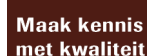


The logo for KWH, consisting of the letters 'KWH' in white, bold, sans-serif font, centered within a blue speech bubble shape pointing downwards.The slogan 'Maak kennis met kwaliteit' in white, sans-serif font, centered within a dark red speech bubble shape pointing upwards.

Visitatierapport

Triada

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

Rotterdam, december 2011

Colofon

KWH – Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector
Oostzeedijk 62
Postbus 4000
3006 AA ROTTERDAM
T 010 282 7088
F 010 213 3727
E kwh@kwh.nl
W www.kwh.nl

Visitatiecommissie:

- > de heer drs. ir. G.A. van Bortel (voorzitter)
- > mevrouw drs. A. van Grinsven (visitator)
- > de heer drs. S.W.M.G. Cloudt bc (secretaris)

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
0 Samenvatting	6
0.1 Beoordeling per perspectief	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	7
0.3 De prestaties van Triada: een recensie	9
1 Inleiding	11
1.1 Visitaties in de corporatiesector	11
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	13
1.3 Leeswijzer	14
2 Triada: een karakterschets	15
3 Presteren naar eigen Ambities (PnA)	18
3.1 Missie en ambities	18
3.2 Presteren naar eigen Ambities (PnA): Samenvattende beoordeling	18
4 Presteren naar opgaven (PnO)	24
4.1 De maatschappelijke opgaven in het werkgebied van Triada	24
4.2 Presteren naar Opgaven (PnO): Samenvattende beoordeling	24
5 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	28
5.1 De belangrijkste belanghebbenden van Triada	28
5.2 Presteren volgens belanghebbenden (PvB): Samenvattende beoordeling	28
5.3 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB): I Prestaties	29
6 Presteren naar Vermogen (PnV)	32
6.1 Introductie	32
6.2 Financiële kerngegevens	32
6.3 Financiële continuïteit	33
6.4 Financieel beheer	35
6.5 Doelmatigheid	37
6.6 Vermogensinzet	37
6.7 Samenvatting beoordeling Prestaties naar Vermogen (PnV)	38
7 Governance	39
7.1 Beschrijving governance structuur	39
7.2 Besturing	39
7.3 Intern toezicht	43
7.4 Externe legitimatie	45
7.5 Samenvatting beoordeling Governance (Gov)	46

Bijlagen

- I. Visiterend bureau en visitatiecommissie
- II. Normen voor beoordeling prestaties
- III. Bronnenlijst
- IV. Overzicht geïnterviewde personen
- V. Specificatie prestatiebeoordeling
- VI. Checklist Governancecode
- VII. Bestuurlijke reactie

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van Triada die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. De KWH-Visitatiemethode is gebaseerd op de Methodiek Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties, versie 4.0. KWH is door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland geaccrediteerd om visitaties uit te voeren. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van Triada, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

Triada heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghebbenden, huurdersvertegenwoordigers, interne toezichthouders, medewerkers en niet te vergeten ongeveer 400 beleidsdocumenten. De uitgevoerde zelfevaluatie was van hoge kwaliteit met name door een grote reflectieve component. Triada heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

Ik wil Triada hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap. De uitkomsten van deze visitatie kunnen daaraan een bijdrage leveren.

mr. Sjoerd Hooftman
directeur-bestuurder KWH

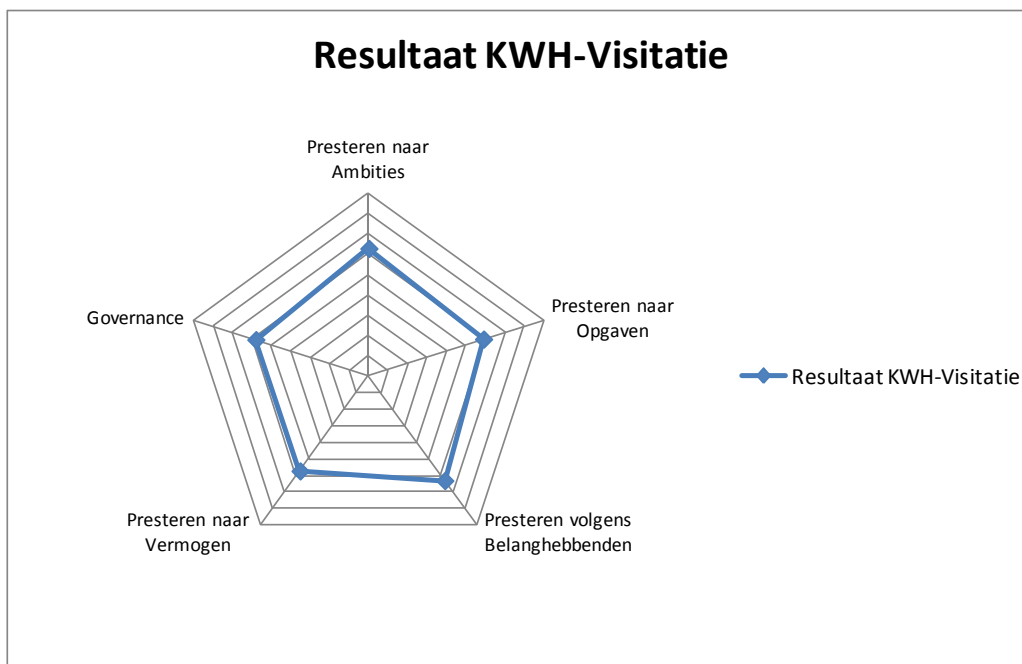
0 Samenvatting

In deze samenvatting leest u in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van Triada.

0.1 Beoordeling per perspectief

In de maatschappelijke visitatie wordt vanuit verschillende perspectieven naar de prestaties van de woningcorporatie gekeken. Vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied, de geformuleerde ambities van de corporatie, hoe belanghebbenden de prestaties van de corporatie waarderen, vanuit het perspectief van het vermogen en de inzet daarvan en de governance van de corporatie. Het normenkader voor de beoordeling van de maatschappelijke prestaties vindt u terug in bijlage II.

De prestaties van Triada worden gemiddeld met een 7,0 gewaardeerd (ruim voldoende). De hoogste score van 7,3 wordt behaald op de perspectieven Presteren naar Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden. De laagste score van 6,7 wordt behaald op het perspectief Presteren naar Vermogen. De scores voor Presteren naar Opgaven (6,9) en Governance (6,8) liggen er tussen in.

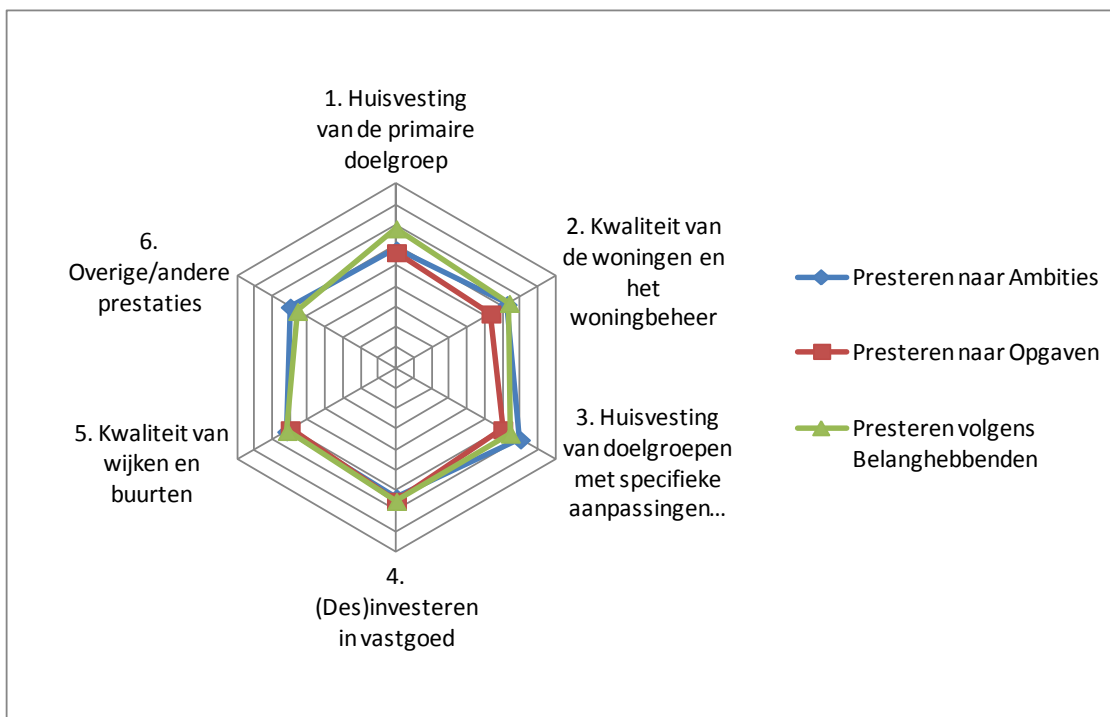


Tabel resultaat KWH-Visitatie	
Presteren naar Ambities	7,3
Presteren naar Opgaven	6,9
Presteren volgens Belanghebbenden	7,3
Presteren naar Vermogen	6,7
Governance	6,8
Geïntegreerd eindoordeel	7,0

0.2 Beoordeling per prestatieveld

In de onderstaande figuur worden de beoordelingen per prestatieveld getoond. De perspectieven Presteren naar eigen Ambities (PnA), Presteren naar Opgaven (PnO) en Presteren volgens Belanghouder (PvB) zijn allen beoordeeld op basis van de volgende prestatievelden:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer
3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften
4. (Des-)Investeren in vastgoed
5. Kwaliteit wijken en buurten
6. Overige prestaties



Voor de meeste prestatievelden waarop Triada actief is, wijken de scores nauwelijks af van elkaar. Opvallend is dat belanghebbenden een hogere waardering hebben voor de prestaties op het gebied van huisvesten van de primaire doelgroep dan wanneer dezelfde prestaties in het licht van de opgaven en ambities worden gezien. In absolute zin is Triada vooral goed in het huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen en (des)investeren in vastgoed; daar zijn de scores vanuit de perspectieven het hoogst.

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van Triada in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstukken 3 tot en met 6.

		Gemiddeld cijfer per meetpunten	Gewicht	Score	Gewogen cijfer per perspectief
Presteren naar Ambities					
1. Huisvesting van de primaire doelgroep		6,8	1,0	6,8	7,3
2. Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer		7,3	1,0	7,3	
3. Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen		8,0	1,0	8,0	
4. (Des)investeren in vastgoed		7,3	1,0	7,3	
5. Kwaliteit van wijken en buurten		7,2	1,0	7,2	
6. Overige/andere prestaties		7,0	1,0	7,0	
Presteren naar Opgaven					
1. Huisvesting van de primaire doelgroep		6,7			6,9
2. Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer		6,3			
3. Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen		7,0			
4. (Des)investeren in vastgoed		7,5			
5. Kwaliteit van wijken en buurten		7,0			
6. Overige/andere prestaties					
Presteren volgens Belanghebbenden					
1. Huisvesting van de primaire doelgroep		7,8			7,3
2. Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer		7,4			
3. Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen		7,4			
4. (Des)investeren in vastgoed		7,5			
5. Kwaliteit van wijken en buurten		7,2			
6. Overige/andere prestaties		6,6			
Presteren naar Vermogen					
Financiële continuïteit	Vermogenspositie	7,0	20%	6,9	6,7
	Liquiditeit	7,0			
	Integrale Kasstroomsturing	6,8			
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus	6,7	20%	6,8	
	Treasurymanagement	7,0			
Doelmatigheid			20%	5,9	
Vermogensinzet	Visie	7,0	40%	7,0	
	Mogelijkheden	7,0			
	Maximalisatie	7,0			
Governance					
Besturing	Plan	7,0	33,33%	6,7	6,8
	Check	6,2			
	Act	7,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC	6,8	33,33%	6,8	
	Toetsingskader	6,7			
	Toepassing Governancecode	7,0			
Externe legitimatie			33,33%	6,9	
Geïntegreerd Eindoordeel					7,0

0.4 De prestaties van Triada: een recensie

Algemene karakterschets

Triada is een corporatie die zakelijkheid en professionaliteit combineert met sociale betrokkenheid en een brede taakopvatting. Met ongeveer 6.500 woningen in de gemeenten Epe, Heerde en Hattem is Triada in deze gemeenten de enige sociale verhuurder van enige omvang. Overigens is het aandeel sociale huurwoningen in dit gebied vrij bescheiden. Dit heeft invloed op hoe Triada opereert, zij ziet zich als de beschermer van de belangen van haar huurders, een belang waarbij er tussen gemeenten en Triada niet altijd een natuurlijk bondgenootschap tot stand komt. Triada stelt zich strijdbaar op. De directeur/bestuurder gaat graag de barricade op om de belangen van sociale huurders te behartigen.

Triada is er niet de corporatie naar om met het nemen van actie te wachten tot andere partijen, zoals de gemeenten en collega-corporaties, een mening hebben gevormd. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het opzeggen van haar deelname aan het regionale woonruimteverdelingssysteem per 1 januari 2012. Die voortvarendheid leidt tot dynamiek en debat, agendeert maatschappelijke kwesties, maar leidt ook tot weerstand. Die weerstand dwingt Triada regelmatig, in de woorden van een belanghebbende, om "na twee stappen vooruit, weer een stap terug te doen".

Triada omschrijft zichzelf als een degelijke organisatie met betaalbare producten en een goede service (met Duitse merken, zoals Miele, als metafoor). Triada vindt dat ze geen voorloper is in innovaties, wel een goede volger. Dit beeld sluit aan bij dat van vele belanghebbenden. Er zijn overigens ook verschillen tussen de identiteit die Triada wil uitstralen en het imago dat zij bij haar belanghebbenden heeft. Het kantoorgebouw is daar een sprekend voorbeeld van. Triada wil met haar kantoor - en met name door het duurzame karakter van het pand - zich presenteren als een professionele samenwerkingspartner die meer kan dan alleen woningen bouwen. De visitatiecommissie is geen belanghebbenden tegengekomen die zelfstandig deze associatie maakt. Veelal werd het kantoorgebouw gezien als te luxe en niet passend bij een maatschappelijke organisatie.

Maatschappelijke prestaties

De visitatiecommissie heeft een hoge waardering voor de inzet van Triada: deskundig en zorgvuldig, betrokken en met veel aandacht voor de relatie met individuele huurders. De prestaties naar eigen ambities worden gemiddeld met een ruime voldoende gewaardeerd. Vooral de inzet van Triada voor de huisvesting van doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften scoort bijzonder goed.

De beoordeling van presteren naar opgaven ligt ook op een hoog niveau, maar iets lager dan de waardering voor de realisatie van de eigen ambities. Dat heeft enerzijds te maken met het globale en procedurele karakter waarop opgaven zijn geformuleerd, waardoor ze moeilijk toetsbaar zijn. Anderzijds stelt Triada dat "er geen concrete opgaven zijn benoemd". Met die opstelling gaat zij voorbij aan de eigen verantwoordelijkheid van een corporatie in het achterhalen van de opgaven. Het feit dat gemeenten onvoldoende capaciteit hebben om volkshuisvestelijke opgaven uit te werken mag als verzachtende omstandigheid gelden. Tegelijk vergroot dat juist de noodzaak om als corporatie zelf de opgaven te benoemen. Triada voorziet daar tot op bepaalde hoogte in door onderzoeken in het werkgebied uit te laten voeren, daarop haar beleid te baseren en de resultaten van de onderzoeken ook aan de gemeenten ter beschikking te stellen. Triada heeft veel inspanningen verricht, maar is tegelijkertijd ook beperkt geneigd standpunten naar buiten te brengen over haar eigen opvattingen en ambities.

Belanghebbenden hebben veel waardering voor de prestaties van Triada, dat geldt in het bijzonder voor de bijdrage van Triada aan het huisvesting van de primaire doelgroep. In de gesprekken met belanghebbenden werd ook vaak de waardering voor de realisatie van het Kulturhus in Oene genoemd, een indicator dat er ook buiten het traditionele terrein van 'het wonen' door corporaties maatschappelijke opgaven worden gezien. Belanghebbenden zijn overwegend tevreden over de samenwerking met Triada. Zij vinden Triada goed bereikbaar en adequaat antwoord geven op vragen. Tegelijkertijd is er kritiek op de soms monopolistisch en solistische houding van Triada. Triada wordt beschreven als een behoedzame organisatie.

Te behoedzaam, naar de indruk van sommige belanghebbenden "Triada let erg op de centen en bewaakt het eigen belang nauwkeurig". Belanghebbenden vinden *dat* op zichzelf een gezonde houding, maar ze vinden dat Triada soms doorschiet.

Van vergelijkbare orde is de neiging van Triada (volgens veel belanghebbenden) om eerst een standpunt in te nemen en daarna naar buiten te treden. Belanghebbenden constateren dat Triada vaak "aan het woord" is. Soms zodanig dat men dit als belemmering ziet voor een open gedachteswisseling. "Luister vooral eens goed naar belanghebbenden voordat je direct je mening geeft. Laat merken dat je begrijpt wat er wordt gezegd", aldus een belanghebbende. Men vindt dit jammer omdat de deskundigheid en de visie van Triada door belanghebbenden zeer op waarde wordt geschat. Triada straalt uit dat zij goed heeft nagedacht over haar beleidskeuzes, maar belanghebbenden voelen zich weinig betrokken bij die keuzes. Daarnaast kiest Triada (te) vaak voor het conflict in plaats van consensus. Sommige partners hebben daar meer moeite mee dan anderen.

Waarborgen voor maatschappelijke prestaties

Triada is een financieel gezonde organisatie. De corporatie bewaakt haar financiële continuïteit afdoende en benut haar financiële mogelijkheden voldoende. Kijkend naar de Plan Do Check Act cirkel is Triada vooral goed in *Plan en Do* en minder in *Check en Act*. Triada checkt nog onvoldoende of ze bereikt wat ze wil bereiken. Daarnaast zou het verband tussen de visie en de uitvoering verder versterkt kunnen worden. De corporatie laat zich nu zelden verleiden tot het opschrijven en concretiseren van opvattingen, bijvoorbeeld over doelgroepen of gewenste woningkwaliteit.

