivire er bewust voor geen jaarlijks terugkerende belanghebbendenbijeenkomst te organiseren. Ten tijde van de fusie is er wel een dergelijke bijeenkomst geweest om belanghebbenden mee te laten praten over de visie en koers van Trivire. Op basis van dat gegeven kiest Trivire er voor de relaties met de belanghebbenden in regelmatig bilateraal overleg, meestal op projectniveau, te laten plaatsvinden.

Trivire spreekt veelvuldig met de diverse belanghebbenden. Zowel met huurders en gemeenten, als ook andere belanghebbenden als zorg- en welzijnsinstellingen. Uit de belanghebbendenbijeenkomsten in het kader van de visitatie bleek dat de belanghebbenden het gevoel hebben een goed contact te hebben met de corporatie. Daarbij geven de partijen aan dat er voldoende ruimte is te spreken over de koers van de organisatie. Men heeft het gevoel dat er geluisterd wordt naar initiatieven en dat er ook wat mee gedaan wordt. Hier past de keuze om lokaal verankerd te zijn ook goed bij. De indeling naar Rayons geeft de ruimte om op lokaal niveau in gesprek te blijven met alle verschillende belanghebbenden. Dit lijkt ook daadwerkelijk zo te functioneren. Hierbij constateren we wel dat Trivire de terugkoppeling van beleidswijzigingen niet altijd bij belanghebbenden neerlegt. Hierdoor ontstaan soms verkeerde verwachtingen.

Er lopen geen formele lijnen vanuit de Raad van Toezicht richting de gemeenten of andere belanghebbenden, anders dan richting de huurders. Dit ziet de Raad nadrukkelijk als de taak van het bestuur. In het informele circuit komt men elkaar wel tegen en zijn die lijnen er wel. Dit betekent dat de Raad wel voeling heeft bij belanghebbenden als de gemeenten. De Raad waakt ervoor dat zij toezicht houdt op de organisatie, zonder deel uit te maken van de organisatie. De leden van de Raad die de huurders vertegenwoordigen, houden voeling met wat er bij de huurders speelt. Dit betekent in hun woorden luisteren en signaleren.

Hoewel er geen formele lijnen zijn, zien we wel een aantal duidelijk geagendeerde momenten waarop de Raad zich laat informeren door de omgeving van de corporatie. Zo zien we onder meer dat de Raad actief is door:

- het onderhouden van contacten met huurdersorganisatie;
- het onderhouden van contacten met Ondernemingsraad;
- een beleidsconferentie met het bestuur en management met als gasten/inleiders als de directeur van het CFV, het WSW en anderen;
- het bijwonen van regiobijeenkomsten van het CFV;
- het volgen door een aantal leden van cursussen bij de VTW;
- het zelf aangegeven kennismaken van vaktijdschriften en literatuur.

## 6.5 Presteren op het gebied van governance

Het beoordelingschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek geeft, ingevuld voor Trivire, het volgende beeld.

Tabel 11 Presteren op het gebied van Governance

Meetpunt	Situatie bij Trivire	Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Besturing</i>				
Plan: professioneel planningsproces	Er is veel gedaan om dit proces op orde te brengen. Hiermee voldoet het nu aan de norm.	7	33%	2,0
Check: periodieke monitoring	De basis is op orde. Er ligt een uitdaging om ook de stap hieronder te zetten, alsmede de communicatie te versterken.	5		
Act: actieve bijsturing	We constateren dat er wordt bijgestuurd. Documentatie hieromtrent is beperkt.	6		
<i>Intern Toezicht</i>				
Functioneren RVT Open cultuur Zelfreflectie Rolopvatting Samenstelling	De raden van toezicht zijn voortvarend samengegaan en hebben zich snel weten aan te passen aan de nieuwe situatie. De belangrijkste kaders zijn aanwezig. De fusie is op een goede wijze ingevuld.	8	33%	2,4
Toetsingskader	Er zijn duidelijke kaders geformuleerd waar de raad haar besluiten aan kan toetsen.	7		
Governance Code	De raad onderschrijft de Governance Code en legt uit waarom ze op bepaalde punten afwijkt.	7		
<i>Externe legitimatie</i>				
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	Trivire staat op voor ideeën en geluiden uit de samenleving. Men spreekt belanghebbenden met regelmaat en intensief.	7	33%	2,3
<b>Presteren naar Governance</b>				<b>6,7</b>

De governance is bij Trivire ruim voldoende op orde. We zien dat er veel inspanningen zijn gepleegd om de eenwording van Trivire te laten welslagen. Voor wat betreft de samenstelling en het functioneren van de Raad, in samenwerking met het bestuur lijkt dit te zijn geslaagd. Een en ander is voortvarend opgepakt en vanuit een open cultuur is er een positief kritische houding ten opzicht van het bestuur. Hierdoor kan een ieder naar zijn eigen rol functioneren. De fusie lijkt hiermee, voor zover we dit kunnen overzien, succesvol. Ook de belanghebbenden van Trivire schetsen dit beeld. We constateren dat de communicatie richting belanghouders nog ruimte biedt voor verbetering. Met name de communicatie rond beleidsverschuivingen komen beperkt tot uitdrukking. Dit is ten dele debet aan het feit dat er op gebied van de beleidscyclus nog stappen gezet kunnen worden. De verantwoordingsystemen lijken wat moeite te hebben om het voortvarende uitvoeringstempo bij te houden.

# Bijlagen



## Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0

### Presteren naar Ambities

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

### Presteren naar Opgaven

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

### Presteren volgens Belanghebbenden

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

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
<b>Financiële continuïteit</b>		
4.1.1. De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie	De corporatie heeft: <ul style="list-style-type: none"> <li>• een continuïteitsoordeel A</li> <li>• een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfswaarde.</li> </ul>	Voor de beoordeling of een corporatie in staat is om haar maatschappelijke functie van woningcorporatie op langere termijn te continueren, wordt gebruikgemaakt van de meest recente Oordeelbrief van de minister met daarin het continuïteits- en solvabiliteitsoordeel van het CFV. Daarnaast mag verwacht worden dat een corporatie haar vermogen berekent op basis van bedrijfswaarde en daarvoor ook doelstellingen formuleert. Bronnen hiervoor zijn managementdocumenten, het jaarverslag en accountantsrapportages.
4.1.2. De corporatie heeft voldoende middelen	De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW en heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen.	Het WSW bepaalt jaarlijks in hoeverre de corporatie kredietwaardig is. Daarnaast zal de corporatie zelf inzichtelijk moeten maken hoe zij de geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen kan betalen, al dan niet gebruikmakend van het faciliteringsvolume van het WSW.
4.1.3. De corporatie stuurt op alle kasstromen	De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes blijken. De corporaties kan de visitatiecommissie hiermee inzicht geven in de wijze van sturing op het mogelijk verloop van: <p>Operationele kasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie heeft een positief exploitatieresultaat.</li> <li>• De corporatie heeft een rentedekkingsgraad van minimaal 1,3.</li> <li>• De corporatie hanteert een direct rendementseis.</li> </ul> <p>Portfoliokasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie hanteert een IRR rendementseis voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed.</li> <li>• De corporatie waardeert de portefeuille tegen bedrijfswaarde, minimaal tien jaar vooruit.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De corporatie analyseert jaarlijks haar risico's met behulp van scenario's die de financiële effecten op het vermogen weergeven. Dit zijn scenario's voor minimaal de komende vijf jaar waarin de omgevingsrisico's (Europa, BTW enzovoort) op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• de reguliere activiteiten c.q. diensten van</li> <li>• algemeen economisch belang (DAEB)*;</li> <li>• de niet-DAEB-activiteiten;</li> <li>• grondposities (en overige nog niet in exploitatie genomen bezittingen/posities);</li> <li>• de verbindingen.</li> </ul> </li> <li>2. Sturing op kasstromen betekent dat gekeken moet worden naar de samenhang tussen de volgende drie kasstromen:</li> </ol>