Triada kenmerkt zich als een vrij centraal geleide organisatie met een stevig managementteam en een alerte Raad van Commissarissen (RvC). De visitatiecommissie constateert dat de RvC zeer betrokken is in haar toezichthoudende functie. In het bijzonder waar het de investeringen en de beheersing van investeringsrisico's betreft. Het toezicht op volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren kan nog in kracht groeien. Op dit laatste vlak komt ook adviesfunctie van de RvC nog niet goed uit de verf. Het is voor de RvC lastig om de volkshuisvestelijke ervaring, visie en drive van de directeur-bestuurder van voldoende kritisch tegenspel te voorzien.

Toekomstperspectief

Nu de markt tegenzit en de winst uit projectontwikkeling en woningverkoop afneemt, moet ook Triada scherpere financiële en maatschappelijk keuzes maken en prioriteiten stellen. Ook de vraag in hoeverre de organisatie haar efficiency kan verbeteren dringt zich op.

In het werkgebied wordt het van belang om ouderen goed te bedienen met geschikte woningen waarin zij zorg kunnen krijgen en in te zetten op woningen voor jongeren en starters.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het beoordelen van de maatschappelijke prestaties van corporaties. Niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Huurders, gemeenten en andere belanghebbenden kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van corporaties. Het systeem van maatschappelijke visitaties voor woningcorporaties biedt daarvoor alle handvatten. Het visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor de samenleving.

Visiteren, hoe werkt dat?

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Elke corporatie krijgt tijdens de visitatie een deskundige commissie op bezoek, samengesteld door een voor visitatie geaccrediteerde organisatie. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de eigen ambities van de corporatie, de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghebbenden. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? De visitatiecommissie maakt haar bevindingen zo veel mogelijk meetbaar en analyseert, beoordeelt en rapporteert volgens een uniforme methodiek in een openbaar visitatierapport. In bijlage II is in een tabel weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

KWH-Visitatiemethode

Triada heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt de prestaties van Triada conform het methodiek “Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Nederland” versie 4.0. Dit stelsel wordt hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit de waardering van klanten en belanghebbenden voor het maatschappelijk presteren van de corporatie. Deze waardering wordt gemeten met onderdelen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en het KWH-Huurlabel.

De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders hierover tevreden zijn, aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Beide rapportages geven de beoordeling weer van een onafhankelijke visitatiecommissie. KWH stelt bij iedere visitatie een visitatiecommissie samen in overleg met de corporatie. KWH werkt hiervoor met een visitatiepool. Meer informatie over samenstelling van de visitatiecommissie voor Triada vindt u in bijlage I.

De perspectieven

De visitatie omvat een transparante en gestructureerde beoordeling van geleverde prestaties, gezien vanuit vijf perspectieven (zie figuur 1). Door het gebruik van de verschillende perspectieven wordt een gelaagd en rijk beeld van de corporatie en haar prestaties geschetst. De perspectieven vertellen elk hun eigen verhaal. Zo kan een corporatie hoog scoren op de prestaties afgezet tegen de eigen ambities, maar laag ten opzichte van de maatschappelijk opgaven in het werkgebied en opgaven en de verwachtingen van belanghebbenden. Dit kan erop duiden dat de corporatie haar prioriteiten niet goed heeft gesteld of de lat voor haar ambities wat laag heeft gelegd.

De visitatiemethodiek biedt de visitatiecommissie de mogelijkheid om het oordeel op Presteren naar Ambitie naar beneden bij te stellen als duidelijk wordt dat het ambitieniveau evident lager is dan wat redelijkerwijs van de corporatie verwacht kan worden.

De perspectieven Presteren naar Vermogen (Pnv) en Governance verdiepen het inzicht op de prestaties. Bij PnV wordt niet alleen gekeken naar de mate waarin de corporatie haar financiële vermogen gebruikt voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Van corporaties wordt ook verwacht dat zij hun financiële continuïteit bewaken door een adequaat risicomangement. De besturing van maatschappelijke organisaties zoals woningcorporaties, moet aan hoge normen voldoen. Deze normen zijn opgenomen in het onderdeel Governance.



Figuur 1. Structuur ‘Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties versie 4.0’: de 5 perspectieven

De prestatievelden

De door Triada geleverde prestaties worden ondergebracht in 5 prestatievelden. Deze prestatievelden komen terug in het beoordelen van de perspectieven Presteren naar eigen ambities (PnA), Presteren naar maatschappelijke opgaven (PnO) en naar Presteren volgens belanghebbenden (PvB). Voor prestaties die niet goed binnen de vijf prestatievelden zijn onder te brengen, is een zesde veld ‘overige’ prestaties beschikbaar, mits deze prestaties maatschappelijk relevant zijn. Er wordt gekeken naar de feitelijk door de corporatie in de afgelopen vier jaar geleverde prestaties. Het beoordelen van interne organisatiedoelen vormt geen onderdeel van een maatschappelijke visitatie. In de onderstaande tabel zijn de prestatievelden toegelicht.

Tabel 1 De prestatievelden

Prestatievelden		Toelichting
1.	Huisvesting primaire doelgroep	Beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep. Bevorderen keuzevrijheid en/of eigen woningbezit.
2.	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Woningkwaliteit, Dienstverleningskwaliteit, Energie en Duurzaamheid
3.	Huisvesting bijzondere doelgroepen	Huisvesting doelgroepen die specifieke aanpassingen of voorzieningen in huisvesting nodig hebben, zoals ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte, personen met een (lichamelijke of geestelijke) beperking (<65) en overige personen die zorg, begeleiding of speciale eisen aan hun woning stellen.

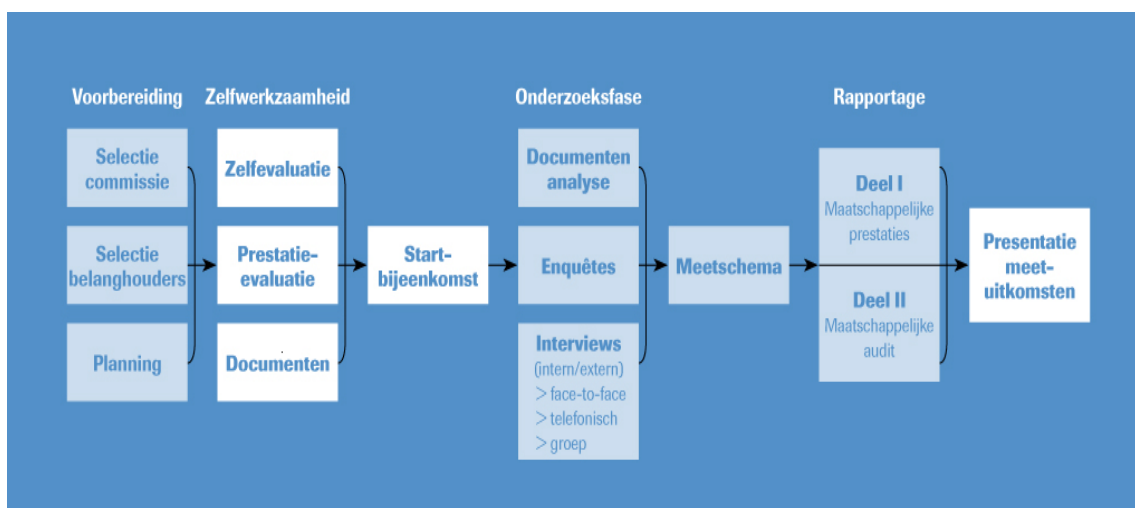
4.	(Des)investeren in vastgoed	Nieuwbouw, sloop en vervangende nieuwbouw, samenvoeging, verkoop, woningverbetering en maatschappelijk vastgoed.
5.	Kwaliteit van wijken en buurten	Leefbaarheid, vitale wijken en buurten, sociale stijging en emancipatie
6.	Overige	Overige maatschappelijk relevante prestaties.

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

Het visitatieproces

Het stelsel van corporatievisitaties heeft tot doel om transparant verantwoording af te leggen aan klanten, overheden en andere belanghebbenden. Daarnaast is het instrument bijzonder geschikt om het leren en verbeteren van corporaties te ondersteunen. De KWH-aanpak van visiteren besteedt veel aandacht aan dat leren en verbeteren en heeft dat ingebed in haar visitatiemethodiek. In de ogen van KWH is visiteren niet een activiteit die een corporatie geheel kan uitbesteden. Het zelf als organisatie stilstaan bij de geleverde bijdrage aan maatschappelijke opgaven en de realisatie van eigen ambities, is een essentieel onderdeel van dat leren en verbeteren. Daarom maakt enige mate van zelfwerkzaamheid altijd onderdeel uit van een KWH-visitatie (zie ook figuur 2). Die zelfwerkzaamheid bestaat uit het uitvoeren van een *prestatie-evaluatie* waarin de corporatie zelf de geleverde prestaties afzet tegen de eigen ambities (PnA) en de maatschappelijke opgaven (PnO), zoals die bijvoorbeeld zijn vastgelegd in prestatieafspraken of woonvisies. De corporatie wordt ook uitgenodigd om op alle andere onderdelen van de visitatie haar presteren te evalueren (Presteren naar Vermogen en Governance). Dit wordt meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. De corporatie dient prestaties te onderbouwen met documenten, zoals beleidsplannen, managementrapportages en jaarverslagen. In de bijlagen staat een overzicht van alle documenten die voor deze visitatie zijn gebruikt.

De beoordeling door de visitatiecommissie heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De zelfevaluatie door de corporatie en de beoordeling door de visitatiecommissie worden vastgelegd in een meetschema om te komen tot een gestructureerd, transparant en herleidbaar oordeel. Dit meetschema vormt de basis voor de visitatierapportages.



Figuur 2. Het KWH Visitatieproces

Visiteren is maatwerk

KWH stelt de visitatiecommissie samen in overleg met de corporatie. Op deze manier wordt geborgd dat de commissie beschikt over de expertise die nodig is voor het beoordelen van de corporatie. In ieder geval beschikken de visitatoren, zoals voorgeschreven in de visitatiemethodiek, tezamen over visitatie- of auditdeskundigheid, volkshuisvestelijke deskundigheid en deskundigheid op het gebied van financiën en governance. De onafhankelijkheid van de visitatoren is gewaarborgd. Alle leden van de visitatiecommissie hebben daarvoor een verklaring ondertekend die is opgenomen in de bijlagen.

Ter voorbereiding op de visitatie bepaalt KWH samen met de corporatie welke interne en externe belanghebbenden betrokken moeten worden bij het beoordelen van prestaties. Ook wordt vastgelegd op welke wijze deze belanghebbenden worden geraadpleegd: een face-to-face of telefonisch interview, groepsgesprekken en/of een vragenlijst. De selectie interne belanghebbenden omvat in ieder geval de directeur/bestuurder, een substantiële delegatie interne toezichthouders (Raad van Commissarissen) en het managementteam. De selectie externe belanghebbenden omvat in ieder geval een afvaardiging van de wettelijke huurdersvertegenwoordigers en relevante bestuurders, zoals de verantwoordelijke wethouder(s). En bij Triada werd deze aangevuld met vertegenwoordigers van andere belanghebbenden zoals zorg- en welzijnsorganisaties, de accountant, wijk- en dorpsraden en bewonerscommissies.

Het werkgebied van Triada verspreidt zich over drie gemeenten: Epe, Hattem en Heerde. Het zijn relatief kleine gemeenten die veelal uit dorpen bestaan met elk hun eigen karakteristieke kenmerken, zoals Oene en Wapenveld. Triada heeft een bijzondere positie in deze gemeenten en dorpen: zij is (van oudsher) de enige sociale woningverhuurder met enige omvang. In de visitatie zijn belanghebbenden uit het gehele werkgebied geraadpleegd, een overzicht is in bijlage IV opgenomen.

1.3 Leeswijzer

Deze rapportage begint in hoofdstuk 2 met een korte karakterschets van Triada, het werkgebied, de organisatie, de missie en de ontwikkeling die daarin de afgelopen vier jaar heeft plaatsgevonden. Het schetsen van deze context is belangrijk om de geleverde prestaties te kunnen plaatsen. Hoofdstuk 3 volgt met het beoordelen van geleverde prestaties afgezet tegen de eigen ambities (PnA) van Triada. In hoofdstuk 4 komt de bijdrage aan de maatschappelijke opgaven in het werkgebied van Triada (PnO) aan de bod. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 het oordeel van belanghebbenden (PvB) over de geleverde prestaties weergegeven en in hoofdstuk 6 worden prestaties gerelateerd aan de financiële mogelijkheden (PnV) van de corporatie. In hoofdstuk 7 worden de kwaliteit van het bestuur, het interne toezicht en de mogelijkheden tot beïnvloeding van Triada door belanghebbenden beoordeeld (Gov).

Dit rapport is zo compact mogelijk gehouden. Een gedetailleerd overzicht van prestaties, afgezet tegen ambities en maatschappelijke opgaven is opgenomen in de bijlagen.

KWH wil dat haar visitatierapporten voor een breed publiek toegankelijk zijn. Daarbij hoort dat jargon wordt vermeden. Het gebruik van enkele complexe begrippen is niet helemaal te voorkomen.

Suggesties om toekomstige rapportages te verbeteren zijn zeer welkom.

U kunt hiervoor gebruik maken van het volgende emailadres: kwh@kwh.nl

2 Triada: een karakterschets¹

Werkgebied

Triada is in 2001 ontstaan uit een fusie van drie corporaties, in de gemeenten Hattem, Heerde en Epe. Fusiedrager was Beter Wonen uit Hattem, opgericht op 30 mei 1913. De drie gemeenten vormen nu het aaneengesloten werkgebied van Triada, met de Veluwe bossen aan de westkant en de IJssel aan de oostkant van dit werkgebied.

Triada stelt zich ten doel te zorgen voor voldoende goede en passende woonruimte in een veilige en leefbare woonomgeving. De corporatie richt zich op de behoeften van haar klanten; huurders die voor wonen op Triada zijn aangewezen en beheert daartoe ongeveer 6500 woningen en 500 andere verhuureenheden zoals garages en winkels. Het bezit bestaat voor meer dan 70% uit eengezinswoningen en 27% van de woningen is een nultredenwoning. Triada is de enige sociale verhuurder met enige omvang in haar werkgebied. Het aandeel sociale huurwoningen is in het werkgebied relatief laag (minder dan 30%). Er zijn anno 2010 840 actieve woningzoekenden die graag willen verhuizen als er voor hen een passende woning is.

Kenmerkend voor het woningbezit van Triada is de relatief hoge kwaliteit (onderhoudstoestand en woonkwaliteit) en waarde van de huurwoningen (relatief hoge WOZ-waarde en hoog aantal WWS-punten). Het merendeel (87-90%) heeft een betaalbare huur. De woonomgeving is veelal ruim opgezet, groen en kwalitatief goed. Slechts een beperkt aantal buurten in het werkgebied kent leefbaarheidsproblemen. Sociaal maatschappelijke problematiek in het werkgebied is veelal meer individueel van aard. Op het snijvlak van wonen, zorg en welzijn zet Triada in op integrale samenwerking om daarmee de woonomgeving in de toekomst ook vitaal te houden voor de vergrijzende bevolking.

Vergrijzing, ontgroening, verdunning van huishoudens zijn de verwachtingen voor de bevolking in het werkgebied. Maatschappelijke, sociaaleconomische en demografische ontwikkelingen voltrekken zich steeds meer op grotere schaal, daarom wordt er op regionale schaal, zoals de Gelderse regio Noord- Veluwe, aan visieontwikkeling gewerkt.

Beleid

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

Maatschappelijk ondernemen betekent voor Triada dat keuzes en activiteiten worden bepaald vanuit de primaire sociale verantwoordelijkheid voor betaalbare huisvesting van de belangrijkste doelgroepen. Dat sluit brede maatschappelijke prestaties overigens niet uit. Triada is actief in nieuwbouw, onderhoud en verkoop van woningen en investeren in de woonomgeving en goede dienstverlening. Daarnaast wordt de kwaliteit van oudere huurwoningen verbeterd, zowel voor het uitrustingsniveau als de energieprestaties.

Bij Triada is de afgelopen jaren gewerkt aan de omslag van "pandgestuurd" naar "klantgestuurd" als voorbereiding op de toekomst. Triada ziet in haar werkgebied een grote opgave op zich afkomen. Vergrijzing, ontgroening, stabilisatie van het aantal (kleinere) huishoudens en een kleinere primaire doelgroep zijn ontwikkelingen die een grote transformatie van de vastgoedportefeuille noodzakelijk maken. Het accent verschuift van wonen voor gezinnen, naar levensloopbestendig, cq. toegankelijk wonen voor 1- en 2-persoons huishoudens. Daarnaast herkent Triada dat haar toekomstige woningvoorraad duurzaam (energielasten) moet zijn en dat ze de klant flexibiliteit/maatwerk moet bieden om prettig te wonen. De belangrijkste peilers die Triada in haar beleid hanteert om haar strategische richting vorm te geven, zijn:

1. Klantgestuurde resultaatgerichte organisatie;
2. Innovatieve vastgoedsturing;
3. Integraal samenwerken aan een vitale woonomgeving in een wijkgerichte benadering;
4. Sterke financiële positie.

¹ De informatie in deze paragraaf is afkomstig uit het Ondernemingsplan 2008-2011, het jaarverslag 2010 en uit de presentatie van Triada tijdens de startbijeenkomst.

Bestuurlijke organisatie en Toezicht

De bestuursstructuur van Triada is gevormd naar het twee lagen-model. De directeur-bestuurder bestuurt de stichting en de Raad van Commissarissen houdt daar toezicht op. Het bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de missie, de visie en de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen zoals vastgelegd in de statuten en het ondernemingsplan. De uitwerking hiervan vindt plaats in het beleid van de woonstichting en het beleid ten aanzien van deelnemingen van de corporatie. Het bestuur legt over de strategie en de realisatie verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen bestaat vanaf juli 2011 uit 5 leden (daarvoor waren er 6 leden) met diverse achtergronden en houdt onder andere toezicht op: realisatie van doelstellingen, strategie en risico's, opzet en werking van interne risicobeheersing en controlesysteem, kwaliteitsbeleid, kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording, financiële verslaglegging, naleven van wet- en regelgeving en integriteit. Tevens staat de Raad het bestuur met advies ter zijde en vervult zij de rol van werkgever voor de directeur/bestuurder.

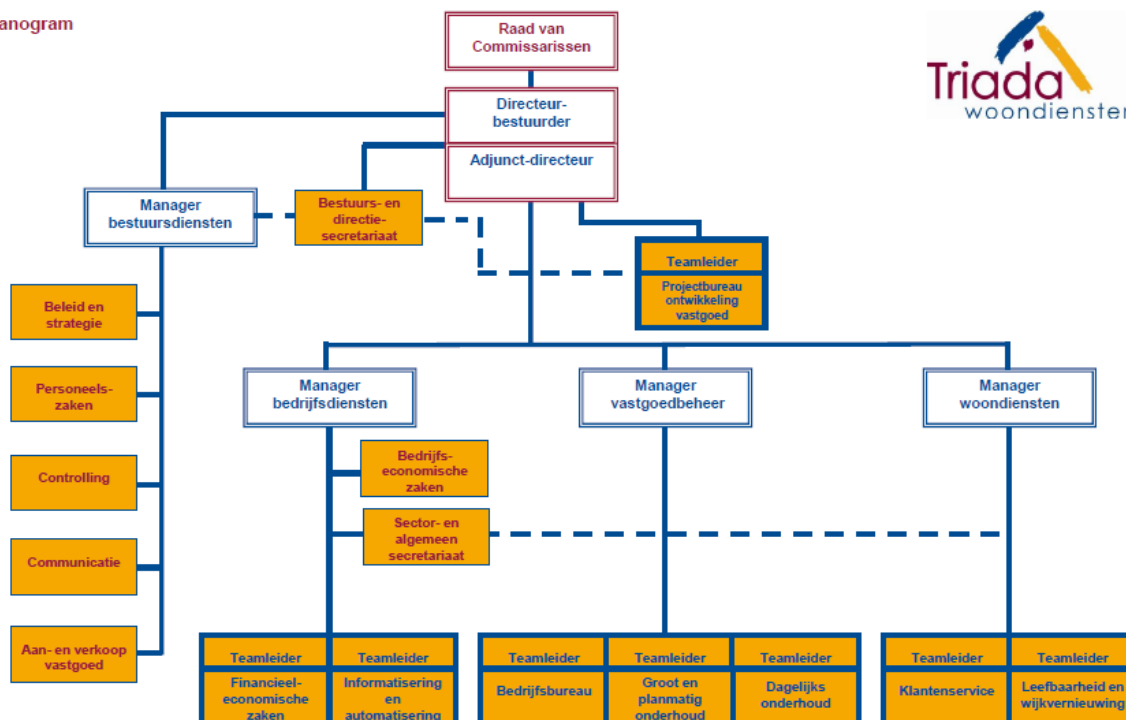
Werkorganisatie

Triada streeft naar een klantgestuurde en resultaatgerichte bedrijfscultuur, gericht op het verhogen van het welbevinden van de klant. Dankzij het resultaatgericht werken wordt voor elke medewerker helder wat belangrijk is en waar de organisatie naartoe werkt. Jaarplannen worden vertaald in prestatieafspraken en in een gesprekkencyclus getoetst. Daarbij wordt ook gebruik gemaakt van functiespecifieke- en kerncompetenties.

Triada wil de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen. In 2010 werd de systematiek voor het resultaatgericht werken ontwikkeld en daarna in fases geïmplementeerd.

Bij Triada werken 89 medewerkers (79 FTE), ruim een derde van de medewerkers werkt parttime. De gemiddelde leeftijd bedraagt 46,9 jaar en de gemiddelde duur van het dienstverband is 11 jaar. De organisatiestructuur ziet er als volgt uit:

Organogram

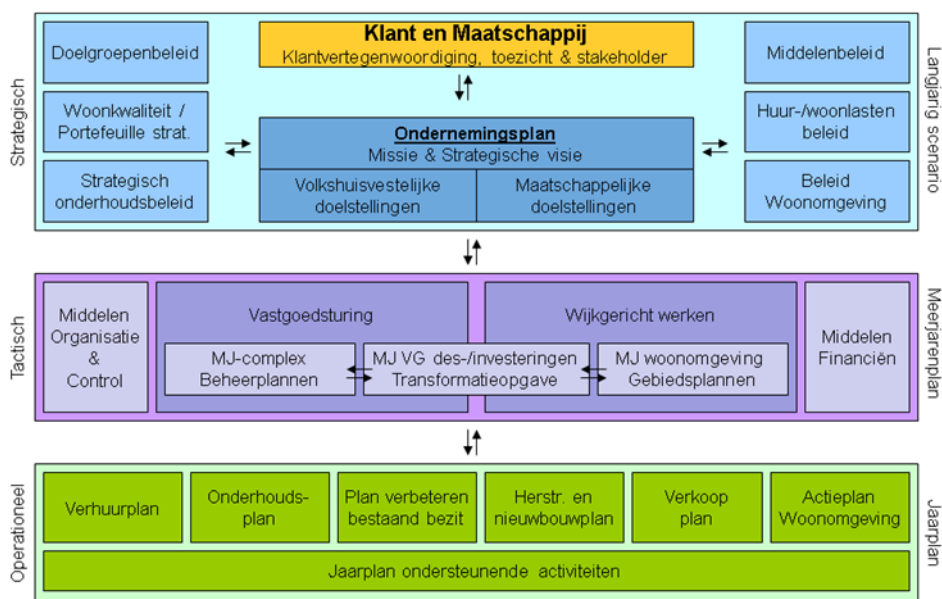


Triada heeft een directieteam bestaande uit de directeur-bestuurder en de adjunct-directeur. Het managementteam bestaat uit 5 leden: adjunct-directeur, manager bestuursdiensten, manager bedrijfsdiensten, manager vastgoedbeheer en de manager woondiensten. De OR bestaat uit 5 leden vanuit diverse afdelingen van de organisatie.

De bedrijfscultuur van Triada verandert. Klantgestuurd werken vraagt niet alleen om een andere invulling van de bedrijfsprocessen, maar heeft ook invloed op de manier waarop medewerkers hun taken invullen.

Professionalisering en de omslag van een klantgerichte naar een klantgestuurde organisatie vragen andere vaardigheden en kwaliteiten van de medewerkers, maar ook andere aansturing en een andere manier van communiceren binnen de organisatie. Deze cultuuromslag wordt momenteel gemaakt.

De beleidscyclus voorziet in het eens in de 4 jaar omschrijven van het beleid in het ondernemingsplan. Hierin worden de missie en strategie duidelijk verwoord. Met het ondernemingsplan als uitgangspunt wordt er een financiële (meerjaren)begroting en een jaarrekening opgesteld. Hiermee legt het bestuur jaarlijks verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. Iedere 4 maanden wordt door middel van een perioderapportage verantwoording afgelegd aan de Raad van Commissarissen. Binnen de organisatie worden er jaarplannen opgesteld op sector- en afdelingsniveau. In deze plannen maken de managers en teamleiders duidelijk welke activiteiten het komend jaar zijn gepland en hoe zij de toebedeelde budgetten gaan beheren en besteden. Met elke medewerker wordt op basis van het afdelingsplan resultaatgerichte afspraken gemaakt. Met behulp van periodieke rapportages wordt er vanuit de verschillende niveaus verantwoording afgelegd. Het in 2011 ontwikkelde sturingsmodel (zie figuur hieronder) stelt Triada in staat om effectiever te sturen op haar strategische ambities. Het sturingsmodel is in 2011 geïntroduceerd en wordt momenteel uitgewerkt in managementrapportages.



3 Presteren naar eigen Ambities (PnA)

3.1 Missie en ambities

Triada zet zich in voor goede huisvesting in een veilige en leefbare woonomgeving in de gemeenten Hattem, Heerde en Epe. Dit uitgangspunt is vertaald in de missie:

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

In het Ondernemingsplan 2008-2011 worden de ambities van de corporatie vastgelegd. Na aanvang van dit ondernemingsplan hebben veel in- en externe ontwikkelingen plaatsgevonden. Daarom is eind 2009, met instemming van de Raad van Commissarissen, besloten de looptijd van het Ondernemingsplan met één jaar te verlengen tot en met 2012. De speerpunten en ambities blijven onverminderd van kracht. In het Ondernemingsplan worden 9 speerpunten benoemd:

1. Actualiseren van het Strategisch Voorraad Beleid (SVB)
2. Leveren van individueel maatwerk aan de klant verder doorvoeren in de organisatie
3. Integrale wijkgerichte werkwijze realiseren, die zich richt op vitale wijken
4. Communicatieplan opstellen over de profilering van Triada, wijkgericht werken en als borging van de nieuwe koers in de organisatie
5. Visitatie uit laten voeren
6. Ondersteunen van verschillende groepen die bij het wonen welzijn en zorg nodig hebben
7. Meer sturen op woonlasten dan op huurlasten en systeem ontwikkelen om huurprijsbeleid te monitoren
8. Energieprestaties in kaart brengen en waar mogelijk verbeteren met energiebesparende maatregelen
9. Financieel sterk blijven om in de toekomst maatschappelijk te kunnen investeren.

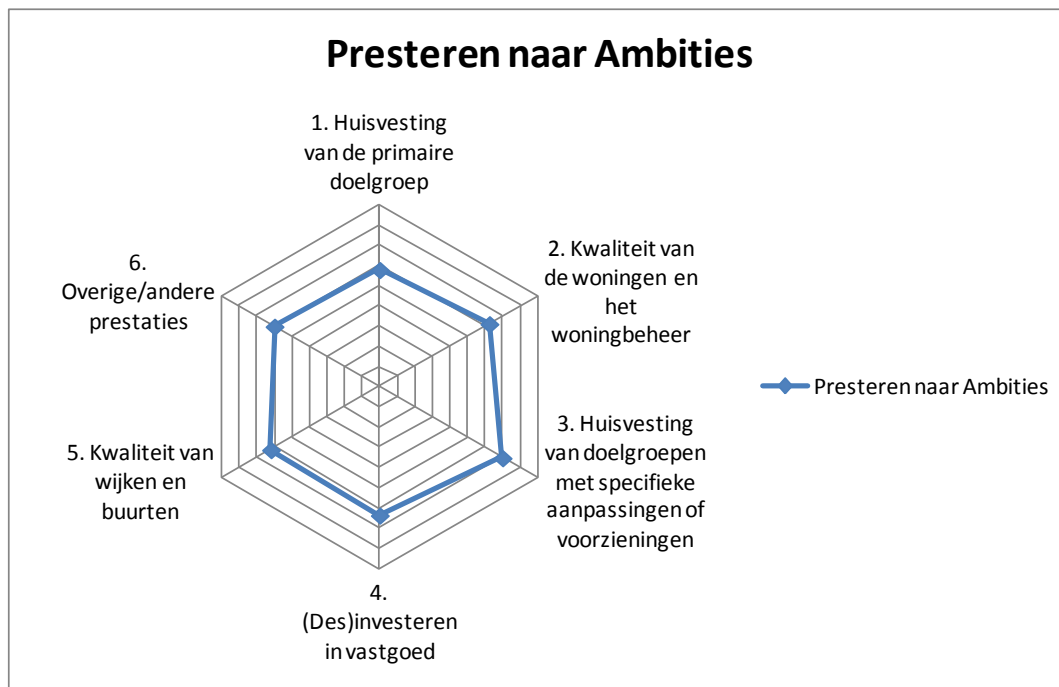
Deze, door Triada zelf bepaalde, ambities vormen de maatlat voor de beoordeling van de geleverde prestaties.

3.2 Presteren naar eigen Ambities (PnA): Samenvattende beoordeling

Uitgangspunt voor de beoordeling zijn de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze prestaties worden beoordeeld in het licht van de voorgenomen ambities van de corporatie in die periode. De prestaties zijn voor deze beoordeling zoveel mogelijk gerangschikt naar de zes prestatievelden. De visitatiecommissie beoordeelt, op basis van de door de corporatie uitgevoerde prestatie-evaluatie en de beschikbare managementdocumenten, hoe de feitelijke prestaties zich verhouden tot de geformuleerde ambities en kent hier met behulp van de meetschaal (zie bijlage II) een rapportcijfer aan toe.

Indien de corporatie geen (externe) ambities of doelen heeft geformuleerd is een beoordeling niet mogelijk. Indien de corporatie de voorgenomen ambities en doelen niet specifiek, meetbaar en tijdgebonden (SMART) heeft geformuleerd, zal de visitatiecommissie de geleverde prestaties interpreteren, op basis van de kenmerken van de corporatie en de opgaven in het werkgebied.

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen ambities van Triada komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.



Samenvattend oordeel Presteren naar Ambities

Prestatieveld		Beoordeling
1	Huisvesting primaire doelgroep	6,8
2	Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,3
3	Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften	8,0
4	(des-)Investeren in vastgoed	7,3
5	Kwaliteit wijken en buurten	7,2
6	Overige prestaties	7,0
Totaal		7,3

1. Huisvesting primaire doelgroep

Passend en transparant huisvesten van de doelgroep

Triada zorgt per gemeente voor voldoende woningen die voor deze doelgroep betaalbaar zijn en wijst, bij verhuizingen, bewoners een financieel passende woning toe op een transparante wijze.

Triada gebruikt voor de toewijzing het regionale toewijzingssysteem dat gebaseerd is op de uitgangspunten van het BBSH. De toewijzingscriteria en procedure worden daarmee inzichtelijk en transparant. Gemiddeld is van de afgelopen vier jaar 92% van de vrijgekomen woningen passend toegewezen.

In elke gemeente in het werkgebied van Triada is het aantal betaalbare woningen veel groter dan de omvang van de primaire doelgroep die afhankelijk is van een sociale huurwoning. Op de langere termijn (2025 en verder) zijn er, volgens het strategisch voorraadbeleid van Triada, aanzienlijk minder sociale huurwoningen nodig dan de 6.432 woningen waarover Triada nu beschikt. Naar aanleiding hiervan is Triada aan de slag gegaan met het transformeren en verkleinen van de voorraad. Een uitdaging voor Triada ligt in het goed blijven anticiperen op economische ontwikkelingen (o.a. koopkracht in de regio), ontwikkelingen op de woningmarkt en waar nodig herijken van het strategisch voorraadbeleid, bijvoorbeeld als het gaat om te bedienen doelgroepen.

Doorstroming bevorderen

Triada heeft de afgelopen jaren een aantal initiatieven ondernomen om doorstroming te bevorderen. Vanuit de samenwerking in de woonruimteverdeling in de regio werden dubbele punten toegekend aan huurders die een woning onder de huurtoeslaggrens achterlieten. De corporatie heeft in 2007 11 woningen op bijzondere wijze verhuurd aan mensen die hun woning aan Triada hebben verkocht. Die woningen worden voor de aankoop prijs aan huurders van Triada verkocht. Die huurders laten vervolgens weer huurwoningen achter die opnieuw worden verhuurd aan mensen binnen het dorp. De reguliere vrijkomende woningen worden gemiddeld voor de helft aan starters en voor de helft aan doorstromers toegewezen.

Leveren individueel maatwerk in hulpverlening en individuele diensten

Eén van de speerpunten van Triada is het leveren van individueel maatwerk aan de klant. Het gaat hierbij onder andere om extra inzet op het gebied van schuldhulpverlening (in samenwerking met het Leger des Heils) om ontruiming te voorkomen en gedragsverandering te bewerkstelligen. Sinds 2008 werkt Triada actief aan schuldhulpverlening. De huurachterstand is sindsdien niet gedaald (licht gestegen) en er is geen onderscheid met de referentiecorporatie: in 2008 én 2009 was de huurachterstand even groot als die van referentiecorporaties. Het aantal ontruiming (op basis van huurachterstand) is ook gestegen, van 8 à 9 ontruiming per jaar (2007 t/m 2009) tot 14 ontruiming in 2010.

Ook biedt Triada in het kader van maatwerk een uitgebreid pakket diensten aan: verzekerpakket, Thuiservice (klushulp, glazenwasser, verhuishulp enz.), Woonenergie, Beter Peter (energieverbruik) en het rioolontstoppingsfonds, dakgotenfond, aanhanger enz.

Sturen op woonlasten

Het gaan sturen op woonlasten is ook een speerpunt in het ondernemingsplan van Triada. De inspanningen voor dit speerpunt zijn momenteel in voorbereiding; er worden instrumenten ontwikkeld. Wel is reeds gewerkt aan de bewustwording van klanten over hun energieverbruik: energielabels zijn verstrekt, er is een website ontwikkeld met tips, energiebespaarbox aan huurders gegeven, informeren over energiebesparing in bewonersblad en uitproberen van producten zoals energiedisplays (2011) en energieneutraal bouwen (2011). De indruk van de corporatie zelf is dat de bewustwording nog niet veel is veranderd. Er is geen informatie beschikbaar over verminderd energiegebruik enz. De inspanningen zijn er, maar het effect of resultaat is nog onbekend.

Concluderend waardeert de visitatiecommissie de prestaties van Triada op het vlak van huisvesting van de primaire doelgroep met een voldoende tot ruime voldoende. De komende periode zal betaalbaarheid prominenter op de agenda komen te staan en wordt sturen op woonlasten nog belangrijker.

2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

De uitgangspunten voor de kwaliteit van de woningen en woningbeheer van Triada zijn beschreven in het SVB. In 2008 is dat beleid geactualiseerd en sindsdien is het op basis van forse veranderingen in de markt, nog steeds onderwerp van beschouwing. Waarin in 2008 nog werd uitgegaan van een toename van het aantal woningen, is er anno 2011 eerder sprake van afname op de lange termijn.

Het woningbezit van Triada verkeert in goede staat van onderhoud. Jaarlijks worden er planmatige werkzaamheden verricht om de kwaliteit van de woningen in stand te houden. Het merendeel van de werkzaamheden wordt conform planning uitgevoerd, getuige de realisatie van de onderhoudsbegroting.

Leveren van individueel maatwerk aan de klant

In het Ondernemingsplan 2008-2011 is het leveren van individueel maatwerk een speerpunt van Triada. Vanaf 2010 kunnen klanten zelf bepalen welke elementen aan de binnenzijde van de woning gerenoveerd worden, op een eigen moment en op het eigen comfortniveau (al dan niet tegen huurverhoging of bijbetaling). Klanten hebben daar de eerste periode erg veel gebruik van gemaakt, Zowel klanten, belanghebbenden als medewerkers (zijn er trots op) waarderen deze klantgerichte werkwijze.