Financiële continuïteit - vervolg		
	<p>Financieringskasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie hanteert een investerings-/financieringsratio.</li> <li>• De corporatie heeft een maximale loan to value (op basis van de WOZ) van 50%.</li> </ul>	<p>Operationele kasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gekeken wordt naar het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ofwel uit puur alleen de exploitatie.</li> <li>• Vanuit deze exploitatie bestaand bezit of operationele kasstroom betaalt de corporatie haar rente; uitgedrukt in een verhoudingsgetal is dat de rentedekkingsgraad. De minimale eis is 1,2, maar gezien de vele toekomstige risico's bestempelt de accountant steeds vaker minimaal 1,3 als safe.</li> <li>• Direct rendement is de operationele kasstroom uitgedrukt in een percentage van de bedrijfswaarde.</li> </ul> <p>Portfoliokasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Internal Rate of Return (IRR)** is een rendementsberekening voor te realiseren investeringen die gedifferentieerd wordt naar type vastgoed.</li> <li>• De portefeuille wordt gewaardeerd tegen bedrijfswaarde en niet tegen historische kostprijs. Voor een goed beeld kijkt men minimaal tien jaar vooruit.</li> </ul> <p>Financieringskasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De investerings-/financieringsratio geeft de mate aan waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen.</li> <li>• Het maximale vermogen dat de corporatie kan lenen bij het WSW, is 50 procent van de WOZ-waarde van haar portefeuille.</li> </ul>
Financieel beheer		
4.2.1. De corporatie heeft haar financiële planning en controle-cyclus op orde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (inclusief SVB, desinvesteringen enzovoort) in meerjarenramingen van minimaal vijf jaar.</li> <li>• De eerstejaarsschijf bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het strategisch voorraadbeleid (SVB), de (des)investeringen en alle andere ambities en opgaven worden zo herkenbaar en traceerbaar mogelijk vertaald naar financiële meerjarenramingen.</li> <li>• De berekening van de bedrijfswaarde in het eerste jaar van de raming (eerstejaarsschijf) sluit zo goed mogelijk aan op de begrote activiteiten.</li> <li>• Sturen aan de hand van</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door de raad van commissarissen goedgekeurde bijsturing.</li> </ul>	kwartaalrapportages is zinvoller naarmate deze sneller beschikbaar komen na afloop van het kwartaal. Aan de hand van gesprekken en managementdocumenten is dit traject herleidbaar.
<b>Financieel beheer - vervolg</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het monitoring- en rapportagesysteem is zodanig dat de rapportages binnen één maand na afloop van het kwartaal beschikbaar zijn en binnen twee maanden besproken met de raad van commissarissen.</li> <li>• Er is een positief accountantsoordeel inzake de kwaliteit van de interne financieel beheer.</li> <li>• De planning is realistisch, waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten.</li> </ul>	
4.2.2. De corporatie heeft haar Treasury naar professionele maatstaven op orde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie heeft de kasstromen voor de komende tien jaren in beeld en de daaruit voortvloeiende investeringsbehoefte.</li> <li>• De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen, waaronder het faciliteringsvolume van het WSW.</li> <li>• Er is een actueel, door de raad van commissarissen goedgekeurd, treasurystatuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten.</li> <li>• Er is een treasuryjaarplan.</li> </ul>	
<b>Doelmatigheid</b>		
4.3.1. De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De corporatie heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na.</li> <li>2. De corporatie onderneemt actie, indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde (efficiëntie)doelstellingen.</li> <li>3. De volgende CiP-indicatoren zijn gelijk aan of lager dan de referentiegroepen, dan wel de corporatie kan de visitatiecommissie aannemelijk</li> </ol>	<p>Op basis van managementdocumenten en de Corporatie in Perspectief (CiP)-rapportage kan een beeld worden verkregen van de mate van efficiency van de corporatie in relatie tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• haar eigen doelstellingen;</li> <li>• referentiegroepen.</li> </ul> <p>Gekeken wordt naar de absolute hoogte, de ontwikkeling van de indicatoren en de motivatie met betrekking tot afwijkingen en de wijze van bijsturing.</p>

	<p>maken waarom de scores afwijken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netto bedrijfslasten per vhe.</li> <li>• Ontwikkeling netto bedrijfslasten in de afgelopen vier jaar.</li> <li>• Aantal vhe per fte.</li> <li>• Personeelskosten per fte.</li> </ul>	
Vermogensinzet		
4.4.1. De corporatie zet haar vermogen beargumenteerd in	De corporatie heeft een goed onderbouwde visie op de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement.	De corporatie kan de visie onderbouwen door bijvoorbeeld gebruik te maken van technieken, zoals de transparantiemethodiek of maatschappelijke kosten- batenanalyses, waarmee een afweging gemaakt kan worden met betrekking tot het maatschappelijke rendement bij de inzet van haar middelen. Hierdoor kan de corporatie komen tot expliciete, beleidsmatige keuzes voor onrendabele investeringen (zoals op het gebied van wijkontwikkeling, huuraanpassing, veiligheid enzovoort), omdat men daar maatschappelijk rendement mee beoogt.
4.4.2. De corporatie heeft de mogelijkheden onderzocht om het vermogen te verruimen	De corporatie heeft een visie op en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogen kan vergroten	Mogelijkheden om het vermogen te verruimen kan de corporatie zoeken in: <ul style="list-style-type: none"> <li>• extra financieringsruimte;</li> <li>• beschikbare risicobuffers of reserves;</li> <li>• extra verdienpotenties door huurharmonisatie, verkoop, inkoop, efficiency werkapparaat, samenwerking, alternatieve financieringen, optimaliseren inkomsten uit verkopen, rendement projectontwikkeling enzovoort.</li> </ul>
4.4.3. De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties	De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestatie.	Als er sprake is van overmaat, dient een corporatie plannen te maken voor de inzet van middelen. Indien er een ondermaat aan middelen is geconstateerd (B-oordeel), dient een corporatie plannen te maken voor de verruiming van de investeringscapaciteit. De corporatie kan ook beredeneren waarom zij vindt dat er sprake is van een evenwicht.

## Governance

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
<b>Besturing - plan</b>		
5.1.1 De corporatie hanteert een goed en professioneel planningsproces (incl. risicomangement).	<p>De corporatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven, voortvloeiend uit (samenwerkings) afspraken met derden, zijn beschreven;</li> <li>• betreft actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er een of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden waarin input voor de plannen wordt opgehaald en de realisatie van plannen wordt teruggekoppeld;</li> </ul>	<p>Het betreft hier niet alleen de opgaven, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken, maar ook alle andere afspraken en overeenkomsten met relevante belanghebbenden.</p> <p>Actief betrekken betekent, behalve jaarlijks de resultaten terugkoppelen, vooral ook het voorafgaand aan het opstellen van de plannen input ophalen bij de relevante belanghebbenden.</p>
<b>Besturing – plan - vervolg</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laat regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid;</li> <li>• heeft haar beleidscyclus omschreven en/of maakt deze zichtbaar door een managementinformatiesysteem waarin de vertaling van de missie/visie en de invloed van relevante omgevingsvariabelen en risico's naar jaarlijkse strategische plannen is opgenomen en de daarvan afgeleide meetbare doelen en activiteiten per jaar, kwartaal en/of maand (afhankelijk van de noodzakelijke sturing);</li> <li>• brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart;</li> <li>• werkt vanuit een door de raad van commissarissen en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie;</li> <li>• laat de plannen ook toetsen door resp. bespreken met de raad van commissarissen.</li> </ul>	<p>Van belang is dat de raad van commissarissen ook betrokken is bij de visie en planvorming.</p> <p>Dit alles blijkt uit beschikbare managementdocumenten, verslagen van bijeenkomsten met belanghebbenden en van de raad van commissarissen en van het bestuur, evenals gesprekken met betrokkenen.</p>
<b>Besturing - check</b>		
5.1.2. De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als	De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en dat de voortgang van de plannen periodiek	Bij de vertaling van de plannen van strategisch naar tactisch en operationeel gaat het erom dat dit zodanig SMART gebeurt dat de behaalde resultaten op de operationele