Kwalitatief goede woningen: realisatie onderhoudsbegroting en renoveren 300 woningen per jaar

Een andere ambitie is om in de periode 2003-2013 3.000 woningen te renoveren (ongeveer 300 woningen per jaar), om de kwaliteit van het woningbezit in stand te houden. Door de introductie van klantgestuurd onderhoud is er vooral in 2009 minder gerenoveerd dan gepland. Triada verwacht echter dat in 2013 alle 3.000 woningen zijn gerenoveerd. Per saldo beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties van Triade op dit onderdeel met een ruime voldoende.

Aantal levensloopbestendige woningen vergroten door ingrepen in de bestaande voorraad

Bij deze renovaties is er ook aandacht voor het levensloopbestendig maken van woningen en uitbreiding van het aantal nultredenwoningen. Er zijn op dit gebied echter nauwelijks resultaten geboekt. Weliswaar zijn er inspanningen verricht om vast te stellen wat er in welke woningen moet gebeuren (in regionaal verband), maar een investeringsprogramma moet nog opgesteld worden, in afwachting van precieze gegevens. Een andere manier om het aandeel levensloopbestendige woningen te vergroten is door nieuwbouw. Er werden de afgelopen vier jaar 398 nieuwbouwwoningen opgeleverd, 85% (342) daarvan zijn nultredenwoningen, de resterende woningen zijn levensloopbestendig. Hiermee levert Triada wel degelijk een bijdrage aan het langer zelfstandig wonen van ouderen in haar werkgebied.

De prestaties van Triada op het gebied van kwaliteit van woningen en woningbeheer worden door de visitatiecommissie gemiddeld met een ruime voldoende gewaardeerd. Bijzondere waardering heeft de commissie voor de introductie van het klantgestuurde onderhoud.

3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften*Ondersteunen van verschillende groepen die bij wonen zorg nodig hebben en realiseren van zorgwoningen en kleinschalige woonvormen*

Wonen-welzijn-zorg is één van de speerpunten uit het ondernemingsplan. De ambities zijn abstract geformuleerd, de prestatieafspraken eveneens (zie bij Presteren naar Opgaven). De corporatie heeft de afgelopen jaren in samenwerking met zorg- en welzijnspartners een groot aantal projecten gerealiseerd voor bijzondere doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen: meer dan 140 eenheden in de periode 2007-2010, in meer dan 10 projecten voor verschillende typen zorgvragers (zoals ouderen, intramuraal, extramuraal, alleenstaande jonge moeders). De visitatiecommissie heeft hier hoge waardering voor. Triada verhuurt woningen met WMO-aanpassingen met voorrang aan doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften.

Clusteren van woningen samen met zorgpartij

In de gemeente Heerde is in samenwerking met verschillende zorgaanbieders clustering van het zorgaanbod gerealiseerd. In de gemeente Epe is het initiatief daartoe genomen.

Concluderend waardeert de visitatiecommissie de prestaties op dit gebied met een ruime voldoende (7,5) gezien het grote aantal projecten dat Triada heeft gerealiseerd voor verschillende groepen.

4. (des-)Investeren in vastgoed*Transformatie van de voorraad door sloop en nieuwbouw van 561 woningen*

Het is de ambitie van Triada om door sloop en nieuwbouw een aanzienlijke vernieuwing van haar woningportefeuille te realiseren. In de periode 2007-2010 zijn er 561 nieuwbouwwoningen gepland. De daadwerkelijke realisatie bedraagt 71% (398 woningen). De realisatie index van Triada ligt hoger dan gemiddeld. Landelijk wordt ongeveer 54% van de geplande productie gerealiseerd (CiP, 2010). Redenen van vertraging liggen in procedures en in economische ontwikkelingen. In de gesprekken is aangegeven dat tijd gewonnen zou kunnen worden door eerder belanghebbenden mee te nemen in het denken (en zo mogelijk bezwaarprocedures te bekorten).

De visitatiecommissie is van mening dat gezien de realisatie en de omvang van het bezit van Triada in de gemeenten in haar werkgebied de corporatie in voldoende mate een bijdrage aan de opgave heeft geleverd.

Transformatie van de voorraad door verkoop van 234 woningen

Triada was voornemens om voor de transformatie in haar portefeuille 234 woningen te verkopen in de periode 2007-2010. Bij het vaststellen van dit aantal was nog niets bekend over de economische neergang. Er werden 143 woningen verkocht en een aantal te verkopen woningen is uiteindelijk gesloopt. Tot en met 2009 heeft Triada verkoopvormen met terugkoopplicht aangeboden. De toekomstige balansverplichting van € 15 miljoen zorgde voor een groot beslag op het vermogen, dat daardoor niet ingezet kon worden voor de transformatie van de portefeuille. Triada besloot om vanaf 2010 geen terugkoopvarianten meer aan te bieden, maar om toch de verkoop te stimuleren 10% korting te geven op de taxatiewaarde van voor de verkoop aangewezen woningen. De visitatiecommissie concludeert dat de verkoopambitie niet is behaald (en niet is bijgesteld) en dat Triada actief naar oplossingen zoekt om de transformatie van haar portefeuille te realiseren. Gezien de economische ontwikkelingen is het begrijpelijk dat de verkoopaantallen tegenvallen. De prestaties van Triada komen overeen met die van vergelijkbare corporaties.

Realiseren Kulturhus Oene om voorzieningen voor Oene te behouden

In het ondernemingsplan schrijft Triada dat ze "met het realiseren van MFA (Multi Functionele Accommodaties) ruimte biedt aan voorzieningen die voor onze klanten en andere inwoners van het gebied belangrijk zijn". Het Kulturhus in Oene is een voorbeeld daarvan. Sinds 2006 is het plan voor dit centrum met een basisschool, medische praktijk, kinderopvang en culturele activiteiten zoals een muziekschool in voorbereiding. Diverse partijen zijn erbij betrokken en belanghebbenden vinden dit een van de meest verrassende projecten van Triada: "er is risico genomen en er was lef nodig om een dergelijke MFA te realiseren". Inmiddels is de bouw gestart en is het Kulturhus eind 2011 opgeleverd. Daarnaast heeft Triada meegewerkt aan de planontwikkeling van een Brede School in de gemeente Heerde.

De commissie waardeert de prestaties op (des-)investeren in vastgoed met een ruime voldoende.

5. Kwaliteit wijken en buurten

Integrale wijkgerichte werkwijze realiseren

Binnen dit prestatieveld passen twee speerpunten uit het Ondernemingsplan 2008-2011: een integrale wijkgerichte werkwijze realiseren, die zich richt op vitale wijken en het ondersteunen van verschillende groepen die bij het wonen welzijn en zorg nodig hebben.

Voor de integrale wijkgerichte werkwijze heeft Triada de ambitie om intensieve samenwerking met klanten en partners te organiseren en wijkontwikkelpunten op te stellen. In 2008 werd daartoe een plan van aanpak ontwikkeld in samenspraak met belanghouders en in 2009 bepaalde Triada haar eigen opvattingen over wijkgericht werken in een interne notitie. Wijkgericht werken is hierin het gezamenlijk opstellen van een wijkprofiel, met bewoners, gemeente en andere partners om vanuit dat profiel de inzet te bepalen (wijkplan, dorppontwikkelpunten). Triada was voornemens om in elke gemeente met één wijk te beginnen. Gemeenten hebben andere prioriteiten gesteld. Triada heeft als uitgangspunt benoemd dat het enkel en alleen in samenwerking kan. Zij vindt dat de regie bij de gemeente moet liggen. De gemeente Epe vindt leefbaarheid een belangrijke zaak en neemt de regie, de overige gemeenten geven aan andere prioriteiten te hebben.

Vitale woonomgeving: leefbaarheid behouden en verbeteren

Triada heeft diverse activiteiten ontplooid om de leefbaarheid te versterken. Deze inzet wordt door de visitatiecommissie hoog gewaardeerd. Om de (sociale)leefbaarheid te verbeteren maakt Triada gebruik van het laatste kansbeleid, woonbegeleiding, integrale aanpak multiprobleemgezinnen, buurtbemiddeling en vrijwilligerswerk door medewerkers van Triada in het kader van NL Doet.

Vitale woonomgeving: functioneel ingerichte woonomgeving die schoon, heel en veilig is

De fysieke inspanningen van Triada om de leefbaarheid te verbeteren zijn gericht op het verbeteren en verlichten van achterpaden, aanpakken van tuinen, bergingen en entrees en het plaatsen van defibrillatoren.

Vitale woonomgeving: voorzieningen en dienstverlening bevorderen

Triada draagt bij aan voorzieningen in wijken en buurten (met name gericht op het langer zelfstandig laten wonen van ouderen). Hiertoe behoren diverse zorggerelateerde vastgoedontwikkelingen (zie ook prestatieveld 3) zoals woonzorgzones en zorgdienstverlening en het sponsoren van onder andere Stichting Present (vrijwilligers die onder andere klussen uitvoeren bij bewoners) en het ondersteunen van de Voedselbank

Vitale woonomgeving: betrokkenheid van bewoners bevorderen

Triada tracht de betrokkenheid van bewoners te vergroten. Het Wensfonds bijvoorbeeld ondersteunt bewonersinitiatieven die de leefbaarheid in de wijk bevorderen. Gemiddeld worden er zo'n 15 initiatieven per jaar gehonoreerd. Ook worden bewoners gezamenlijk betrokken bij de kleurkeuze van het buitenschilderwerk (zie ook bij onderhoud/kwaliteit woningen). Daarnaast stimuleerde Triada het lidmaatschap van speeltuinverenigingen waardoor er nieuwe leden en bestuursleden kwamen.

Concluderend waardeert de visitatiecommissie de inzet van Triada op dit prestatieveld met een ruime voldoende. Uitdaging ligt ook hier in het scherper kiezen vooraf. Dat begint met een duidelijke duiding van Triada's rol, gevolgd door ambities en strategie. Triada neemt een initiërende rol op zich, maar wijst al snel naar de gemeente. Op zich terecht, de gemeente heeft immers een belangrijke rol. Tegelijkertijd kan Triada ook eigenstandige keuzen maken ten aanzien van de inzet in gebieden waar ze dat nodig acht.

6. Overige prestaties

Ondersteunen buitenlandse projecten op de Molukken

Door financiële donaties worden kansarme Molukkers, die na de burgeroorlog niet naar hun eigen woonomgeving terug konden, geholpen aan huisvesting. Van de 460 gerealiseerde woningen werden er 260 door Triada gefinancierd (gemiddeld kosten deze woningen €1000-€1500). Dit huisvestingsproject wordt op de Molukken gecombineerd met werkgelegenheidsprojecten. In twee wijken in het werkgebied van Triada wonen relatief veel huurders van Molukse afkomst. Triada ondersteunt rechtstreeks de initiatieven van haar Molukse huurders via het genoemde project van de stichting Help Molukkers In Nood. Voor Triada is het uitgangspunt dat de gemeenschap zelf het initiatief voortzet als de deelprojecten gereed zijn. De visitatiecommissie waardeert deze prestatie van Triada, om de link te leggen tussen bewoners van het eigen werkgebied en hen te helpen in hun land van afkomst.

4 Presteren naar opgaven (PnO)

4.1 De maatschappelijke opgaven in het werkgebied van Triada

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van maatschappelijke opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) de visitatiecommissie deze opgaven kan terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan het oplossen van deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen – maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector – zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad. Voor het beoordelen van de prestaties naar opgaven hebben we daarom aansluiting gezocht bij beleidsdocumenten die door de gemeenteraden / gemeenteraden van de gemeenten in het werkgebied van Triada zijn vastgesteld.

4.2 Presteren naar Opgaven (PnO): Samenvattende beoordeling

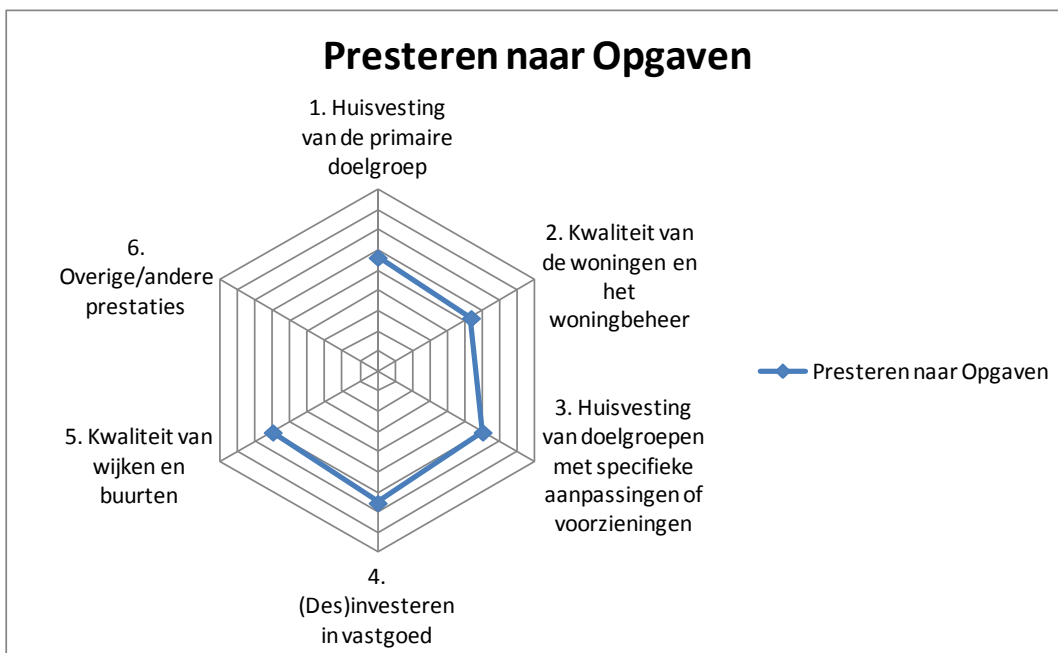
Net als bij het beoordelen van het presteren naar eigen ambities, zijn ook voor het presteren naar opgaven de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar maatgevend. Deze worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven van de corporatie. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan de woonvisies of vastgelegde afspraken met de gemeenten en met andere belanghebbenden zoals zorg- en welzijnsorganisaties.

Via de woonvisies vullen de gemeenten de provinciale doelen in van het Kwalitatieve WoonProgramma (KWP). In de gemeente Heerde en Hattem werden deze doelen vertaald in prestatieconvenanten die met Triada werden afgesloten (in 2007 resp. 2008). In de gemeente Epe is het opstellen van de prestatieafspraken vastgelopen. Triada beschouwt de 'Woonvisie Gemeente Epe 2005-2015', 'Visie op wonen en werken in de Gemeente Heerde tot 2015' en het 'Ruimtelijk Ontwikkelingsplan' en 'Structuurvisie, uitvoeringsparagraaf' van de Gemeente Hattem en de afgesloten prestatieafspraken als richtinggevend, maar haalt daar niet voldoende concrete opgaven uit, zo blijkt uit de voor deze visitatie uitgevoerde zelfevaluatie. Triada gebruikt vooral de informatie uit eigen onderzoeken om de globale opgaven uit de woonvisies en convenanten concreet te maken. De laatste jaren is gewerkt aan nieuwe prestatieafspraken die in 2011 met elk van de drie gemeenten in ondertekende convenanten zijn vastgelegd.

De prestaties zijn gerangschikt onder de eerder genoemde 6 prestatievelden. Het is niet noodzakelijk dat alle velden van toepassing zijn. Indien dit het geval is, wordt dit toegelicht.

Triada meldt in haar prestatie-evaluatie bij elk prestatieveld dat geen concrete opgaven zijn geformuleerd. Triada heeft echter een eigenstandige verantwoordelijkheid om de opgave te definiëren ook als gemeenten dat nalaten. Zeker als enige corporatie in het werkgebied moet Triada dan haar verantwoordelijkheid nemen en accepteren dat gemeenten met beperkte capaciteit niet alles kunnen. Ondersteun gemeenten waar nodig en stel samen prioriteiten. Het ontbreken van duidelijke opgaven had tot gevolg dat de visitatiecommissie prestaties meer op de hand heeft moeten wegen waardoor de beoordeling wat lager uitvalt dan bij presteren naar ambities.

Op basis van de door Triada geleverde prestaties in verhouding tot de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.



Samenvattend oordeel Presteren naar Opgaven

Prestatieveld		Beoordeling
1	Huisvesting primaire doelgroep	6,7
2	Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,3
3	Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften	7,0
4	(des-)Investeren in vastgoed	7,5
5	Kwaliteit wijken en buurten	7,0
6	Overige prestaties	-
Totaal		6,9

1. Huisvesting primaire doelgroep

Inspelen op slechte kansen van starters op de woningmarkt, om jongeren te binden en doorstroming te bevorderen

In de woonvisies is het vergroten van de kansen van starters op de woningmarkt een van de opgaven voor de corporatie. Het is de bedoeling om doorstroming te bevorderen en eengezinshuurwoningen te verkopen om aan de vraag naar goedkopere koopwoningen bij starters te beantwoorden.

Bijna de helft van de vrijgekomen huurwoningen (49% van ruim 800 woningen in de periode 2007-2010) is aan starters toegewezen. Hoewel Triada de doorstroming probeert te bevorderen door middel van dubbele huurpunten, verhuiskostenregeling, aangepaste voorwaarden bij nieuwbouwprojecten en huurgewenning, is de daadwerkelijke doorstroming laag vanwege een lage mutatiegraad.

Woningtoewijzing via regionale systeem of conform de regels van de huisvestingverordening

Triada wijst gemiddeld 92% van de vrijkomende woningen passend toe, dat is ongeveer 2% hoger dan het landelijk gemiddelde (CiP, 2010). De toewijzing vindt plaats op basis van een regionaal toewijzingssysteem, waarin afspraken zijn gemaakt over hoe de toewijzing plaats moet vinden en welke criteria gelden. Naleving van deze afspraken leidt tot objectieve en transparante toewijzing en uniforme werkwijze in de regio.

Triada is van plan om uit het regionale woonruimteverdelingssysteem te stappen. De gemeenten waarderen de kritische reflectie van Triada en denken dat dit kan leiden tot verbetering van het regionale systeem. De keuze van Triada om uit de samenwerking te stappen vinden ze echter te voorbarig

Zorgen voor voldoende betaalbare woningen

Door Triada wordt in de zelfevaluatie aangegeven dat er geen concrete opgave is benoemd op dit gebied, dat het alleen richtinggevend is benoemd. Zeker op dit voor corporaties essentiële prestatieveld heeft Triada een eigen verantwoordelijkheid om de opgave te benoemen.

Concluderend beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties van Triada op dit punt als voldoende tot ruim voldoende.

2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

Zo veel mogelijk levensloop bestendig maken van (huur)woningen om ouderen langer zelfstandig te kunnen laten wonen

De opgaven zijn niet nader gespecificeerd. Triada participeert in een regionaal onderzoek en classificatiesysteem en is van plan om op basis van de uitkomsten daarvan een oppluspakket te ontwikkelen om de bestaande voorraad door middel van renovaties aan te passen aan de vereisten. Tot op dit moment zijn de inspanningen van Triada om de bestaande voorraad aan te passen beperkt gebleven (zie ook Presteren naar Ambities). Triada heeft slagkracht getoond als het gaat om het realiseren van geschikte nieuwbouwwoningen. Alle gerealiseerde eengezinswoningen zijn levensloopbestendig, daardoor is Triada door de Provincie Gelderland ook vrijgesteld van deelname aan Woonkeur.

Duurzaamheid kan in de toekomstvisies worden herkend als thema

Triada heeft van haar woningen de energieprestatie in beeld gebracht en past bij nieuwbouw minimaal label A toe. Concrete resultaten in de bestaande voorraad zijn nog niet geboekt. Een verbeterprogramma is in ontwikkeling en zal komende periode tot prestaties moeten leiden.

Onderhoudskwaliteit van de (huur)woningen moet goed zijn

Er werd bij Presteren naar Ambities reeds geconstateerd dat het woningbezit van Triada in goede staat van onderhoud verkeert. Geplande werkzaamheden worden grotendeels uitgevoerd en het basisniveau wordt in stand gehouden en de keuzevrijheid van klanten vergroot. Klanten waarderen deze vrijheid en sturing die ze eraan kunnen geven; ze sparen nu voor een nieuwe 'luke' keuken.

Concluderend waardeert de visitatiecommissie de kwaliteit van de woningvoorraad hoog, maar krijgen investeringen in duurzaamheid en levensloopbestendigheid in de bestaande voorraad een lager oordeel.

3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

Zorgdragen voor voldoende woningen voor ouderen en kleinschalige woonvormen voor bijzondere doelgroepen

Huisvesting voor doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften wordt steeds belangrijker door extramuralisatie en deconcentratie van woonvormen. Triada heeft in samenwerking met zorgaanbieders op verschillende locaties in haar werkgebied kleinschalige woonvormen ontwikkeld voor doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften. In totaal ontwikkelde Triada meer dan 140 eenheden in meer dan 10 projecten.

Invullen taakstelling huisvesten vergunninghouders

Onder de doelgroepen met bijzondere huisvestingsbehoeften horen ook de vergunninghouders. Triada is de enige corporatie in haar werkgebied die woningen ter beschikking stelt aan vergunninghouders. Er is al een aantal jaar een achterstand op de taakstelling, ondanks dat Triada gemiddeld meer dan 25 vergunninghouders per jaar huisvest. Over de gehele periode (2007-2010) is de realisatie ongeveer 30% minder dan de taakstelling. Dat komt doordat de woningen vaak te duur zijn, de samenstelling van het huishouden niet overeenkomt met de woning en er door de lage mutatiegraad weinig woningen vrijkomen. Met een relatief hoge taakstelling en relatief laag aandeel huurwoningen in het werkgebied, is de druk groot.

Gemiddeld genomen waardeert de commissie de prestaties met een ruime voldoende.

4. (des-)Investeren in vastgoed

Verhogen kwaliteit van de huurwoningvoorraad door toevoegen van nieuwe woningen en bouwen van duurdere huurwoningen om doorstroming te bevorderen

Triada vernieuwde door middel van nieuwbouw de afgelopen 4 jaar ongeveer 6% van haar portefeuille. Dat is beduidend meer dan andere corporaties in het land. Het jaargemiddelde van de nieuwbouwproductie in de periode 2007-2009 lag voor Triada op 2% van het eigen woningbezit, terwijl de referentiecorporatie 1,3% scoorde (CiP, 2010). Bijna 54% van de nieuwbouwwoningen valt in de betaalbare klasse, 40% is dure huur en de overige 6% valt boven de grens van de huurtoeslag en heeft een huur van meer dan € 652 (2011). Daarmee heeft Triada een bijdrage geleverd om met de productie van dure huurwoningen de doorstroming te bevorderen. Daarnaast is 15% van de gerealiseerde nieuwbouwwoningen voor doelgroepen met bijzondere huisvestingsbehoeften, 70% van de woningen is toegankelijk (nultredenwoning/appartement) en de overige 15% is levensloopbestendig/eengezinswoning. Daarmee is door Triada eveneens een bijdrage geleverd aan passende huisvesting als gevolg van de demografische veranderingen in het werkgebied.

De verkoop van in totaal 143 woningen is gelijk aan het gemiddelde van de referentiecorporaties (CiP, 2010).

5. Kwaliteit wijken en buurten

Leefbare en functioneel ingerichte woon- en leefomgeving bevorderen

De woonvisies vermelden over de kwaliteit van buurten en wijken dat een leefbare en functioneel ingerichte woon- en leefomgeving wordt bevorderd, dorpen en wijken levensloopbestendig worden gemaakt door met de gemeente multifunctionele accommodaties te ontwikkelen, er integraal wijkgerichte samenwerking wordt aangegaan op het vlak van wonen-welzijn-zorg en woonzorgzones worden ontwikkeld (waarvoor convenanten zijn opgesteld).

Triada beschikt over het veiligheidskeurmerk voor haar woningen en verbetert en verlicht achterpaden. Daarnaast is op initiatief van Triada in de gemeente Epe buurtbemiddeling opgezet. Triada doet veel aan leefbaarheid en multifunctionele accommodaties

In het integraal wijkgericht samenwerken heeft Triada voor zichzelf het concept wijkgericht werken uitgewerkt en op basis daarvan per gemeente één wijk als pilot geselecteerd. Voor deze wijken is het de bedoeling om tot een wijkplan/dorpontwikkelplan te komen voor de langere termijn en een actieplan voor de korte termijn. Aangezien de gemeenten andere prioriteiten hebben, komt het wijkgericht werken nog niet echt uit de verf.

In alle gemeenten zijn woonzorgzones aangewezen. Er worden diverse projecten in ontwikkeling waarin door Triada in combinatie of nabijheid van zorgvoorzieningen (toegankelijke) woningen gerealiseerd. Hierdoor is de verwachting dat er de komende jaren in alle gemeenten woonzorgzones worden gerealiseerd.

Concluderend waardeert de visitatiecommissie de prestaties van op dit punt Triada met een ruime voldoende.

6. Overige prestaties

In de zelfevaluatie benoemt Triada per gemeente de inspanningen die zij heeft verricht om tot prestatieafspraken te komen. Ondanks deze inspanningen is het niet gelukt om de prestatieafspraken concreet te maken. De afspraken die er liggen bevatten vooral intenties, zijn globaal en procesgericht. Door bij de nieuwe prestatieconvenanten met jaarplannen te werken kunnen afspraken in de toekomst concreter worden gemaakt. De nieuwe KWP (3) kent een beperktere groei dan in de vorige provinciale programmering. Hierdoor ontstaat er spanning tussen gemeenten en Triada als het gaat om het realiseren van plannen op de verworven locaties. De visitatiecommissie heeft de inspanningen van Triada om de gemeenten richting de doelen uit KWP3 te bewegen ter kennisgeving aangenomen en niet hier als maatschappelijke prestatie beoordeeld. Deze zijn bij voorgaande prestatievelden gewaardeerd

5 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)

5.1 De belangrijkste belanghebbenden van Triada

In de zelfevaluatie die Triada als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld ziet Triada de volgende (groepen van) partijen als haar meest relevante belanghebbenden:

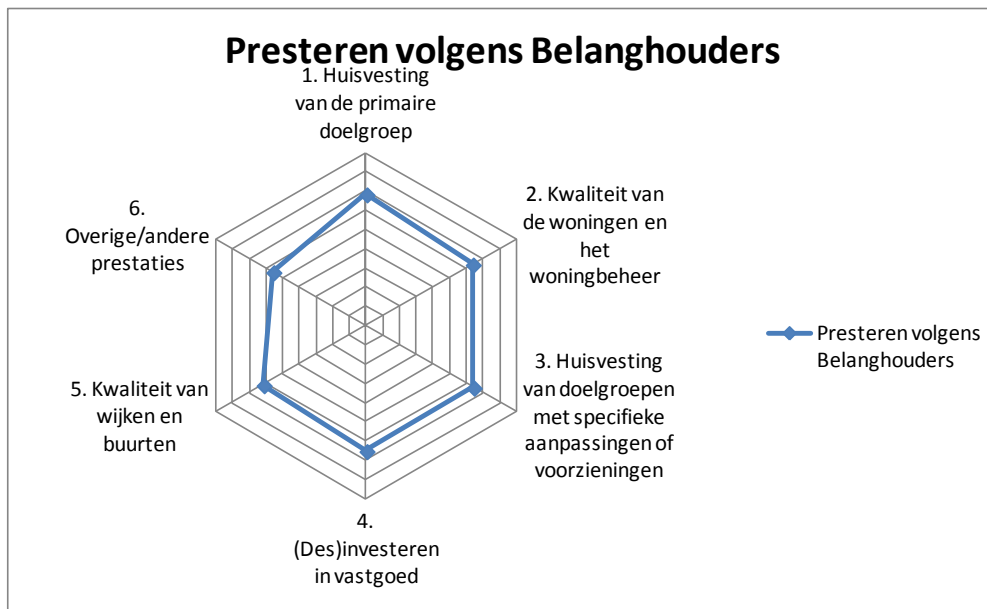
- > Bewoners (klanten, zijnde huidige of toekomstige afnemers van producten en diensten, en andere burgers) en hun vertegenwoordigers
- > Relevante overheden en hun instellingen op gemeentelijk en regionaal niveau
- > Maatschappelijke organisaties op het terrein van zorg, welzijn, onderwijs en veiligheid
- > Collega-corporaties (regio).

5.2 Presteren volgens belanghebbenden (PvB): Samenvattende beoordeling

De prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar worden bij dit onderdeel beoordeeld door de relevante belanghebbenden. Deze belanghebbenden zijn geselecteerd door de corporatie en deze selectie is getoetst door de visitatiecommissie. Het oordeel is gebaseerd op gesprekken die de visitatiecommissie met belanghebbenden heeft gevoerd en op door hen ingevulde vragenlijsten.

De visitatiecommissie kan door middel van het toekennen van een gewicht aan het rapportcijfer van een belanghebbende, het gegeven cijfer minder laten meetellen als zij gefundeerd van oordeel is dat de belanghebbende slechts een partieel oordeel kan hebben over de prestaties van de corporatie. Bijvoorbeeld als een belanghebbende alleen bekend is met de prestaties van de corporatie op een specifiek prestatieveld.

Op basis van de door Triada geleverde prestaties in verhouding tot de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.



5.3 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB): I Prestaties

De scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghebbenden worden voorgelegd. Eén van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghebbenden. Eventuele citaten van belanghebbenden zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

Prestatieveld		Belang dat belanghebbenden aan het prestatieveld toekennen		Waardering die belanghebbenden geven aan prestaties van afgelopen jaren	
		Cijfer	Aantal maal door belanghebbenden genoemd	Cijfer	Aantal maal door belanghebbenden genoemd
1.	Huisvesting primaire doelgroep	8,4	20	7,8	18
2.	Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,6	20	7,4	14
3.	Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften	8,1	20	7,4	14
4.	(des-)Investeren in vastgoed	7,4	20	7,5	15
5.	Kwaliteit wijken en buurten	8,4	20	7,2	19
6.	Overige prestaties	7,4	9	6,6	9
Totaal		gemiddelde	7,9	gemiddelde	7,3

Toelichting

1. Huisvesting primaire doelgroep

De geraadpleegde belanghebbenden vinden het prestatieveld huisvesting van de primaire doelgroep (samen met de kwaliteit van wijken en buurten) het belangrijkste. Er blijft een substantiële groep mensen afhankelijk van betaalbare huurwoningen. Belanghebbenden spreken daarbij in het bijzonder over starters en ouderen. Belanghebbenden hebben grote waardering voor de prestaties van Triada op het gebied van huisvesten van de primaire doelgroep, de gemiddelde score is bijna een 8. De gemiddelde score bij de huurderafvaardiging bedraagt 7,0². De kennis van de (huur)woningmarkt wordt geroemd. Tegelijkertijd zijn er ook belanghebbenden die de indruk hebben dat voor starters op de woningmarkt meer gedaan zou kunnen worden, ook in de huur.

Belanghouders uiten in dit kader hun zorg over verkopen van woningen die naar hun mening een lage kwaliteit hebben. Deze woningen zijn weliswaar betaalbaar voor bijvoorbeeld starters. Belanghebbenden vragen zich echter af of deze starters ook het benodigde onderhoud kunnen betalen. Zij maken zich zorgen over de leefbaarheid in de buurten waar deze woningen verkocht worden.

2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

Belanghebbenden vinden de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer belangrijk. Ze relateren dit prestatieveld vooral aan de leefbaarheid van wijken en buurten en aan duurzaamheid: "als de kwaliteit van woningen slecht is, ligt verloedering van de buurt op de loer".

² Naast een vragenlijst onder belanghebbenden is er een vragenlijst onder de huurdersvertegenwoordigers uitgezet, zij beoordelen daarin ook de prestaties van Triada op de zes prestatievelden. In geval van afwijkende scores worden ze in dit hoofdstuk vermeld.

De kwaliteit van de woningen en het woningbeheer is volgens belanghebbenden ruim voldoende (7,4, huurderafvaardiging scoort 7,2). Na de fusie in 2001 heeft Triada veel geïnvesteerd in onderhoud en herstructurering en er is bij die plannen aandacht voor maatregelen die de duurzaamheid bevorderen. Ook hier verwachten belanghebbenden dat Triada de komende jaren haar inzet continueert en met name de bijdrage op het gebied van duurzaamheid vergroot.

3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

Het bieden van woningen voor doelgroepen met specifieke behoeften vinden belanghebbenden erg belangrijk. Met name de ouderen en mensen met een zorgbehoefte worden hier genoemd. Door vergrijzing en extramuralisering wordt deze doelgroep voor Triada snel groter.

De prestaties die Triada de afgelopen jaren heeft geleverd worden als ruim voldoende beschouwd (7,4, huurderafvaardiging: 7,0). Belanghebbenden waarderen de projecten die de afgelopen jaren voor deze doelgroep zijn gerealiseerd. Er zijn ook belanghebbenden die in Triada niet de partner hebben gevonden om de huisvestingsbehoeften te realiseren en meerdere malen wordt genoemd dat Triada vooral het financieel rendement laat prevaleren: "het is gemakkelijk om een project kapot te rekenen". Belanghebbenden hebben de indruk dat de komende jaren de inzet en ambities van Triada voor het huisvesten van doelgroepen met specifieke behoeften onverminderd hoog blijven. Daarnaast geven belanghebbenden aan dat ze meer op strategisch gebied willen samenwerken, dus niet alleen in projecten maar ook voor de beleidskeuzes voor de wat langere termijn.

4. (des-)Investeren in vastgoed

De investeringen en desinvesteringen in vastgoed vinden belanghouders, samen met de overige prestaties, het minst belangrijk maar niet onbelangrijk, de score bedraagt nog steeds meer dan een 7.

De waardering voor de prestaties van Triada op dit gebied is ruim voldoende (7,5, huurderafvaardiging: 7,6, zij zijn hier het meest tevreden over). Er is veel waardering voor de realisatie van het Kulturhus in Oene (gemeente Epe) en voor de gerealiseerde nieuwbouwprojecten. Belanghebbenden merken op dat Triada voor het goede werk dat zij hier verricht niet de 'credits' ontvangt, bijvoorbeeld van de politiek. De verwachtingen van belanghebbenden blijven onverminderd hoog, vooral als het gaat om de aanpak van verouderde wijken (herstructurering).

De uitdaging voor Triada ligt vooral op het strategisch niveau. Samenwerking is nu vooral gekoppeld aan specifieke projecten. Door groeiende vraag en toenemende complexiteit is meer anticiperen nodig. Door de aankomende scheiding van wonen en zorg zal Triada zeer waarschijnlijk meer rechtstreeks aan cliënten woonruimte gaan verhuren. De behoefte aan nultredenwoningen is volgens belanghebbenden groot. Gezamenlijke visievorming en structurele samenwerking is nodig om deze ontwikkeling in goede banen te leiden.

5. Kwaliteit wijken en buurten

Samen met het huisvesten van de primaire doelgroep vinden belanghebbenden de kwaliteit van wijken en buurten het belangrijkste voor Triada (8,4). Ook hier krijgt Triada met een 7,2 een ruime voldoende (huurderafvaardiging: 7,0). Belanghebbenden vinden de inzet van Triada, samen met partners, van groot belang om de "leefbaarheid op een goed peil te houden". Vaak worden sociale cohesie en veiligheid genoemd als belangrijkste speerpunten. Belanghouders vinden ook dat meer samenwerking en dialoog over problemen, oplossingen en de inzet van partijen gewenst is.

Belanghebbenden verwachten veel van het wijkgericht werken en de samenwerking met gemeenten en andere partners in de toekomst, maar: "wijkgericht werken moet bij Triada niet teveel in theorie moet blijven hangen, het moet niet te groot worden gemaakt, anders verzuipen we erin". Ook wordt opgemerkt dat "het ambitieniveau van Triada op dit punt soms hoger is dan dat van de gemeenten" en "dat het bij de gemeenten niet aan wil ontbreekt, maar aan een onderbezetting als het gaat om capaciteit/mensen".