bedrijfsvoering) periodiek monitoren	inzichtelijk maakt. De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald naar meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen) en kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten. De periode van monitoren vertoont daarbij een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.	doelstellingen ook weer herleid kunnen worden tot de tactische en strategische doelen. Getracht wordt inzicht te verkrijgen in de consistente en duidelijke manier waarop de organisatie haar doelen en prestaties weergeeft en dus kan monitoren.
5.1.3. De corporatie verantwoordt het presteren (inclusief de afwijkingen) jaarlijks in een openbare publicatie.	De voorgenomen én gerealiseerde prestaties staan in samenhang vermeld in het goed leesbare, transparante jaarverslag, waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/ verantwoord.	
<b>Besturing - act</b>		
5.1.4. De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen ten opzichte van het plan voordoen of stelt beredeneerd de plannen bij.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie kan overtuigend aantonen dat, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, er bijsturing heeft plaats gevonden. Dit geldt voor zowel de meerjarenstrategie als de jaarlijkse plannen.</li> <li>• Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld en actief gecommuniceerd met betrokken belanghebbenden.</li> <li>• Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd.</li> <li>• De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en raad van commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af</li> </ul>	
<b>Intern toezicht – functioneren RvC</b>		
5.2.1. Open cultuur	Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden. Kritische vragen en verschillen van mening kunnen op tafel komen.	Een goed functionerende raad van commissarissen kent een cultuur waar ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. Hierdoor kunnen kritische vragen gesteld worden en eventueel verschillen van mening op tafel komen en grondig besproken. Dit leidt tot een betere besluitvorming. (bron: VTW)

5.2.2. Zelfreflectie	<p>Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe.</p> <p>De raad van commissarissen is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangenverstrengeling onderwerp van gesprek tussen de raad van commissarissen en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging.</p>	<p>De raad van commissarissen geeft blijk van kritische zelfreflectie over het eigen functioneren. Dit wordt gecheckt door de visitatiecommissie aan de hand van documenten en gesprekken met betrokkenen.</p>
5.2.3. Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord	<p>Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat de raad van commissarissen zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurder.</p>	<p>De raad van commissarissen is primair toezichthouder en treedt op als werkgever van de bestuurder. De raad van commissarissen geeft invulling aan de adviesrol die past bij de kenmerken van de corporatie en de bestuurder, met dien verstande dat er geen sprake kan zijn van een functie als adviseur in letterlijke zin maar meer een functie als klankbord voor de bestuurder.</p>
<b>Intern toezicht – functioneren RvC - vervolg</b>		
	<p><b>Toezicht:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een effectieve toezichtrelatie tussen de raad van commissarissen en de bestuurder.</li> <li>• De raad van commissarissen is in staat tot zelfstandige informatiegaring.</li> </ul> <p><b>Werkgever:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie.</li> </ul>	<p>De raad van commissarissen houdt de rollen scherp in de gaten en bewaart voldoende afstand.</p> <p>De raad van commissarissen is kwalitatief voldoende toegerust om evenwichtig toezicht te houden op het bestuur.</p> <p>De relatie tussen de raad van commissarissen en bestuurder is voldoende zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.</p> <p>De raad van commissarissen heeft zelfstandig toegang tot de OR, het managementteam en de controller om geïnformeerd te worden ten behoeve van haar toezichtfunctie.</p> <p>De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de kwaliteiten van de bestuurder passen bij het ontwikkelingsstadium van de corporatie en spreekt prestatienormen af met de bestuurder.</p>
5.2.4. Samenstelling van de raad van commissarissen	<p>De raad van commissarissen werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een W&amp;S-bureau). De raad van commissarissen heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij</p>	<p>De samenstelling van de raad van commissarissen wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel, waarin de kennisgebieden/deskundigheden die in ieder geval in de raad aanwezig moeten zijn volgens de Code, worden benoemd. Daarnaast worden noodzakelijke kennis- en</p>



	<p>de aard en de activiteiten van de corporatie.</p> <p>De daadwerkelijke samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de profielschets.</p>	<p>ervaringsgebieden afgeleid van de missie en het taakveld van de corporatie. Voor een goed functionerende raad van commissarissen als team is het ook wenselijk dat een raad van commissarissen is samengesteld uit personen met diverse achtergronden (sekse, leeftijd, beroepsgroepen, etnische afkomst, persoonlijke stijl) (bron: VTW).</p>
<b>Intern toezicht - toetsingskader</b>		
<p>5.2.5. De raad van commissarissen hanteert een actueel toetsingskader (onder andere gericht op risicomanagement)</p>	<p>De raad van commissarissen kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader.</p> <p>Dit kader is beschreven en wordt daadwerkelijk gehanteerd.</p> <p>Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie.</p> <p>Uit de agenda en verslagen van de raad van commissarissen blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader.</p>	<p>Het toetsingskader omvat alle eisen, criteria, minimale ijkpunten waaraan de raad van commissarissen alle (jaar)plannen, investeringsbeslissingen, verbindingen enzovoort toetst. Beschreven is wat de raad toetst en op basis waarvan (criteria, minimale ijkpunten).</p> <p>Dit toetsingskader heeft een duidelijke relatie met de missie, visie van de corporatie en de afspraken met belanghebbenden.</p> <p>Het toetsingskader wordt periodiek geactualiseerd op basis van grote externe veranderingen (Europa, recessie enzovoort).</p>
<b>Intern toezicht – toetsingskader - vervolg</b>		
		<p>De raad van commissarissen laat systematisch risico's in kaart brengen met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en projectontwikkeling en bespreekt/ beoordeelt deze en toetst aan het vastgestelde kader.</p> <p>Het toetsingskader omvat in principe de volgende onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Strategische visie/ondernemingsplan</li> <li>● Strategisch voorraadbeleid</li> <li>● Meerjareninvesteringsplan</li> <li>● Jaarplan en (meerjaren)begroting</li> <li>● Treasury en financieringsstatuut</li> <li>● Risicobeheersingsysteem</li> <li>● Belanghebbendendefinities en omgang/ afspraken</li> <li>● Prestatieafspraken met gemeente(n)</li> </ul>
<b>Intern toezicht – Governance Code</b>		
<p>5.2.6. De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt</p>	<p>De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-) checklist van de Governancecode en de visitatiegesprekken, de Governancecode volledig toegepast c.q. in relevante gevallen</p>	<p>De beoordeling van de Governancecode gaat over de mate waarin de Code wordt toegepast en de motivatie waarmee afwijkingen worden gemotiveerd.</p> <p>Aan de corporatie wordt gevraagd een checklist die is geordend op basis van de</p>

	<p>uitgelegd waarom daarvan is afgeweken.</p> <p>Afwijkingen van de Code worden toegelicht in het jaarverslag en op de website.</p> <p>De corporatie hanteert eveneens de honoreringscode voor de raad van commissarissen en de beloningscode voor bestuurders.</p>	<p>Governancecode, naar eer en geweten in te vullen. De checklist is in deze handleiding opgenomen. De commissie oordeelt op basis van de checklist en de gesprekken hierover.</p>
<b>Externe legitimatie</b>		
<p>5.3.1. Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</p>	<p>Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een belanghebbendenregister op de website. (V.1.2)</li> <li>• Er is minimaal eenmaal per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door de raad van commissarissen goedgekeurd. (V.2.1)*</li> <li>• Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid. (V.2.2)</li> </ul>	<p>De visitatiecommissie beoordeelt op basis van documenten én gesprekken de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghebbenden: in welke mate wordt aan hen verantwoording afgelegd, met hen overlegd, is er sprake van een dialoog of eenrichtingverkeer en kunnen de belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?</p>
<b>Externe legitimatie - vervolg</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuur en raad van commissarissen zijn voltallig aanwezig bij belanghebbendenoverleg. (V.2.3)</li> <li>• Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen drie maanden op de website. (V.2.4)</li> <li>• Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en de raad van commissarissen. (V.3.3)</li> <li>• Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder, zoals vastgelegd in de Overlegwet</li> </ul>	<p>Dit wordt beoordeeld op twee punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan belanghebbendenmanagement?</li> <li>• Vindt er huurdersoverleg plaats conform de Overlegwet en worden bewoners betrokken bij beleid en beheer?</li> </ul>

## Bijlage 2: Bronnenlijst

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief (2010) - op site CFV
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Meerjarenbeleidsplan 2007-2009/Ondernemingsplan 2011-2015 Jaarverslagen 2007, 2008, 2009, 2010 Volkshuisvestingsverslagen 2006, 2007, 2008, (2009) Toezichtsrol - statuten, mandateringsregeling, inzicht in discussies met RvT (notulen vergaderingen) Beleidsnotities over specifieke onderwerpen
B. Maatschappelijke opgaven	Woonvisie Prestatieafspraken Convenanten, contracten Eigen documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) Documenten over maatschappelijk rendement of dividend Eigen woningmarktonderzoeken Strategisch voorraadbeleid
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere belanghebbenden (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurering/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (KWH) Prestatieafspraken, convenanten e.d.
D. Vermogen en efficiëntie	Jaarrekeningen 2007, 2008, 2009, 2010 Meerjarenbegrotingen/Financiële meerjarenramingen Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency
E. Prestaties	Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht

### Bijlage 3: Lijst geïnterviewde personen

De visitatiecommissie heeft intern bij Trivire gesproken met:

Naam	Functie
Dhr. W. van der Linden	Raad van Bestuur
Dhr. M. Vintges	Raad van Bestuur
Dhr. W. De Ruiter	Raad van Toezicht
Dhr. D. Ten Veen	Raad van Toezicht
Dhr. E.G.J.M. Meijer	Raad van Toezicht
Dhr. H.B.H.E. Koekkoek	Raad van Toezicht
Dhr. H.P. van der Vossen	Raad van Toezicht
Dhr. B. de Vries	Raad van Toezicht
Dhr. C. Abels	Manager Financiën
Mevr. M. van de Kamp	Manager Strategie en Innovatie
Dhr. A. Moelchand	Manager Techniek
Dhr. R. Mol	Manager Dordrecht West en Centrum
Dhr. E. Ouwens	Manager Dordrecht Oost en Zwijndrecht/HI Ambacht
Dhr. R. Janssen	Hoofd Projectontwikkeling

De visitatiecommissie heeft de volgende belanghebbenden geconsulteerd in het kader van de maatschappelijke visitatie.

Naam	Organisatie
Dhr. H.P.A. Wagemakers	Gemeente Dordrecht (wethouder)
Dhr. J.J. Visser	Gemeente Dordrecht (beleidsmedewerker)
Dhr. W. van den Engel	Gemeente Dordrecht (beleidsmedewerker)
Dhr. J. Wind	Gemeente Dordrecht (gebiedsmanager)
Dhr. G. Sekeris	Gemeente Dordrecht (projectleider)
Dhr. J. Nierstrasz	Stichting Het Spectrum
Mevr. C. Baas-Borsje	Stichting De Wielborgh
Mevr. J. Olivier	Dordtse Welzijnsorganisatie
Dhr. P. Koetsier	De Twern
Dhr. A.T. Kamsteeg	Gemeente Zwijndrecht (wethouder)
Mevr. M. de Vries	Gemeente Zwijndrecht (voormalig wethouder)
Mevr. M. Morlog	Gemeente Zwijndrecht (beleidsmedewerker)
Dhr. A. van Die	Gemeente Zwijndrecht (gebiedsmanager)
Dhr. L. Damen	Gemeente Zwijndrecht (beleidsmedewerker)
Dhr. J. Heeres	Huurdersraad
Dhr. P. Kool	Huurdersraad
Mevr. C. van Os	Huurdersraad
Dhr. C. Deinum	Huurdersraad
Mevr. M. de Waard	Internos
Dhr. B. Meijering	Woonkracht 10
Dhr. C. Oostindie	Rhiant
Dhr. H. Gravesteijn	Tablis

## Bijlage 4: Presteren naar ambities

Huisvesting primaire doelgroep		
Prestaties	Ambitie	Oordeel
<p>In de jaren 2007-2009 is tussen de 90 en 94% van de woningen passend toegewezen.</p> <p>In 2010 is 93% van de woningen passend toegewezen</p>	<p>Huisvesting bieden aan alle doelgroepen.</p> <p>Trivire wijst 90% van de huurwoningen onder de liberalisatiegrens toe aan huishoudens met een inkomen tot 33.000</p>	7,5
<p>Het bezit van Trivire bestaat voor 93% uit goedkope en betaalbare woningen</p>	<p>Voldoende sociale woningen, maar gespreid over gemeenten en wijken.</p>	7
<p>In 2007 en 2008 is in regionaal verband de uitbreiding van het woonruimteverdeelsysteem voorbereid. In 2009 is het vernieuwde systeem van start gegaan met uitbreiding van een optie en lotingmodel.</p>	<p>2007 en 2008 voorbereiden en start nieuwe woonruimteverdeling met uitbreiding van een optie en lotingmodel</p>	7
<p>In de periode 2007-2010 zijn 243 woningen verkocht.</p> <p>Koopgarant is ingezet om het gat tussen huur en koop te overbruggen.</p>	<p>Het tussen 2006 en 2010 verder ontwikkelen van verkoopinstrumenten.</p> <p>Voor de periode 2010-2014 verkoop van 221 sociale huurwoningen in Dordrecht West en Zwijndrecht. Verkoop van 50-60 woningen per jaar</p>	7
<p>Trivire heeft zich in de periode 2007-2010 ingezet voor de huisvesting van statushouders, generaal pardonners en voorrangskandidaten. Door de jaren heen is een achterstand opgelopen. Trivire heeft extra capaciteit aangetrokken om de achterstand in te lopen. Eind 2011 is de achterstand zo goed als weggewerkt.</p>	<p>Trivire biedt huisvesting aan iedereen, waaronder statushouders, generaal pardonners en voorrangskandidaten conform taakstelling.</p>	6
<p>In de periode 2007-2009 is het huurprijsbeleid inflatievolgend geweest.</p>	<p>Periode 2007-2009 voeren van een gematigd huurprijsbeleid binnen rijkskaders</p>	7
<p>In de periode 2007-2010 heeft Trivire diverse instrumenten ingezet om huurachterstand en uithuiszetting te voorkomen, o.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bieden van bijzondere contractvormen;</li> <li>• Participatie Achter de Voordeurtrajecten;</li> <li>• Participatie Dreigend Dakloze Gezinnen convenant;</li> <li>• Bieden van ruimere betalingsregelingen i.r.t. de kredietcrisis;</li> <li>• Aanscherpen van de incassoprocedure.</li> </ul>	<p>Trivire huisvest iedereen en heeft bijzondere aandacht voor de groepen die werkelijk op hen zijn aangewezen.</p> <p>Huurachterstand beperken door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overleg en samenwerking met partners;</li> <li>• Schuldhulpverlening;</li> <li>• Aanscherpen procedure huurincasso.</li> </ul>	7
Kwaliteit van woningen en woningbeheer		
Prestatie	Ambitie	Oordeel
<p>Trivire heeft onderzoek gedaan naar het verbeteren van de verhuur van kleinere seniorenwoningen en uitgewerkt in plannen.</p>	<p>In beeld brengen toekomst van kleine woningen en seniorenwoningen om verhuurbaarheid om de lange termijn zeker te stellen</p>	7
<p>In 2007 en 2008 is het sterabbonnement voor huurders kostendekkend uitgevoerd.</p>	<p>Sterabbonnement toetsen</p>	7