6. Overige prestaties

Voor wat betreft de overige prestaties wordt opgemerkt dat de beoordeling van zowel het belang als de waardering maar op een beperkt aantal belanghebbenden is gebaseerd (zie tabel). Belanghebbenden vinden deze prestaties het minst belangrijk en hebben er een relatief lagere waardering voor (6,6) die nog steeds meer dan voldoende is. Er zijn twee thema's die vaker worden genoemd: "door Triada worden sommige projecten haalbaar" en de "maatschappelijke voorbeeldfunctie".

6 Presteren naar Vermogen (PnV)

6.1 Introductie

In het onderdeel Presteren naar Vermogen (PnV) wordt door de commissie een oordeel gevormd over de mate waarin de corporatie haar vermogen maximaal aanwendt ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Het onderdeel PnV is verdeeld in vier thema's:

1. Financiële continuïteit
De corporatie heeft haar financiële continuïteit voldoende gewaarborgd waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren.
2. Financieel beheer
De corporatie plant professioneel, checkt dat zij doet wat zij zich financieel voorneemt en stelt bij indien noodzakelijk. De corporatie heeft haar treasury op orde en verankerd.
3. Doelmatigheid
De corporatie werkt efficiënt en stuurt actief bij indien er afwijkingen ten opzichte van het plan worden geconstateerd.
4. Vermogensinzet
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.

De eerste drie onderwerpen zijn belangrijk omdat zij het voortbestaan van de corporatie op korte en langere termijn borgen. De vermogensinzet is echter het belangrijkste criterium omdat het aangeeft in hoeverre de corporatie in staat is haar financiële mogelijkheden zo maximaal mogelijk in te zetten voor maatschappelijke prestaties. Om die reden is de verhouding waarin de vier onderwerpen worden meegenomen in de eindbeoordeling: 20%:20%:20%:40%.

Ten behoeve van de eenduidigheid in de beoordelingen en de vereenvoudiging van de vergelijkingen is voor PnV zoveel mogelijk aangesloten bij al beschikbare gegevens op dit vlak, zoals die door het CFV, WSW en accountants worden gepresenteerd.

6.2 Financiële kerngegevens

In de onderstaande tabel worden enkele kerngegevens gepresenteerd die een rol spelen bij de beoordeling van de prestaties verderop in dit hoofdstuk.

	Beoordelings- jaar	Triada	Referentie	Landelijk
Woningbezit en woningbeheer				
Huur per woning per maand	2009	€ 419	€ 401	€ 411
Huur in percentage van de maximale huur	2009	63,0 %	63,2 %	71,5 %
Gemiddeld aantal punten woningwaardering	2009	148	143	130
Onderhoud per woning (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud)	2009	€ 1.200	€ 1.545	€ 1.445
WOZ-waarde per woning	2009	€ 193.974	€ 163.881	€ 159.816

Financiële continuïteit				
Solvabiliteitsoordeel CFV	2009	Voldoende		
Continuïteitsoordeel CFV	2011	A1	In 2010 is het oordeel C gegeven	
Kredietwaardigheidsoordeel WSW	2010	Onveranderd kredietwaardig		
Rentedekkingsgraad (prognose)	2010 t/m 2014	> 1,44		
Gemiddeld exploitatieresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening (prognose)	2010 t/m 2014	-/- € 1,2 miljoen per jaar		
Loan to value (op basis van WOZ-waarde)	2010	15,4 %		
Doelmatigheid				
Netto bedrijfslasten(in € per VHE)	2009	€ 1.587	€ 1.299	€ 1.293
Ontwikkeling netto bedrijfslasten in procenten	2006 -> 2009	10,5 %	24,0 %	19,5 %
Aantal VHE per FTE	2009	83	96	88
Personeelskosten per FTE	2009	€ 72.163	€ 65.048	€ 61.818
Vermogensinzet				
Volkshuisvestelijk vermogen (in % van het balanstotaal)	2009	48,9 %	39,7 %	29,3%
Volkshuisvestelijk vermogen (in € per vhe)	2009	€ 25.051	€ 17.183	€ 13.400
	2014	€ 21.683	€ 17.315	€ 16.132
De gegevens in deze tabel zijn ontleend aan de Corporatie in Perspectief rapportage van het CFV over 2009, dit met uitzondering van het kredietwaardigheidsoordeel van het WSW, het continuïteitsoordeel van het CFV en de loan to value.				

6.3 Financiële continuïteit

		Cijfer
De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie (4.1.1)		7,0
a	De corporatie heeft een continuïteitsoordeel A van het CFV.	7,0
b	De corporatie heeft een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfswaarde.	7,0

Toelichting

- > Triada is de afgelopen jaren voldoende solvabel geweest. In 2008 en 2009 werden de activiteiten als passend bij de financiële mogelijkheden van de corporatie beoordeeld; het CFV verstrekke het continuïteitsoordeel A. In 2010 ontving Triada het continuïteitsoordeel C, dat betekent dat de geplande activiteiten onvoldoende zijn in relatie tot de vermogenspositie. Triada heeft daar bezwaar tegen gemaakt, met de argumenten dat niet alle plannen in de begroting zijn opgenomen (alleen realistische nieuwbouw en onderdeel van de portefeuille waarover zekerheid bestond). Andere argumenten zijn tegenvallende verkoop, hogere uitgaven voor energetische maatregelen en het succes van het woonwensenpakket dat voor hogere onderhoudslasten zorgt. In totaal legt dat een grotere last op de vermogenspositie dan uit de eerste cijfers blijkt. In 2011 heeft Triada weer het continuïteitsoordeel A gekregen.

- > Triada stuurt op basis van een minimale solvabiliteitseis van 10% (solvabiliteit was in 2010: 21,3%) en op basis van het door het CFV vastgestelde minimale weerstandsvermogen op basis van de bedrijfswaarde (volkshuisvestelijk vermogen). Randvoorwaarden zijn het A-oordeel en WSW-borging (positieve kasstromen) en de maximale hoogte van een onrendabele top. Uitwerking van concrete normen wordt momenteel opgepakt.

		Cijfer
De corporatie heeft voldoende middelen (4.1.2)		7,0
a	De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW.	7,0
b	De corporatie heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of Faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen.	7,0

Toelichting

- > Triada is de gehele periode (onveranderd) kredietwaardig geweest; voor de benodigde leningen kan borgstelling bij het WSW worden verkregen.
- > Jaarlijks maakt Triada als onderdeel van de begroting een meerjarenprognose waarin inzicht wordt gegeven in liquiditeiten en kasstromen. Daarnaast is er per kwartaal een uitgebreide treasuryrapportage beschikbaar. Gezamenlijk geeft dat voldoende inzicht in de toekomstige beschikbaarheid van middelen.

		Cijfer
De corporatie stuurt op alle kasstromen (4.1.3)		6,8
a	De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes blijken en minimaal 5 jaar vooruit kijken.	8,0
b	Operationele kasstromen:	6,3
>	De corporatie heeft de komende 5 jaar een positief exploitatieresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	6,0
>	De corporatie heeft de komende 5 jaar een rentedekkingsgraad van minimaal 1.3	7,0
>	De corporatie hanteert een direct rendementseis (= de operationele kasstroom uitgedrukt in een % van de bedrijfswaarde).	6,0
c	Portfoliokasstromen:	6,5
>	De corporatie hanteert een IRR-rendementseis (Internal Rate of Return) voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed	6,0
>	De corporatie waardeert de vastgoedportefeuille tegen bedrijfswaarde (niet op basis van historische kostprijs), en kijkt daarbij minimaal 10 jaar vooruit	7,0
d	Financieringskasstromen:	6,5
>	De corporatie hanteert een investerings- / financieringsratio die aangeeft in welke mate investeringen worden gefinancierd met extern vermogen.	6,0
>	De corporatie heeft een maximale loan to value (o.b.v. de WOZ-) van 50%.	7,0

Toelichting

- > Er worden bij Triada diverse scenario's gebruikt (voor factoren als rente, verkoop, nieuwbouw). Daarnaast is de corporatie erg alert op veranderingen in de woningmarkt, economische omstandigheden en veranderend beleid ten aanzien van sociale huurwoningen. Naar aanleiding van het nieuwe SVB werd de 'financiële polsstok' onderzocht met daarin meerdere scenario's voor beleidskeuzes in de toekomst. Hoewel de veranderingen elkaar snel opvolgen is de reikwijdte veelal meer dan 5 jaar en heeft Triada zeer goed inzicht in de financiële effecten van haar beleidskeuzes.
- > De komende jaren is het resultaat uit de gewone bedrijfsvoering niet altijd positief, maar over de periode 2012 – 2016 per saldo ongeveer nul.
- > Er wordt bij Triada geen direct rendementseis gebruikt, maar de corporatie bewaakt in voldoende mate of haar kasstromen voldoen aan de eisen van het WSW.
- > Ten aanzien van de sturing op portfolio kasstromen geldt dat Triada de disconteringsvoet van het CFV gebruikt als IRR-rendementseis voor al haar vastgoed. Er is dus geen sprake van verbijzondering naar type vastgoed. Dit betekent dat het te behalen rendement in de toekomst wordt omgezet naar een soort opslagpercentage voor dit jaar (contant maken).
- > Daarnaast kijkt Triada meer dan 10 jaar vooruit bij het waarderen tegen bedrijfswaarde. Concrete investeringen worden voor de komende 6 jaar meegenomen.
- > Voor de sturing op de financieringskasstromen gebruikt Triada vanaf 2012 een indicator voor de mate waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen (maximaal schuldrestant).

6.4 Financieel beheer

		Cijfer
De corporatie heeft haar financiële planning en controlecyclus op orde (4.2.1)		6,7
a	De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (incl. SVB, desinvesteringen etc.) in meerjarenramingen van minimaal 5 jaar.	6,0
b	De eerstejaarschijf bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde).	7,0
c	Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door RvC goedgekeurde bijsturing.	7,0
d	Het monitoring- en rapportagesysteem is zodanig dat de rapportages binnen 1 maand na afloop van het kwartaal beschikbaar zijn en binnen twee maanden besproken met de RvC.	7,0
e	Er is een positief accountantsoordeel inzake de kwaliteit van de interne financiële beheer.	7,0
f	De (financiële) planning is realistisch waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten.	6,0

Toelichting

- > De financiële planning en controle bij Triada is op orde. De ambities en opgaven worden vertaald in de begroting waarin 6 jaar vooruit wordt gekeken en de begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde. Triada is strikt in welke projecten al dan niet in deze begroting worden meegenomen, plannen die onvoldoende concreet zijn of niet goed zijn doorgerekend worden niet meegenomen. Daardoor oordeelde het CFV in dat jaar dat er minder activiteiten werden voorgenomen dan men zou mogen verwachten.
- > Triada werkt met periodeverslagen, van perioden van 4 maanden en met maandrapporten. De maandrapporten zijn doorgaans na 2 tot 3 weken na afloop van de maand beschikbaar. De periodeverslagen worden doorgaans 2 maanden na afloop van de periode besproken.

Aan de RvC worden bijstellingen (bijvoorbeeld begrotingswijzigingen) ter goedkeuring voorgelegd. De wijze waarop dit gebeurt, is de afgelopen jaren meer expliciet gemaakt.

- > De accountant heeft een positief algemeen beeld over de interne beheersing en administratieve organisatie. In 2008 heeft Triada de rapportages aangepast aan het nieuwe ondernemingsplan en in 2009 werden de rapportages verder verbeterd.
- > Begroting en realisatie sluiten niet altijd op elkaar aan, daar zijn vele redenen voor die niet altijd door de corporatie te beïnvloeden zijn (verkoopopbrengsten en waardeveranderingen van activa bijvoorbeeld). Triada erkent dat er ruimte voor verbetering is, voor de strategische speerpunten zijn inmiddels KPI's bepaald die explicieter sturen en de aansluiting tussen begroting en realisatie gaan verbeteren. Met het nieuwe sturingsmodel en resultaatgerichte sturing is de verwachting van de visitatiecommissie dat de financiële planning en controle de komende jaren nog zal verbeteren.

		Cijfer
De corporatie heeft haar treasury naar professionele maatstaven op orde (4.2.2)		7,0
a	De corporatie heeft de kasstromen voor de komende 10 jaren in beeld en de daaruit voortvloeiende financieringsbehoefte.	7,0
b	De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen waaronder het faciliteringsvolume van het WSW.	7,0
c	Er is een actueel, door RvC goedgekeurd, treasurystatuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten.	7,0
d	Er is een actueel, door de RvC goedgekeurd, treasuryjaarplan.	7,0

Toelichting

- > De treasury van Triada is op orde. Er wordt weliswaar in termen van kasstromen een planningshorizon gebruikt van 6 jaar, maar gezien de actuele ontwikkelingen is 10 jaar wellicht een te lange horizon. Desalniettemin heeft de corporatie zelf aangegeven dat een horizon van minimaal 10 jaar gewenst is.
- > De financieringsbehoefte wordt elk kwartaal gemonitord in het treasuryplan. In de periode 2007-2010 is telkens de financieringsbehoefte niet groter geweest dan het faciliteringsvolume van het WSW.
- > Er is bij Triada een goedgekeurd treasurystatuut (2010) met daarin een beschrijving van de instrumenten/taken, doelstellingen en verantwoordelijkheden. Tevens is er een door de RvC goedgekeurd actueel treasuryjaarplan.

6.5 Doelmatigheid

		Cijfer
De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie (4.3.1)		5,9
a	De corporaties heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na.	6,0
b	De corporatie onderneemt actie indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde (efficiëntie) doelstellingen.	-
c	De volgende CiP indicatoren zijn gelijk of lager dan de referentiegroepen, dan wel de corporatie kan de visitatiecommissie aannemelijk maken waarom de scores afwijken:	5,8
	> <i>Netto bedrijfslasten per VHE</i>	5,0
	> <i>Ontwikkeling netto bedrijfslasten in afgelopen vier jaar</i>	8,0
	> <i>Aantal VHE per FTE</i>	5,0
	> <i>Personeelskosten per FTE</i>	5,0

Toelichting

- > Triada heeft aandacht voor efficiënt en kostenbewust werken. Concrete doelen ontbreken en kunnen derhalve ook niet worden gemonitord of bijgestuurd. In 2011 hebben medewerkers een interne training over financiën gevolgd om het kostenbewustzijn te vergroten. Er is met name aandacht voor de onderhoudslasten en bedrijfslasten. De bedrijfslasten stegen de afgelopen 4 jaar minder hard dan bij vergelijkbare corporaties, maar zijn wel hoger dan bij referentiec corporaties (CiP, 2007, 2008, 2009 en 2010). Een belangrijke reden daarvoor zijn de personeelskosten per FTE, die bij Triada ongeveer 10% hoger liggen dan bij vergelijkbare corporaties.

6.6 Vermogensinzet

		Cijfer
De corporatie zet haar vermogen beargumenteed in (4.4.1)		7,0
a	De corporatie heeft een goed onderbouwde visie met betrekking tot de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement. (b.v. Maatschappelijke Kosten/Baten analyses, Transparantiemethodiek, Effectenarena).	7,0

Toelichting

- > Triada heeft een duidelijke en goed onderbouwde visie op inzet van haar vermogen, een afwegingskader voor beoordeling van investeringen ontbreekt echter nog. Triada wil in de toekomst een systematiek gaan gebruiken die op kwalitatieve wijze de maatschappelijke effecten meet en wil in het nieuwe financiële beleidsplan (2012) de transparantiemethodiek gebruiken.

		Cijfer
De corporatie heeft de mogelijkheden om het vermogen te verruimen onderzocht (4.4.2)		7,0
a	De corporatie heeft een visie en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop zij de inzet van haar vermogen kan vergroten (b.v. gebruik faciliteringsvolume, beperken verkleinen risicobuffers, vergroten verdien capaciteit via huurharmonisatie of verkoop of grotere efficiency).	7,0

Toelichting

- > Triada heeft een gezonde vermogenspositie. Zij heeft de mogelijkheden om de inzet van haar vermogen te vergroten verkend. Op het gebied van verkoop van woningen worden de constructies met terugkoopverplichtingen niet meer aangeboden zodat daarvoor geen middelen gereserveerd hoeven te worden. De mogelijkheden van huurharmonisatie worden ingezet, maar door een lage mutatiegraad zijn de effecten daarvan beperkt. De meest concrete en beredeneerde visie ligt op het beperken van de rentelasten, daar is Triada met haar treasury-activiteiten voortvarend mee bezig.

		Cijfer
De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties (4.4.3)		7,0
a	De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties.	7,0

Toelichting

- > De corporatie beschikt over beredeneerde plannen voor de inzet van haar vermogen (beleidsplannen) Het grote kader wordt gevormd door de speerpunten uit het ondernemingsplan.
- > Triada zoekt naar een optimum tussen financieel en maatschappelijk rendement. De toepassing van de transparantiemethodiek en de kwalitatieve meting van maatschappelijk rendement in de toekomst geven de visitatiecommissie de indruk dat Triada nadenkt over de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties. Berekeningen over de financiële situatie (financiële polsstok) maken duidelijk dat scherpere keuzen moeten worden gemaakt. Beleid vraagt om aanscherping om deze keuzen ook volkshuisvestelijk beredeneerd te kunnen maken.

6.7 Samenvatting beoordeling Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Meetpunt	Cijfer		Weging
Financiële continuïteit	Vermogenspositie	7,0	6,9	20%
	Liquiditeit	7,0		
	Integrale Kasstroomsturing	6,8		
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus	6,7	6,8	20%
	Treasurymanagement	7,0		
Doelmatigheid			5,9	20%
Vermogensinzet	Visie op vermogensinzet	7,0	7,0	40%
	Visie op verruiming vermogen	7,0		
	Maximale inzet vermogen	7,0		
Eindcijfer voor Presteren naar Vermogen (gewogen gemiddelde)			6,7	

7 Governance

Voor het onderdeel governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie van de corporatie. Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de VTW-criteria en de Governancecode. Bij de externe legitimatie beoordeelt de commissie het belanghebbendenmanagement. Waar in de tekst gesproken wordt over de corporatie worden zowel de Raad van Commissarissen (RvC) als de directie/bestuurder(s) bedoeld als verantwoordelijken voor de gehele organisatie.