Trivire heeft in de periode 2007-2010 ingezet ten aanzien van woningverbetering. Jaarlijks zijn rond de 800 woningen verbeteringen uitgevoerd (CFV).	Uitvoeren van diverse werkzaamheden in woningen.	7
Trivire heeft in de periode 2007-2010 jaarlijks tussen de ca. €16 miljoen en €20 miljoen geïnvesteerd in onderhoud. De kwaliteit van de woningen is gemiddeld genomen goed.	Een kwalitatief goed en aantrekkelijk aanbod van vastgoed voor nu en in de toekomst. De woningen zijn in technisch goede staat en sluiten aan op de vraag.	7
Trivire heeft in de periode 2007-2010 geïnvesteerd in de veiligheid van haar bezit door het uitvoeren van het Politie Keurmerk Veilig Wonen. Daarnaast zijn diverse andere veiligheidsprojecten in complexen uitgevoerd, waaronder aanpassen bergingen en entrees en installeren van camera's	Een kwalitatief goed en aantrekkelijk aanbod van woningen voor nu en in de toekomst: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle woningen zijn schoon, heel en veilig;</li> <li>• Uitvoeren programma Politie Keurmerk Veilig Wonen.</li> </ul>	7
In de periode 2007-2010 heeft Trivire het KWH-huurlabel mogen voeren, waarbij de gemiddelde score een 7,8 bedroeg voor de kwaliteit van de dienstverlening.	Blijven voldoen aan de kwaliteitseisen van het KWH huurlabel en behoud van het Label. Cijfer > dan een 7	8
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2007 en 2008 zijn in De Volgerlanden 52 eengezinswoningen met zonnepanelen opgeleverd.</li> <li>• Het gehele bezit is voorzien van energielabels.</li> <li>• Trivire houdt bij de keuze van materialen en installaties nauwkeurig rekening met elementen als duurzaamheid en energiebesparing.</li> <li>• Er is beleid opgesteld en pilotprojecten voorbereid om de doelstellingen t.a.v. energie en duurzaamheid te behalen.</li> <li>• Trivire participeert in een project terugkoppeling restwarmte.</li> </ul>	Trivire heeft aandacht voor energie en duurzaamheid: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toepassen energiezuinige maatregelen, zonnepanelen nieuwbouw Volgerlanden.</li> <li>• Doorvoeren energielabels gehele bezit.</li> <li>• 2% CO2-reductie per jaar.</li> <li>• Aandacht voor duurzaamheid en milieu bij nieuwbouw en bestaande bouw.</li> <li>• Het aandeel woningen met een energielabel E,F of G is gedaald van 26% naar 15%.</li> <li>• Toepassen van nieuwe alternatieve energiebronnen.</li> </ul>	7
<b>Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen</b>		
Prestatie	Ambitie	Oordeel
Trivire heeft in de jaren 2007-2010 woningaanpassingen in het bezit doorgevoerd in het kader van het WMO.	Het strategisch plan benoemt de groep ouderen als één van de speerpunten. Doel is het zo lang mogelijk zelfstandig wonen van ouderen.	7
Uitvoering project Zorg op Afstand: realisatie van Domotica-voorzieningen in 153 woningen	Experimenteren met Domotica-toepassingen.	7

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trivire verhuurt diverse woningen aan instanties die zorg en begeleiding bieden. Het gaat om 1.530 woningen voor ouderen en gehandicapten, 84 woningen voor overige bijzondere groepen en 69 eenheden of woningen in bijzondere woongebouwen (CFV 2010). Circa een derde van de woningen van Trivire is gelabeld als 55+-woning.</li> <li>• Ondersteuning bewoners van woongebouw Zephyr, ten aanzien van zorg en dienstverlening i.s.m. de Thuiszorg en de Hans Petrischool</li> <li>• Deelname diverse samenwerkingsverbanden, ten aanzien van wonen en zorg</li> <li>• Realisatie van diverse nieuwbouwontwikkelingen ten aanzien van wonen en zorg (zie investeren in vastgoed)</li> </ul>	<p>Trivire heeft bijzondere aandacht voor starters, ouderen, huishoudens met lagere inkomens en kwetsbare groepen.</p> <p>Trivire biedt ondersteuning aan zorg/welzijnsorganisatie bij het faciliteren van welzijn en zorg (vastgoed), onder meer door het realiseren van nieuwbouw en het leveren van een gedifferentieerd aanbod van aan het wonen gerelateerde diensten en producten.</p>	7,5
<b>(Des)investeren in vastgoed</b>		
<b>Prestatie</b>	<b>Ambitie</b>	<b>Oordeel</b>
<p>Trivire heeft in de periode 2007-2010 geïnvesteerd in de realisatie van maatschappelijk vastgoed waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezondheidscentrum Sterrenburg Dordrecht</li> <li>• Diakonaal Aandachtscentrum Dordrecht</li> <li>• Hamman</li> <li>• Kinderdagverblijf Riedijkshaven</li> <li>• Hostel t.b.v. dakloze verslaafden</li> </ul>	<p>Het bieden van een goed voorzieningenniveau in buurten en wijken via investeringen in maatschappelijk vastgoed.</p>	8

<p>In de periode 2007-2010 is in totaal 243 woningen opgeleverd (excl. Volgerlanden en Oud Krispijn). Het gaat om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 38 koopwoningen Marsstraat Zwijndrecht;</li> <li>• 79 koopappartementen en bedrijfsruimten Crescent, Zwijndrecht;</li> <li>• 10 huurappartementen Markeringspunt Zwijndrecht;</li> <li>• 6 zelfstandige wooneenheden Dordrecht;</li> <li>• Woonvoorziening en 17 koopwoningen De Stierstraat Dordrecht;</li> <li>• 24 seniorenwoningen Damstraat Dordrecht;</li> <li>• 30 startersappartementen City Place Dordrecht;</li> <li>• 30 appartementen en gemeenschappelijke ruimte woongroep Opteland Dordrecht;</li> <li>• 26 appartementen en bedrijfsruimte Dordrecht (Oud krispijn).</li> </ul> <p>Voor Trivire zijn binnen de v.o.f. Volgerlanden Ontwikkelings Combinatie in de periode 2007-2010 gerealiseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 52 eengezinswoningen met zonnecollectoren waarvan 5 voor Syndion;</li> <li>• 15 sociale huurappartementen (Amandelgaarde);</li> <li>• 44 seniorenappartementen (Voorn);</li> <li>• 30 appartementen en 36 eengezinswoningen (Waterbrink), waarvan 15 woningen voor Syndion;</li> <li>• De VOC heeft 58 koopwoningen gebouwd met MGE voorwaarden die bij verkoop aan Trivire worden verkocht.</li> </ul>	<p>Een kwalitatief goed en aantrekkelijk aanbod van woningen voor nu en in de toekomst.</p> <p>Het bieden van een gedifferentieerd woningaanbod o.a. via nieuwbouw.</p> <p>Ondersteuning bieden aan zorg/welzijnsorganisaties bij het faciliteren van welzijn en zorg(vastgoed)</p> <p>Realisatie woningen conform afspraken binnen v.o.f. Volgerlanden Ontwikkelings Combinatie.</p>	<p>6,5</p> <p>7</p>
<p>VOF Krispijn Wonen: Binnen de VOF Krispijn Wonen zijn in het kader van de wijkvernieuwing sinds 2001 ca. 770 woningen gesloopt, 260 gerenoveerd, 390 koop- en sociale woningen nieuw gebouwd en 300 woningen opgeknapt. In 2010 heeft Trivire het bezit van Woonbron in Oud Krispijn overgenomen. Het resterende programma betreffende de sloop van 450 woningen en nieuwbouw van 290 woningen zal Trivire verder realiseren.</p>	<p>Uitvoering woningprogramma conform afspraken Raamwerk 2013 Oud Krispijn.</p>	<p>8</p>
<p><b>Kwaliteit van wijken en buurten</b></p>		
<p>Prestatie</p>	<p>Ambitie</p>	<p>Oordeel</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelname wijkbeheer Dordrecht en Zwijndrecht</li> <li>• Inzet wijkbeheerders, wijk- en huismeesters en leefbaarheidsmedewerkers</li> <li>• Participatie buurtbemiddeling</li> <li>• Instellen thuis- en tuinregels</li> <li>• Investerings in complexbeheer en woonomgeving</li> </ul>	<p>Het creëren en versterken van aantrekkelijke woonbuurten met voldoende draagkracht voor het opvangen van meer kwetsbare groepen. De leefbaarheid te versterken in een aantal toegewezen wijken. Tot maatregelen voor het versterken van de leefbaarheid worden in gerekend;</p>	<p>8</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgvuldige woningtoewijzing;</li> <li>• Instellen van woon- en leefregels;</li> <li>• Individuele bewonersbegeleiding;</li> <li>• Bemiddeling bij conflicten;</li> <li>• Inzetten wijkbeheerders;</li> <li>• Investeren in schone, hele en veilige buurten.</li> </ul>	
<p>Trivire betreft bewoners bij de wijk en buurt o.a. door het project Kennen en gekend Worden, het houden van buurtgesprekken en wijkschouwen. Daarnaast ondersteunt Trivire sociale activiteiten in wijken en buurten o.a. door het faciliteren van buurtfeesten, schoon en groendagen en jeugdactiviteiten.</p>	Betrekken van bewoners bij de wijk en buurt	
Voor iedere wijk is een leefbaarheidsvisie opgesteld	In 2008 is voor iedere wijk en buurt duidelijk waardoor de omgevingskwaliteit wordt bepaald. Opstellen PvA Fysieke en emotionele kwaliteit in wijken en buurten.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning St. Wijk aan Wijk die mensen begeleidt bij herintegratie op de arbeidsmarkt</li> <li>• Uitvoering gegeven aan project Kan Wel</li> </ul>	Voorzetten bijzondere projecten o.a.: -ondersteuning Wijk aan Wijk; -uitvoeren project Kan Wel.	
<p>Voor bepaalde wijken participeert Trivire actief in de wijkaanpak. Het gaat om de wijken Oud Krispijn, Nieuw Krispijn, Crabbehof en Kort Ambacht Zuid.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oud Krispijn: investeringen in fysieke en sociale aanpak;</li> <li>• Nieuw Krispijn: investeringen in sociaal programma, waaronder Achter de voordeurprojecten;</li> <li>• Crabbehof: investeringen sociaal programma waaronder Achter de Voordeur, Kennen gekend worden, buurtpreventie, jongerenwerker;</li> <li>• Kort Ambacht Zuid: wijkvisie opgesteld en veel aandacht voor bewonersparticipatie.</li> </ul>	<p>Participatie in wijkprogramma's conform afspraken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oud Krispijn;</li> <li>• Nieuw Krispijn;</li> <li>• Crabbehof;</li> <li>• Kort Ambacht Zuid.</li> </ul>	