7.1 Beschrijving governance structuur

De governance structuur van Triada is gevormd naar het twee lagen-model. De directeur-bestuurder bestuurt de stichting en de Raad van Commissarissen houdt daar toezicht op. Triada onderschrijft de Governancecode Woningcorporaties en de Aedescode en daarmee de in de codes vastgelegde beginselen over Governance, organisatie en interne beheersing van haar handelen als maatschappelijke organisatie.

Het bestuur is belast met het besturen van de woonstichting en haar verbindingen. Dat houdt onder meer in dat het bestuur verantwoordelijk is voor de realisatie van de missie, de visie en de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen zoals vastgelegd in de statuten en het ondernemingsplan. De uitwerking hiervan vindt plaats in het beleid van de woonstichting en het beleid ten aanzien van deelnemingen van de corporatie. Het bestuur legt over de strategie en de realisatie verantwoording af aan de Raad van Commissarissen, tevens staat zij het bestuur met raad ter zijde. De Raad van Commissarissen bestaat vanaf juli 2011 uit 5 leden (daarvoor waren er 6 leden) met diverse achtergronden en houdt onder andere toezicht op: realisatie van doelstellingen, strategie en risico's, opzet en werking van interne risicobeheersing en controlesysteem, kwaliteitsbeleid, kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording, financiële verslaglegging, naleven van wet- en regelgeving en integriteit.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeur-bestuurder en Raad van Commissarissen zijn vastgelegd in de statuten, het bestuursreglement en het reglement Raad van Commissarissen. Triada beschikt ook over een integriteitscode en een klokkenluidersregeling. De genoemde reglementen, codes en regelingen worden op de website van Triada vermeld.

7.2 Besturing

De besturing wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om Plan, Check en Act. 'Do' is al beoordeeld bij Presteren naar Ambities (PnA), Presteren naar Opgaven (PnO) en Presteren volgens Belanghebbenden (PvB).

Bij het onderdeel 'Plan' wordt beoordeeld of de corporatie kennis heeft *van* en een visie heeft *op* relevante omgevingsontwikkelingen (inclusief kansen en bedreigingen), risico's (risicoverkenning), de opgaven en de eigen sterkten en zwakten en op basis hiervan een realistische vertaling maakt van strategische doelen naar tactische doelen en operationele activiteiten die kunnen worden gemonitord. Bij de beleidsvorming wordt beoordeeld of de corporatie actief belanghebbenden betreft en zorg draagt voor een gedeelde visie in de gehele corporatie.

Bij het onderdeel 'Check' wordt beoordeeld of de corporatie nauwlettend bewaakt of zij ook doet wat zij zich voorneemt. Bij 'Act' kijkt de visitatiecommissie in welke mate de corporatie actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van de voornemens worden geconstateerd.

		Cijfer
PLAN		7,0
De corporatie hanteert een goed en professioneel planningsproces (5.1.1)		7,0
a	De corporatie beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven voortvloeiend uit (samenwerking-) afspraken met derden zijn beschreven.	6,0
b	De corporatie betreft actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er één of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden waarin input voor de plannen wordt opgehaald en de realisatie van plannen wordt teruggekoppeld.	6,0
c	De corporatie laat regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid.	7,0
d	De corporatie 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 (afh. van noodzakelijke sturing).	6,0
e	De corporatie brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart.	8,0
f	De corporatie werkt vanuit een door de RvC en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie.	8,0
g	De (beleids)planningen worden ook getoetst door resp. besproken met de RvC	8,0

Toelichting

- > Triada besteedt veel aandacht aan de stappen 'Plan' en 'Do' van de cyclus voor doorlopend leren en verbeteren. De onderdelen 'Check' en 'Act' krijgen relatief minder aandacht. De corporatie is enigszins terughoudend in het opschrijven van haar eigen opvattingen over de doelgroepen en woningkwaliteit (Plan, zie ook deel II). Bij Check en Act is de aandacht vooral gericht op de geleverde inspanningen en niet op de effecten daarvan en of die voldoende zijn voor wat Triada beoogt.
- > Over de te visiteren periode is een aantal documenten voorhanden waarin de opgaven in het werkgebied worden vermeld (zie ook pagina 24). Door Triada worden deze vaak als onvoldoende richtinggevend beschouwd. In 2011 zijn met alle gemeenten individueel concretere afspraken in de vorm van jaarplannen gemaakt. Triada heeft de opgaven uit samenwerking met derden niet beschreven en gebundeld.
- > Triada ziet de klant als belangrijkste belanghebbende en heeft een participatiestructuur opgezet om hen te betrekken bij beleid en activiteiten. Toch merkt de Centrale Huurders Raad (CHR) op dat: "er geen invloed op het ondernemingsplan is; dat is al vastgesteld als het in de CHR wordt besproken". Andere belanghebbenden worden via de tweejaarlijkse strategiebijeenkomst betrokken. Er is bij de belanghebbenden waardering voor de manier waarop Triada de bijeenkomsten oppakt. De daadwerkelijke inspraak vinden belanghebbenden beperkt: "Triada heeft de neiging het eerst zelf uit te denken en dan pas samenwerking te zoeken". Triada zendt veel, luistert weinig en koppelt beperkt terug van wat ze ophaalt en wat ze daarmee doet. Een aantal belanghebbenden heeft expliciet aangegeven graag eerder betrokken te willen worden (debat over opgaven). Dus de voorzieningen voor betrekken van belanghebbenden zijn er, de impact ervan is echter laag. Zowel Triada als belanghebbenden zien graag meer daadwerkelijke inbreng.
- > Triada neemt deel in de klanttevredenheidsonderzoeken van KWH en heeft eigen onderzoeken voor aftersales en bepaalde werkprocessen. De resultaten van de eigen onderzoeken worden direct gebruikt om eventuele klachten op te volgen. Aangezien structurele analyse van deze aftersales enquêtes niet plaats vindt, is het niet goed mogelijk deze onderzoeken te gebruiken voor verbetering van werkwijzen. Wel worden op basis van de KWH-metingen verbeterplannen gemaakt en geïmplementeerd.
- > Triada constateerde in 2009 dat met name het tactisch beleid onvoldoende was uitgewerkt om effectief op de strategische ambities te kunnen sturen. De strategische richting uit het ondernemingsplan werd in de operationele processen gevolgd en er werden resultaten geboekt, de verbinding tussen strategie en operatie was echter niet altijd expliciet uitgewerkt.

- De corporatie was erg sterk in operationele sturing en in het ontwikkelen van beleidskaders. Zowel op strategische als het tactische niveau zijn verbeteringen mogelijk. Het ontbreekt Triada aan een expliciete opvatting over de maatstaf voor succes: wanneer doet Triada het goed? In de gesprekken met medewerkers, leidinggevendenden, directie en toezichthouders bleek dat daarover op hoofdlijnen wel dezelfde opvatting bestaat, maar deze niet is vastgelegd. Eén van hen benoemt het als volgt: "we kunnen wel alles beschrijven, maar er moet flexibiliteit zijn voor uitzonderingen. De rode draad moet er wel zijn, we raken eraan gewend om langzamerhand steeds meer daarover aan het papier toe te vertrouwen". De beleidsplannen op tactisch niveau worden momenteel uitgewerkt, conform het nieuwe sturingsmodel, voornamelijk op het gebied van vastgoedsturing en wijkgericht werken. Het blijft een uitdaging om in de praktijk de strategische ambities op gestructureerde wijze te koppelen aan beleid en uitvoering.
- > Triada heeft oog voor ontwikkelingen in de sector van woningcorporaties en in de volkshuisvesting in haar werkgebied. Ook belanghebbenden geven aan dat Triada de markt en de ontwikkelingen daarin goed kent. In de organisatie worden de risico's geïnventariseerd en gemonitord. De corporatie heeft hierdoor goed inzicht in de risico's vanuit de markt, projectrapportages en operationele processen. Selectie van risico's met de meeste impact is een aandachtspunt.
 - > Het Ondernemingsplan 2008-2011 is door de RvC goedgekeurd en is voor Triada de leidraad in haar handelen. Triada houdt deze leidraad actueel. Naar aanleiding van een tussenevaluatie is besloten de planperiode te verlengen met één jaar; de ambities bleken te groot en/of de omstandigheden noopten tot temporisering. Zowel RvC, leidinggevendenden en medewerkers benoemen de hoge ambities van de organisatie: "we zoeken naar een balans tussen de ambities en wat de organisatie aankan". De bestuurder besteedt veel aandacht aan het meenemen van de RvC in omgevingsontwikkelingen en de vertaling daarvan naar het eigen beleid.

		Cijfer
CHECK		
De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren. (5.1.2)		6,2
a	De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en dat de voortgang van de plannen periodiek inzichtelijk maakt.	6,0
b	De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald in meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen)	5,0
c	De corporatie kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten.	5,0
d	De periode van monitoren vertoont een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.	7,0
e	De corporatie verantwoordt de voorgenomen én gerealiseerde prestaties in samenhang in een goed leesbaar, transparant jaarverslag (of andere openbare publicatie), waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/verantwoord.	8,0

Toelichting

- > Triada checkt nog onvoldoende of zij bereiken wat zij willen. Dit is een conclusie die ook door de corporatie zelf wordt getrokken.
- > Er is een managementinformatiesysteem waarmee de voortgang van inspanningen wordt gemonitord. De link met de ambities wordt beperkt gelegd: wat zijn de effecten en hoe verhouden die zich tot wat we beogen? Triada heeft onlangs verbetering ingezet (sturingsmodel en KPI's).
- > Essentieel voor het beoordelen van de eigen resultaten ('check') is dat Triada weet wanneer ze succesvol is of niet. Wanneer is het goed genoeg? Wat is de eigen doelstelling en welke meetlat wordt gebruikt om prestaties te beoordelen? Met het ontwikkelen van instrumenten zoals een sturingsmodel, prestatie indicatoren en de aandacht voor omgevingsafhankelijkheden, is Triada op de goede weg.

De grote hoeveelheid indicatoren waarmee de organisatie nu werkt kan ertoe leiden dat Triada door de bomen het bos niet meer ziet. Focus en prioritering is essentieel. Deze positieve ontwikkeling vrijwaart Triada echter niet van het expliciteren van de eigen opvattingen en het toetsen van haar prestaties aan deze opvattingen.

- > Het ondernemingsplan en de daarvan afgeleide jaarplannen zijn vooral gericht op het leveren van inspanningen, niet op de gewenste effecten daarvan. Aansluiting tussen prestaties en doelen en de weergave daarvan in meetbare eenheden is door Triada als verbeterpunt opgepakt. Er worden met ingang van 2011 steeds meer resultaatafspraken gemaakt waarvan de meetbaarheid wordt vergroot (resultaatgericht werken). Het is nog te vroeg om de resultaten hiervan in de visitatie mee te nemen.
- > Een vergelijkbaar verhaal geldt bij de efficiency en opgaven. Doelen ontbreken, maar activiteiten, opgaven en kosten worden wel gevolgd.. De aandacht voor efficiency is vooral gericht op gedrag/houding en niet in termen van effect of in concreet doel gesteld.
- > Triada werkt met passende periodes voor elk risico. Afhankelijk van de aard van het risico worden ze maandelijks (kasstromen) , 4-maandelijks (onder andere projecten), vier keer per jaar (treasury) en jaarlijks (door de accountant) gemonitord.
- > In het jaarverslag worden prestaties gekoppeld aan de voornemens en worden de conclusies voor het daaropvolgende jaar benoemd. Het jaarverslag geeft duidelijk inzicht in de voorgenomen en gerealiseerde activiteiten uit het ondernemingsplan. In hoofdstuk 3 (jaarverslag 2010) wordt daarvan een kort overzicht gegeven waarin afwijkingen worden benoemd. Nadere uitwerking en onderbouwing is in de andere hoofdstukken van het jaarverslag aan de orde.

		Cijfer
ACT		
De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen t.o.v. het plan voordoen of stelt beredeneerd de plannen bij. (5.1.3)		7,0
a	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.	7,0
b	Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld	7,0
c	Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd.	7,0
d	De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en Raad van Commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af.	7,0

Toelichting

- > Dat Triada bijstuurt in de strategie is reeds aangegeven met het, na gedegen evaluatie, verlengen van de looptijd van het ondernemingsplan en het verhogen van de inspanningen om de doelen in het ondernemingsplan alsnog te bereiken.
- > De visitatiecommissie ziet dat er zaken veranderen in het bijsturen en besturen van de organisatie. Met onder andere resultaatgericht werken, het sturingsmodel en de uitwerking daarvan in KPI's is Triada op de goede weg. Dit heeft nog verbeteringen in de managementrapportages tot gevolg. Ook naar belanghebbenden en de RvC wordt de informatievoorziening hierdoor steeds beter.

7.3 Intern toezicht

Bij de beoordeling van het interne toezicht kijkt de visitatiecommissie of de Raad van Commissarissen goed functioneert, of besluitvorming op een professionele wijze tot stand komt en in welke mate het toezicht adequaat wordt uitgeoefend. Beoordelingspunten zijn gebaseerd op de criteria van de VTW.

		Cijfer
HET FUNCTIONEREN VAN DE RVC		
De Raad van Commissarissen is een goed functionerend team, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand kan komen en het toezicht op professionele wijze kan worden uitgeoefend.		6,8
Open cultuur (5.2.1)		7,0
a	Uit de verslagen van de vergaderingen van de RvC 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.	7,0
Zelfreflectie (5.2.2)		7,0
a	Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe.	7,0
b	De RvC is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangenverstreming onderwerp van gesprek tussen RvC en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging	7,0
Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord (5.2.3)		6,7
a	Uit de verslagen van de vergaderingen van de RvC en uit de gesprekken blijkt dat de RvC zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurder.	7,0
b	<i>Toezicht:</i> > Er is een effectieve toezichtrelatie tussen RvC en bestuurder. > De RvC is in staat tot zelfstandige informatiegaring.	6,0
c	<i>Werkgever:</i> De RvC beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie.	7,0
Samenstelling (5.2.4)		6,7
a	De RvC werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een w&s bureau).	7,0
b	De RvC heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie.	7,0
c	De daadwerkelijke samenstelling van de RvC voldoet aan de profielschets.	6,0

Toelichting

- > De RvC biedt kritisch tegenspel aan de directeur-bestuurder. Er is, voor zover de visitatiecommissie kan beoordelen, sprake van een open cultuur waarin een stevige discussie niet wordt geschuwd. Er zijn nauwelijks voorbeelden waarin de RvC heeft moeten ingrijpen, wel komt het voor dat de raad agendapunten beter uitgewerkt wil zien alvorens ze overgaat tot besluitvorming. RvC is kritisch maar de visitatiecommissie signaleert een groot verschil in kennisniveau met de directeur/bestuurder op het vlak van de volkshuisvesting.
Hierdoor is het soms lastig voor de RvC om de betogen van de bestuurder van inhoudelijk kritisch commentaar te voorzien. De adviesfunctie komt daardoor op volkshuisvestelijk vlak onvoldoende uit de verf.
- > Jaarlijks evalueert de RvC haar functioneren. In 2007 en 2010 gebeurde dat onder externe begeleiding. De leden vullen voorafgaand aan de evaluatie een vragenlijst in die gezamenlijk wordt besproken.

- > Het thema integriteit krijgt voldoende aandacht. Triada beschikt over een integriteitscode en in de RvC is er aandacht voor. Dat blijkt uit een besluit om af te zien van een bepaald project vanwege het risico van belangenverstrengeling.
- > De raad geeft er blijk van dat ze zich zowel als toezichthouder en als werkgever ziet. Er is sprake van een effectieve toezichtrelatie die op wederzijds vertrouwen is gebaseerd, waarbij de raad en de directeur-bestuurder ieder hun rollen respecteren. Voor de beoordeling van de directeur-bestuurder voert een delegatie van de RvC jaarlijks gesprekken met leidinggevenden, OR en controller. Daarnaast zijn bij de jaarlijkse tweedaagse van de RvC vaak sprekers aanwezig die vanuit een extern perspectief informatie over Triada verschaffen aan de raad en voor kennisontwikkeling zorgen.
- > Leden van de RvC worden geworven via advertenties in lokale en regionale media, er wordt geen werving- en selectiebureau ingeschakeld. Er wordt gebruik gemaakt van een vastgestelde profielschets, die volgens de raad passend is bij de corporatie. De visitatiecommissie is (samen met de directeur-bestuurder) van mening dat bij de nieuwe leden van de raad extra aandacht geschonken moet worden aan de volkshuisvestelijke kennis. Daardoor kan de adviesfunctie op dit onderwerp nog beter uit de verf komen.

		Cijfer
TOETSINGSKADER		
De RvC hanteert een actueel toetsingskader (o.a. gericht op risicomanagement) (5.2.5)		6,7
a	De RvC kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader. Dit kader is beschreven, actueel en wordt daadwerkelijk gehanteerd.	6,0
b	Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie	7,0
c	Uit de agenda en verslagen van RvC blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses mbt verbindingen, grote investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader.	7,0

Toelichting

- > De raad gebruikt het ondernemingsplan als toetsingskader. De periodeverslagen geven de raad voldoende inzicht in de stand van de speerpunten.
- > Een van de beperkingen van een breed toetsingskader is dat de speerpunten vaak onvoldoende concrete aanknopingspunten bieden voor expliciete risicoanalyses. Bij nieuwbouw- of andere projecten en bij treasury worden risicoanalyses gemaakt en besproken.

		Cijfer
GOVERNANCECODE		
De corporatie past de Governancecode toe, of legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt) (5.2.6)		7,0
a	De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-)checklist van de Governancecode en de visitatiegesprekken, de Governancecode – volledig toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken.	7,0
b	Afwijkingen van de Governancecode worden toegelicht in het jaarverslag en op de website.	7,0
c	De corporatie hanteert de honoreringscode voor de RvC en de beloningscode voor bestuurders.	7,0
d	De corporatie hanteert de beloningscode voor haar bestuurder(s).	7,0

Toelichting

- > Op de volgende punten wijkt Triada af van de Governancecode: de directeur-bestuurder is niet voor een periode van 4 jaar benoemd (de bestaande arbeidsovereenkomst wordt gerespecteerd) en de RvC heeft

- geen auditcommissie (de raad geeft de voorkeur aan een brede opiniering in de gehele RvC). In het jaarverslag worden de afwijkingen op de Governancecode toegelicht (jaarverslag 2010, p.50)
- > Voor de commissarissen en directeur-bestuurder wordt de Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties toegepast.