## Bijlage 5: Presteren naar opgaven

Als referentiekader gelden:

- PALT-afspraken;
- Convenanten met partners.

Huisvesting primaire doelgroep		
Prestaties	Opgaven	Oordeel
In de jaren 2007-2009 is tussen de 90 en 94% van de woningen passend toegewezen.  In 2010 is 93% van de woningen passend toegewezen	De nieuwbouw van de sociale voorraad wordt zoveel mogelijk toegewezen aan de doelgroep. Dit sociale koop krijgen de lagere inkomens voorrang.	7
In de periode 2007-2010 zijn 243 woningen verkocht.  Koopgarant is ingezet om het gat tussen huur en koop te overbruggen.	De corporaties verkopen huurwoningen uit hun woningbestand. In het jaarprogramma woningbouw worden jaarlijks per corporatie de aantallen van de verkoop geraamd.	7
Trivire heeft zich in de periode 2007-2010 ingezet voor de huisvesting van statushouders, generaal pardonners en voorrangskandidaten. Door de jaren heen is een achterstand opgelopen. Trivire heeft extra capaciteit aangetrokken om de achterstand in te lopen. Eind 2011 is de achterstand zo goed als ingelopen.	Verdeling regionale voorrangskandidaten in Platform Uitvoering Voorrangbeleid,  Corporaties huisvesten personen die beschikken over een verblijfsvergunning voor zover dit past binnen de lokale taakstelling.	6
In 2007 en 2008 is in regionaal verband de uitbreiding van het woonruimteverdeelsysteem voorbereid. In 2009 is het vernieuwde systeem van start gegaan met uitbreiding van een optie en lotingmodule	Partijen evalueren elke 3 jaar de woonruimteverdeling. De eerstvolgende evaluatie vindt plaats in 2009	7
Trivire biedt voorrang aan mensen die bij herstructurering de woning moeten verlaten.	Bewoners die bij herstructurering de woning moeten verlaten krijgen voorrang	7
De analyse Corporatie in Perspectief geeft aan dat het bezit van Trivire in de periode 2006-2009 voor slechts 0,7% boven de huurtoeslaggrens valt. In dezelfde periode heeft Trivire 2,5% te duur toegewezen.	De corporaties streven ernaar om hun woningen zodanig toe te wijzen dat maximaal 4% van de huurtoeslagtoekenningen aan verhuizende huurders betrekking heeft op woningen met een huur boven de aftoppingsgrens	8
In de periode 2007-2010 heeft Trivire diverse instrumenten ingezet om huurachterstand en uithuiszetting te voorkomen, o.a.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bieden van bijzondere contractvormen;</li> <li>• Participatie Achter de Voordeurtrajecten;</li> <li>• Participatie Dreigend Dakloze Gezinnen convenant;</li> <li>• Bieden van ruimere betalingsregelingen i.r.t. de kredietcrisis.</li> </ul>	Afspraken vastgelegd in convenanten Dreigend Dakloze Gezinnen en Laatste Kansbeleid	7
Kwaliteit van woningen en woningbeheer		
	Opgaven	Oordeel
Ten aanzien van nieuwbouw voldoet Trivire aan de afspraken die binnen de Drechstedden zijn gemaakt	De corporaties zorgen ervoor dat alle door hen te bouwen woningen voldoen aan de	7

i.r.t. de eisen van het GPR-gebouw. Binnen deze eisen wordt een normstelling 7 gehanteerd op de verschillende onderdelen.	Kwaliteitseisen Nieuwbouwwoningen Drechtsteden.	
Trivire heeft in de periode 2007-2010 geïnvesteerd in de veiligheid van haar bezit door het uitvoeren van het Politie Keurmerk Veilig Wonen. Daarnaast zijn diverse andere veiligheidsprojecten in complexen uitgevoerd, waaronder aanpassen bergingen en entrees en installeren van camera's	PALT 2010-2020: Veilige woningen en woonomgeving	7
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2007 en 2008 zijn in De Volgerlanden 52 eengezinswoningen met zonnepanelen opgeleverd.</li> <li>Het gehele bezit is voorzien van energielabels</li> <li>Trivire houdt bij de keuze van materialen en installaties nauwkeurig rekening met elementen als duurzaamheid en energiebesparing.</li> <li>Er is beleid opgesteld en pilotprojecten voorbereid om de doelstellingen t.a.v. energie en duurzaamheid te behalen</li> <li>Trivire participeert in een project terugkoppeling restwarmte</li> </ul>	PALT 2010-2020: Afspraken ten aanzien van energie en duurzaamheid opgenomen. Trivire stemt haar beleid en projecten hier op af, bijvoorbeeld ten aanzien van CO-reductie en gebruik restwarmte.	7
In de periode 2007-2010 heeft Trivire het KWH-huurlabel mogen voeren, waarbij de gemiddelde score een 7,8 bedroeg voor de kwaliteit van de dienstverlening.	Geen specifieke afspraken vastgelegd	
Trivire heeft onderzoek gedaan naar het verbeteren van de verhuur van kleinere seniorenwoningen en uitgewerkt in plannen.		
In 2007 en 2008 is het sterabonnement voor huurders kostendekkend uitgevoerd.		
Trivire heeft in de periode 2007-2010 ingezet ten aanzien van woningverbetering.		
Trivire heeft in de periode 2007-2010 jaarlijks tussen de ca. €16 miljoen en €20 miljoen geïnvesteerd in onderhoud. De kwaliteit van de woningen is gemiddeld genomen goed.		
<b>Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen</b>		
	<b>Opgaven</b>	<b>Oordeel</b>
Trivire neemt deel aan Vivera Zwijndrecht. Ook in Dordrecht werkt Trivire meer aan de realisatie van woonservicezones. Het project Thureborgh draagt daar bijvoorbeeld aan bij. Waar mogelijk sluit Trivire aan bij de realisatie van woonzorgzones.	Gemeenten stellen één keer per jaar een rapportage op over hoe ver ze zijn gevorderd met de lokaal gemaakt afspraken over de invulling van de woonzorgzones	7
Trivire heeft in de periode 2007-2010 onderstaande projecten ten behoeve van bijzondere doelgroepen gerealiseerd: <ul style="list-style-type: none"> <li>6 zelfstandige wooneenheden Singel/Walsonstraat;</li> <li>Woonvoorziening De Stierstraat Dordrecht;</li> <li>24 seniorenwoningen Damstraat Dordrecht;</li> </ul>	De corporaties spelen actief in op de vraag naar wooncomplexen voor woongroepen en ouderen	7,5

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waterbrink, 15 woningen voor Syndion;</li> <li>• Opteiland, 30 appartementen en een gemeenschappelijke ruimte t.b.v. een woongroep;</li> <li>• 44 appartementen Voorn HI Ambacht</li> </ul> <p>In ontwikkeling en uitvoering;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thureborgh: 59 zorgappartementen en 100 appartementen;</li> <li>• De Prinsemarij: 51 zorgappartementen en 43 appartementen;</li> <li>• Romboutslaan: verbouwing pand voor Syndion</li> <li>• Hostel Leger des Heils;</li> <li>• Verbouwing Julia Internaat voor Gemiva;</li> <li>• 60 onzelfstandige wooneenheden voor De grote Rivieren;</li> <li>• Oeverborgh: 27 onzelfstandige wooneenheden.</li> </ul>		
<p>Trivire heeft in de jaren 2007-2010 woningaanpassingen in het bezit doorgevoerd in het kader van het WMO.</p>		
<p>Uitvoering project Zorg op Afstand: realisatie van Domotica-voorzieningen in 153 woningen</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trivire verhuurt diverse woningen aan instanties die zorg en begeleiding bieden. Het gaat om 1.530 woningen voor ouderen en gehandicapten, 84 woningen voor overige bijzondere groepen en 69 eenheden of woningen in bijzondere woongebouwen (CFV 2010). Circa een derde van de woningen van Trivire is gelabeld als 55+-woning.</li> <li>• Ondersteuning bewoners van woongebouw Zephyr, ten aanzien van zorg en dienstverlening i.s.m. de Thuiszorg en de Hans Petrischool</li> <li>• Deelname diverse samenwerkingsverbanden ten aanzien van wonen en zorg</li> </ul>		
<p>Trivire heeft in de periode 2007-2010 geïnvesteerd in de realisatie van maatschappelijk vastgoed waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezondheidscentrum Sterrenburg Dordrecht;</li> <li>• Diakonaal Aandachtscentrum Dordrecht;</li> <li>• Hamman;</li> <li>• Kinderdagverblijf Riedijkshaven;</li> <li>• Hostel t.b.v. dakloze verslaafden.</li> </ul>	<p>PALT 2010-2020</p> <p>Investeren, beheren en/of exploiteren van maatschappelijk vastgoed voor leren, opgroeien, sport, cultuur, welzijn, zoals brede scholen, filialen van mbo-scholen, leerwerkateliers, 'kul-turhuser', buurtcentra, Centra voor Jeugd en Gezin, sportfaciliteiten, voor- en naschoolse opvang, enzovoorts.</p>	8
<b>(Des)investeren in vastgoed</b>		
	<b>Opgaven</b>	<b>Oordeel</b>
<p>Trivire en ook haar rechtsvoorgangers hebben zich ingezet voor de huisvesting van woongroepen.</p>	<p>Bij plannen voor vervangende nieuwbouw of renovatie onderzoeken corporaties in overleg met de gemeente de mogelijkheid van herontwikkeling door particulieren van</p>	7

	een woning of wooncomplex	
<p>In de periode 2007-2010 zijn in totaal 243 woningen opgeleverd (excl. Volgerlanden en Oud Krispijn). Het gaat om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 38 koopwoningen Marsstraat Zwijndrecht;</li> <li>• 79 koopappartementen en bedrijfsruimten Crescent, Zwijndrecht;</li> <li>• 10 huurappartementen Markeringspunt Zwijndrecht.;</li> <li>• 6 zelfstandige wooneenheden Dordrecht;</li> <li>• Woonvoorziening en 17 koopwoningen De Stierstraat Dordrecht;</li> <li>• 24 seniorenwoningen Damstraat Dordrecht;</li> <li>• 30 startersappartementen City Place Dordrecht;</li> <li>• 30 appartementen en gemeenschappelijke ruimte woongroep Opteiland Dordrecht;</li> <li>• 26 appartementen en bedrijfsruimte Dordrecht (Oud krispijn).</li> </ul> <p>Voor Trivire zijn binnen de v.o.f. Volgerlanden Ontwikkelings Combinatie in de periode 2007-2010 gerealiseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 52 eengezinswoningen met zonnecollectoren waarvan 5 voor Syndion;</li> <li>• 15 sociale huurappartementen (Amandelgaarde);</li> <li>• 44 seniorenappartementen (Voorn);</li> <li>• 30 appartementen en 36 eengezinswoningen (Waterbrink), waarvan 15 woningen voor Syndion.</li> </ul> <p>De VOC heeft 58 koopwoningen gebouwd met MGE voorwaarden die bij verkoop aan Trivire worden verkocht</p>	<p>Woningbouwprogramma Interstede 2005-2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 82 sociale meergezinswoningen;</li> <li>• 37 markt meergezinswoningen.</li> </ul> <p>Woningbouwprogramma Progrez 2005-2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 sociale mgw;</li> <li>• Sloop 106 woningen;</li> <li>• 15 markt huur mgw;</li> <li>• 56 koopmarkt egw;</li> <li>• 115 markt egw.</li> </ul> <p><b>Totaal 329 (aantallen is exclusief de Volgerlanden)</b></p> <p>De opgaven betreft de periode 2005-2010. Naar rato zouden tussen 2007-2010 219 woningen gebouwd moeten worden (ca. 55 woningen per jaar).</p> <p>Voor de Volgerlanden geldt dat de corporaties Rhiant, Forta, Interstede en Progrez in de periode 2005-2010 gezamenlijk 1.199 woningen realiseren.</p>	7,5
		7
<p>VOF Krispijn Wonen:</p> <p>Binnen de VOF Krispijn Wonen zijn in het kader van de wijkvernieuwing sinds 2001 ca. 770 woningen gesloopt, 260 gerenoveerd, 390 koop- en sociale woningen nieuw gebouwd en 300 woningen opgeknapt. In 2010 heeft Trivire het bezit van Woonbron in Oud Krispijn overgenomen. Het resterende programma betreffende de sloop van 450 woningen en nieuwbouw van 290 woningen zal Trivire verder realiseren.</p>	<p>Uitvoering woningprogramma conform afspraken Raamwerk 2013 Oud Krispijn.</p> <p>PALT-afspraken: periode 2005-2010 bouw van 278 woningen en sloop van 529 woningen.</p>	7
<b>Kwaliteit van wijken en buurten</b>		
	Opgaven	Oordeel
<p>Trivire besteedt veel aandacht aan het betrekken van bewoners bij besluitvorming in herstructureringsgebieden. In alle herstructurerings-wijken wordt intensief overleg gevoerd met bewoners. Bewoners worden in een vroeg stadium betrokken bij de</p>	<p>Bewoners worden betrokken bij besluitvorming in herstructureringsgebieden</p>	7,5

<p>planvorming.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelname wijkbeheer Dordrecht en Zwijndrecht</li> <li>• Inzet wijkbeheerders, wijk- en huismeesters en leefbaarheidsmedewerkers</li> <li>• Participatie buurtbemiddeling</li> <li>• Instellen thuis- en tuinregels</li> <li>• Investerings in complexbeheer en woonomgeving</li> </ul>	<p>Partijen maken per herstructureringsgebied afspraken over fysieke maatregelen en sociale investeringen</p> <p>Voor de wijken Oud Krispijn, Crabbehof, Nieuw Krispijn en Kort Ambacht Zuid zijn wijkplannen/visies opgesteld. Uitvoering conform vastgelegde afspraken.</p>	<p>8</p>
<p>Trivire betreft bewoners bij de wijk en buurt o.a. door het project Kennen en gekend Worden, het houden van buurtgesprekken en wijkschouwen. Daarnaast ondersteunt Trivire sociale activiteiten in wijken en buurten o.a. door het faciliteren van buurtfeesten, schoon en groendagen en jeugdactiviteiten.</p>	<p>Daarnaast zijn afspraken vastgelegd in convenanten als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking bestrijding overlast Dordrecht;</li> <li>• Convenant Buurtbemiddeling;</li> <li>• Convenant gespreide huisvesting en zorg voor bijzondere doelgroepen.</li> </ul>	
<p>Voor iedere wijk is een leefbaarheidsvisie opgesteld</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning St. Wijk aan Wijk die mensen begeleidt bij herintegratie op de arbeidsmarkt</li> <li>• Uitvoering gegeven aan project Kan Wel</li> </ul>		
<p>Voor bepaalde wijken participeert Trivire actief in de wijkaanpak. Het gaat om de wijken Oud Krispijn, Nieuw Krispijn, Crabbehof en Kort Ambacht Zuid.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oud Krispijn: investeringen in fysieke en sociale aanpak;</li> <li>• Nieuw Krispijn: investeringen in sociaal programma, waaronder Achter de voordeurprojecten;</li> <li>• Crabbehof: investeringen sociaal programma waaronder Achter de Voordeur, Kennen gekend worden, buurtpreventie, jongerenwerker;</li> <li>• Kort Ambacht Zuid: wijkvisie opgesteld en veel aandacht voor bewonersparticipatie.</li> </ul>		

## Bijlage 6. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Trivire in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Rotterdam, november 2011



Wouter Vos  
Partner

## Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

*Trivire*

*Visitatieperiode augustus-december 2011*

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

*Naam en handtekening:*

Ton Lensen

*Naam en handtekening:*

Wouter Vos



*Naam en handtekening:*

Marleen Roekx



*Plaats:*

Rotterdam

*Datum:*

23 november 2011



## Voorzitter

### Naam, titel, voorletters:

Lensen, A.H.A.

### Geboorteplaats en –datum:

's Hertogenbosch, 30 december 1946

### Woonplaats:

's Hertogenbosch

### Huidige functie:

Consultant

### Onderwijs:

2-jarige applicatieopleiding Bedrijfsorganisatie (avond-HTS)

Industrie Avond School (Elektrotechniek) A/B (avond-HTS)

Mulo A/B

### Loopbaan:

2009 – heden: Ecorys Vastgoed, Managing partner

2001 – 2009: Ecorys, Algemeen directeur / (vice)-voorzitter Ecorys Nederland B.V.

1996 – 2001: Ecorys-Kolpron, Managing partner

1989 – 1996: Gemeente Emmen, Burgemeester

1985 – 1989: Ministerie VROM, Directeur Woningbouw & Stadsvernieuwing

1978 – 1985: DB-lid stadsgewest 's-Hertogenbosch

1974 – 1985: Gemeente 's-Hertogenbosch, wethouder portefeuilles o.a. personeels- en organisatiezaken, verkeer en vervoer, openbare werken, milieu, volkshuisvesting en stadsvernieuwing

1970 – 1974: Technische Hogeschool Eindhoven

1964 – 1970: N.V. Philips, Eindhoven

### Vervulde interim-functies:

1996 – 1999: Directeur Locatie-Ontwikkelings-Bedrijf Nederland (L.O.N.)

1999 – 2000: Directeur bestuursdienst Directoraat-Generaal VHV ministerie VROM (1999-2000)

2002 – 2003: Bestuurder Vastgoedfonds LieveKey (mei 2002 – oktober 2003), alsmede van woningcorporaties: De Key, Nijestee, Eigen Haard, Jutphaas, Centrada en ontwikkelaar De Principaal

### Huidige nevenfuncties:

- Maatschappelijke visitaties woningcorporaties
- Voorzitter Raad van Toezicht Vivent 's-Hertogenbosch
- Voorzitter Watertorenberaad Gebiedsontwikkeling
- Directeur Regio Westelijke Mijnstreek

### Huidige nevenfuncties:

- Commissaris RNH (Regionaal Nutsbedrijf 's-Hertogenbosch)
- President-commissaris Noorder Dierenpark Emmen
- Commissaris Reinaerd Deuren B.V. Hardenberg
- Commissaris De Groot's Houtbouw B.V. Vroomshoop

- Vele bestuursfuncties vervuld op het gebied van onderwijs, financiën, personeels- en organisatiezaken, automatisering, toerisme/recreatie, volkshuisvesting, zorg en veiligheid
- Op het gebied van personeels- en organisatiezaken o.a. werkgeversvoorzitter gemeenten (College voor Arbeidszaken)
- Extern toezichthouder namens minister VROM bij corporaties met specifieke problemen (Trias – Lisse, Wooninvest – Voorburg, PWS – Rotterdam, Rentree – Deventer).

#### Profielchets:

Ton was vanaf 1974 in 's-Hertogenbosch 11 jaar wethouder met onder andere de portefeuille volkshuisvesting en stadsvernieuwing. Daarna was hij 5 jaar directeur woningbouw en stadsvernieuwing bij het ministerie VROM en 7 jaar burgemeester van Emmen. De laatste 15 jaar is hij onder andere als algemeen directeur/bestuurder werkzaam bij Ecorys. In deze periode is hij ook actief geweest op het terrein van gebiedsontwikkeling en woningcorporaties. Hij was lid van de commissie de Boer die de minister en Aedes heeft geadviseerd over een nieuw bestel voor woningcorporaties. Ton is door de minister bij de volgende corporaties als extern toezichthouder aangesteld: Trias (Lisse), Wooninvest (Voorburg), PWS (Rotterdam) en Rentree (Deventer). Bij vele van de door Ecorys uitgevoerde en lopende maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties was / is hij voorzitter van de visitatiecommissie.

## Voorzitter / secretaris

### Naam, titel, voorletters:

Vos, drs., W.

### Geboorteplaats en –datum:

Boskoop, 11 juli 1979

### Woonplaats:

Gouda

### Huidige functie:

Manager Ecorys Vastgoed

### Onderwijs:

1997 – 2003: Sociale en institutionele economie, Universiteit Utrecht

1991 – 1997: VWO, Coenecoop College Waddinxveen

### Loopbaan:

2009 – heden: Ecorys Vastgoed, Manager

2003 – 2009: Ecorys, diverse functies

### Profielchets:

Wouter Vos is als manager bij de divisie Vastgoed betrokken bij de activiteiten, die ontplooid worden op het gebied van de vastgoedmarkt. Wouter Vos houdt zich onder meer bezig met gebiedsontwikkeling, project- / procesmanagement, begeleiding van herstructurering van bedrijventerreinen, stedelijke vernieuwingsprojecten, procesanalyses, maatschappelijke kosten-batenanalyses en beleidsvisies. Binnen de maatschappelijke visitaties vervult Wouter Vos de rol van voorzitter dan wel projectleider, waarbij zijn kennis van de vastgoedmarkt en procesmanagement een goede basis vormen voor het beoordelen van de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties.

## Functie algemeen commissielid

### Naam, titel, voorletters:

Roekx, MSc., M.

### Geboorteplaats en –datum:

Maassluis, 24 januari 1981

### Woonplaats:

Mijnsheerenland

### Huidige functie:

Junior Consultant

### Onderwijs:

2004 – 2007: Master Regionale Geografie, Universiteit Utrecht

2004 – 2007: Bachelor Sociale Geografie en Planologie, Universiteit Utrecht

2002 – 2003: Sociaal Pedagogisch Medewerker (3), ROC Zadkine Rotterdam

1999 – 2000: VWO ROC-Zadkine, Capelle a/d IJssel

1994 – 1999: Rudolf Steiner College, Rotterdam

### Loopbaan:

2008 – heden: Ecorys Vastgoed, Junior consultant

2001 – 2004: Pedagogisch medewerker St. Kinderopvang Mundo

### Profielchets:

Marleen is binnen Ecorys vanuit de afdeling vastgoed betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Andere werkzaamheden zijn onder andere het uitvoeren van woningmarktonderzoeken. Naast kennis van de woningmarkt heeft Marleen zich met de Master Regionale Geografie gericht op het fenomeen krimp. Een thema dat in Nederland steeds meer aandacht krijgt. Ook binnen de maatschappelijke visitaties komt dit thema terug. Marleen heeft verschillende visitaties mede uitgevoerd, zowel bij grote als kleine corporaties, in de stad en op het platteland in verschillende delen van Nederland.



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](mailto:netherlands@ecorys.com)

W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)  
***Sound analysis, inspiring ideas***