7.4 Externe legitimatie

De visitatiecommissie beoordeelt 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 en kunnen belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?

		Cijfer
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden (5.3.1)		6,9
a	Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk:	6,8
>	Er is een belanghebbendenregister op de website (V.1.2)	6,0
>	Er is minimaal 1 x per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door RvC goedgekeurd (V.2.1)*	7,0
>	Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid (V.2.2)	7,0
>	Bestuur en RvC zijn voltallig aanwezig bij het belanghebbendenoverleg (V.2.3)	7,0
>	Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen 3 maanden op de website (V.2.4)	7,0
>	Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en RvC (V.3.3)	7,0
b	Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder zoals vastgelegd in de Overlegwet.	7,0

Toelichting

- > Triada heeft geen belanghebbendenregister op de website en geeft daar ook niet op een andere wijze inzicht in haar belanghebbenden. In jaarverslag wordt dat inzicht wel geboden, met name als het gaat om de samenwerking met zorgpartners.
- > Met de belangrijkste belanghebbenden, huurders gemeenten en partijen waarmee een samenwerkingsverband is aangegaan (projectontwikkeling of convenanten) wordt minimaal één keer per jaar overlegd, met goedkeuring van de RvC. Tweejaarlijks zijn er brede strategiebijeenkomsten voor alle belanghebbenden, waarbij het bestuur aanwezig is en een omvangrijke afvaardiging van de RvC. Bij deze bijeenkomsten worden belanghebbenden onder andere in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over strategie en beleid van de corporatie. Het verslag van de bijeenkomsten is in een aparte publicatie verwerkt, deze staat op de website en is aan belanghebbenden verzonden. Belanghebbenden geven echter aan dat ze graag vernemen wat er met hun inbreng is gedaan anders kan de indruk ontstaan "dat het alleen een show is".
- > Triada heeft het voornemen om de resultaten van de visitatie met belanghebbenden te bespreken.
- > In 2010 heeft Triada gewerkt aan het vernieuwen van de overlegstructuur met huurders, waardoor er invulling wordt gegeven aan de Overlegwet. Er werden nieuwe samenwerkingsovereenkomsten gesloten en ook de overeenkomsten met bewonerscommissies werden vernieuwd.


7.5 Samenvatting beoordeling Governance (Gov)

Onderdeel	Meetpunt	Cijfer		Weging	
Besturing	<i>Plan</i> Professioneel planningsproces	7,0	6,7	33,33%	
	<i>Check</i> Periodieke monitoring Verantwoording in openbare publicatie	6,2			
	<i>Act</i> Actieve monitoring	7,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC:	6,8	6,8	33,33%	
	- Open Cultuur				7,0
	- Zelfreflectie				7,0
	- Rolopvatting				6,7
	- Samenstelling				6,7
	Toetsingskader				6,7
	Toepassing Governancecode				7,0
Externe legitimatie Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden			6,9	33,33%	
Eindcijfer voor Governance (gewogen gemiddelde)			6,8		

Bijlage I Visiterende organisatie en visitatiecommissie

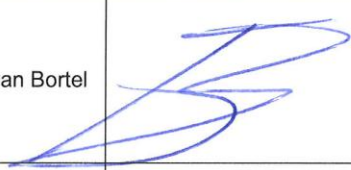


1. Onafhankelijkheidsverklaring visiterende organisatie

KWH verklaart dat de visitatie van Triada in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. KWH heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft KWH geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal KWH geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Triada op beleidsterreinen die de visitatie raken.

	Plaats	Datum	Naam	Handtekening
KWH	Rotterdam		mr. S.F. Hooftman	

2. Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

De visitatoren verklaren dat de visitatie van Triada in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zullen de visitatoren geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Triada.

	Plaats	Datum	Naam	Handtekening
Voorzitter	Krommenie	30-11-11	drs. ing. G.A. van Bortel	
Visitor	A'dam	30-11-11	drs. A. van Grinsven	
Secretaris	Breda	30-11-11	drs. S.W.M.G. Cloudt	

Samenstelling visitatiecommissie en CV's van de visitatoren

Drs. Ing. Gerard van Bortel (voorzitter)

Gerard van Bortel is als onderzoeker verbonden aan het Onderzoeksinstituut OTB, onderdeel van de TU Delft. Hij combineert contractonderzoek voor onder andere woningcorporaties met wetenschappelijk onderzoek en publicaties op het gebied van volkshuisvesting en woningmarkt. Hij is gespecialiseerd in de organisatorische en institutionele ontwikkelingen in de volkshuisvesting en complexe besluitvormingsprocessen in de stedelijke vernieuwing. Verder is hij betrokken bij vraagstukken rond de governance en maatschappelijke verankering van woningcorporaties.

Drs. Anne van Grinsven (visitator)

Anne van Grinsven is partner bij RIGO Research en Advies. Zij ondersteunt overheden en corporaties bij het ontwikkelen van beleid en strategieën op het terrein van wonen. Bijzondere interesse heeft ze voor het thema maatschappelijk ondernemen. Zo heeft ze onder andere een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het KWH-Maatschappijlabel en de Belanghouders-ID, en was ze medeauteur van de door de VTW en SEV uitgegeven handreiking Volkshuisvestelijk Toezicht.

Drs. Stefan Cloudt bc (secretaris)

Stefan Cloudt is zelfstandig organisatieadviseur voor maatschappelijke ondernemingen en tevens werkzaam als docent Organization Studies bij Tilburg University. Hij werkte ruim tien jaar in diverse advies-, en beleidsfuncties onder andere bij corporaties en bij de Rabobank. Hij ondersteunt woningcorporaties en welzijnsinstellingen op de gebieden: strategieontwikkeling en implementatie, bedrijfsvoering en organisatieverandering. Daarnaast verricht hij wetenschappelijk onderzoek naar de organisatievorm van woningcorporaties als maatschappelijke onderneming.

Bijlage II Normen voor de beoordeling van prestaties

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie Afwijking ten opzichte van ambitie of opgave:	Kwalitatieve prestatie	
10	Uitmuntend	+35% of meer	De prestatie overtreft de norm aanzienlijk	De corporatie overstijgt met haar prestatie de norm op een inventieve en creatieve manier en is 'best-in class'.
9	Zeer goed	+20% tot 35%	De prestatie overtreft de norm behoorlijk	De corporatie overstijgt met haar prestatie de norm en is een inspirerend voorbeeld voor anderen.
8	Goed	+5% tot 20%	De prestatie overtreft de norm	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren
7	Ruim voldoende	-5% tot +5%	De prestatie is gelijk aan de norm	De corporatie voldoet aan de norm.
6	Voldoende	-5% t/m -15%	De prestatie is wat lager dan de norm.	De corporatie voldoet gedeeltelijk aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar geheel aan de norm te voldoen.
5	Onvoldoende	-15% tot -30%	De prestatie is significant lager dan de norm	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen.
4	Ruim onvoldoende	-30% tot -45%	De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm.	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren.
3	Zeer onvoldoende	-45% tot -60%	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm.	De corporatie voldoet in het geheel niet aan de norm en is zich hiervan bewust.
2	Slecht	-60% tot -75%	Er is vrijwel geen prestatie geleverd.	De corporatie is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht.
1	Zeer slecht	-75% of meer	Er is geen prestatie geleverd.	De corporatie onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein.

Bijlage III Bronnenlijst

Nr.	Naam document
Presteren naar Ambities	
1	2007 1e periodeverslag
2	2007 2e periodeverslag
3	2007 3e periodeverslag
4	2007-01 Maandrapportage januari 2007
5	2007-02 Maandrapportage februari 2007
6	2007-03 Maandrapportage maart 2007
7	2007-04 Maandrapportage april 2007
8	2007-05 Maandrapportage mei 2007
9	2007-06 Maandrapportage juni 2007
10	2007-07 Maandrapportage juli 2007
11	2007-08 Maandrapportage aug 2007
12	2007-09 Maandrapportage sept 2007
13	2007-10 Maandrapportage okt 2007
14	2007-11 Maandrapportage nov 2007
15	2008 1e periodeverslag
16	2008 2e periodeverslag
17	2008 3e periodeverslag
18	2008-01 Maandrapportage jan 2008
19	2008-02 Maandrapportage feb 2008
20	2008-03 Maandrapportage maart 2008
21	2008-04 Maandrapportage april 2008
22	2008-05 Maandrapportage mei 2008
23	2008-06 Maandrapportage juni 2008
24	2008-07 Maandrapportage juli 2008
25	2008-08 Maandrapportage augustus 2008
26	2008-09 Maandrapportage september 2008
27	2008-10 Maandrapportage oktober 2008
28	2008-11 Maandrapportage november 2008
29	2008-12 Maandrapportage december 2008
30	2009 1e periodeverslag
31	2009 2e periodeverslag
32	2009 3e periodeverslag
33	2009-01 Maandrapportage januari 2009
34	2009-02 Maandrapportage februari 2009
35	2009-03 Maandrapportage maart 2009

Nr.	Naam document
36	2009-04 Maandrapportage april 2009
37	2009-05 Maandrapportage mei 2009
38	2009-06 Maandrapportage juni 2009
39	2009-06 Maandrapportage juni 2010
40	2009-07 Maandrapportage juli 2009
41	2009-08 Maandrapportage aug 2009
42	2009-09 Maandrapportage september 2009
43	2009-10 Maandrapportage oktober 2009
44	2009-11 Maandrapportage november 2009
45	2009-12 Maandrapportage december 2009
46	2010 1e periodeverslag
47	2010 2e periodeverslag
48	2010 3e periodeverslag
49	2010-01 Maandrapportage januari 2010
50	2010-02 Maandrapportage februari 2010
51	2010-03 Maandrapportage maart 2010
52	2010-04 Maandrapportage april 2010
53	2010-05 Maandrapportage mei 2010
54	2010-07 Maandrapportage juli 2010
55	2010-08 Maandrapportage aug 2010
56	2010-09 Maandrapportage sept 2010
57	2010-10 Maandrapportage okt 2010
58	2010-11 Maandrapportage nov 2010
59	2010-12 Maandrapportage dec 2010
60	2011 1e periodeverslag
61	2011-01 Maandrapportage jan 2011
62	2011-02 Maandrapportage feb 2011
63	2011-03 Maandrapportage mrt 2011
64	2011-04 Maandrapportage april 2011
65	2011-05 Maandrapportage mei 2011
66	2011-06 Maandrapportage juni 2011
67	2011-07 Maandrapportage juli 2011
68	Begroting 2007
69	Begroting 2008
70	Begroting 2009
71	Begroting 2010
72	Begroting 2011
73	Besluitenlijst DT 2007
74	Besluitenlijst DT 2008

Nr.	Naam document
75	Besluitenlijst DT 2009
76	Besluitenlijst DT 2010
77	Besluitenlijst DT 2011 tm begin aug
78	Besluitenlijst MT 2007
79	Besluitenlijst MT 2008
80	Besluitenlijst MT 2009
81	Besluitenlijst MT 2010
82	Besluitenlijst MT 2011 tm jul
83	Control Aanbestedingsbeleid [juni 2010]
84	Control Intern Controleplan [maart 2011]
85	Control Procesgericht werken Plan van Aanpak [februari 2011]
86	Control Procesoverzicht Triada vernieuwingstraject [10092011]
87	Control Tekenbevoegdheid opdrachten [september 2010]
88	Doelgroepenbeleid [maart 2007]
89	Financieel beleidsplan [Strategisch themabeleid, september 2011]
90	Financieel Fiscaal statuut Triada [6-9-2011]
91	Financieel Notitie bedrijfswaarde Jaarrekening 2010
92	Financieel Tax Control Framework Triada [6-9-2011]
93	Financieel Treasury jaarplan 2011
94	Financieel Treasurystatuut [juni 2010]
95	Huurprijs, Servicekosten jaarlijks bijstelling [februari 2010]
96	Huurprijsbeleid [Strategisch themabeleid, augustus 2011]
97	Huurprijsbeleid [Strategisch themabeleid, juni 2008]
98	Huurprijsbeleid, Servicekosten jaarlijks bijstelling [februari 2010]
99	Huurprijsbeleid, WWS systeem aanpassing [2011]
100	Huurprijsbeleid, WWS-systeem Aanpassing ivm energielabeling juni 2011
101	Huurverhoging jaarlijks garages [februari 2010]
102	Huurverhoging jaarlijks woningen [februari 2010]
103	ICT Beleid 2009-2012 [juli 2010]
104	ICT Beleid 2009-2012 bijlagen [juli 2010]
105	Jaarplan 2010 Bedrijfsdiensten sector vastgoed
106	Jaarplan 2010 Bijzondere Projecten
107	Jaarplan 2010 DO
108	Jaarplan 2010 FEZ
109	Jaarplan 2010 I en A
110	Jaarplan 2010 KS
111	Jaarplan 2010 L en W
112	Jaarplan 2010 POV
113	Jaarplan alle afdelingen 2011
114	Jaarverslag 2007

Nr.	Naam document
115	Jaarverslag 2008
116	Jaarverslag 2009
117	Jaarverslag 2010
118	Klachtenadviescommissie functioneren organisatie [Folder, jan2009]
119	Klachtenadviescommissie woonruimteverdeling [Folder, jan 2009]
120	Klachtenregeling organisatie [Interne procedure, augustus 2006]
121	Klantgestuurde dienstverlening, Evaluatie reparatieverzoeken na kantoorijden 26 april 2011
122	Klantgestuurde dienstverlening, Individueel Maatwerk Eindnotitie
123	Klantgestuurde dienstverlening, Kerncompetenties [febr 2006]
124	Klantgestuurde dienstverlening, Keuzevrijheid klant [april 2006]
125	Klantgestuurde dienstverlening, Kleurwijziging schilderwerk beleid en stappenplan [februari 2009]
126	Klantgestuurde dienstverlening, Telefoonprotocol [juli 2010]
127	Klantgestuurde dienstverlening, Triada Evaluatie KWH februari 2011
128	Klantgestuurde dienstverlening, Woonwensenpakket handboek [september 2010]
129	Onderhoudsbeleid versie 3 1 [Strategisch themabeleid, concept Augustus 2011]
130	Ondernemingsplan 2008-2011 [december 2007]
131	Ondernemingsplan en SVB Planning [2007]
132	Ondernemingsplan, Evaluatie stand van zaken ondernemingsplan [2009]
133	Sturing en Rapportage Bijlage2 (A3_kpi-vertaalmodel) [09062011]
134	Sturing en Rapportage zonder bijlage2 (voorbladmemo bijlagen13en4) [09062011]
135	Sturingsmodel Triada [31032011]
136	Vastgoedbeheer Notitie nulmeting conditie bezit [mei 2009]
137	Vastgoedbeheer, Legionella beheer proces en werkbeschrijving [juni 2009]
138	Vastgoedbeheer, Werkplan Groot en planmatig onderhoud 2010
139	Vastgoedbeheer, WVG aanvragen beleid en proces [november 2003]
140	Vastgoedsturing Doelstellingen [Tactisch basisdocument, versie 1.1 dd 23052011]
141	Vastgoedsturing Indeling vastgoedportefeuille [versie 1.2 14062011]
142	Vastgoedsturing SVB Instandhoudingscyclus vastgoedsturingsbeleid [concept, augustus 2010]
143	Vastgoedsturing verkoop, Aanpassing verkoopbeleid volgorde aanbidding
144	Vastgoedsturing verkoop, DT aanbiedingsbrief verkooplijsten Heerde en Epe
145	Vastgoedsturing verkoop, Stappenplan verkoop MT [2011]
146	Vastgoedsturing verkoop, Verkoop vervolgacties versie 1.0 dd [april 2011]
147	Vastgoedsturing verkoop, Verkoopbeleid Triada Wonen [2005]
148	Vastgoedsturing verkoop, Verkoopbeleid Triada Wonen [oktober 2005]
149	Vastgoedsturing verkoop, Verkoopbeleid versie 1.2 [2011]
150	Vastgoedsturing verkoop, Verkooplijst Heerde-Wapenveld [maart 2006]
151	Vastgoedsturing verkoop, Voorstel Koopgarant niet meer aanbieden 110610
152	Vastgoedsturing verkoop, Voorstel korting koopwoningen [Augustus 2011]
153	Vastgoedsturing, SVB Complexbeheerplannen Voorbeeld 4 complexen

Nr.	Naam document
154	Vastgoedsturing, SVB Strategiedocument veranderopgave [maart 2009]
155	Vastgoedsturing, SVB Uitkomsten Kennisgroepen 2007 Interne verslaglegging onderlegger [2007]
156	Vastgoedsturing, SVB Van portefeuille strategie naar voorraadbeleid [maart 2009]
157	Vastgoedsturing, SVB Vastgoedsturing strategische koers [maart 2009]
158	Vastgoedsturing, Voorkeurlijst Materiaalgebruik Triada 2011 versie 1.1
159	Verhuurbeheer Bijzondere toewijzingen [April 2010]
160	Verhuurbeheer overig vastgoed [februari 2010]
161	Verhuurbeheer, Regionale samenwerking Noord-Veluwe Evaluatie [2011]
162	Verhuurbeheer, Regionale samenwerking woonruimteverdeling ovk incl Urgentiecomm en klachtenprocedure [mei 2007]
163	Verhuurbeheer, Regionale woonruimteverdeling Jaarverslag 2010 zonder bijlage
164	Verhuurbeheer, Regionale woonruimteverdeling Jaarverslag 2010 Bijlage tabellenboek
165	Verhuurbeheer, Schuldhulpverlening [oktober 2007]
166	Verhuurbeheer, Schuldhulpverlening samenwerking Leger des Heils [juni 2008]
167	Verhuurbeheer, Tweede kansbeleid [december 2010]
168	Verhuurbeheer, ZAV beleid aanvulling november 2008
169	Verhuurbeheer, ZAV-beleid [2003]
170	Wijkgericht werken [Tactisch basisdocument, januari 2010]
171	Wijkgericht werken, Achterpadverlichting beleid en werkwijze [februari 2009]
172	Wijkgericht werken, AED defibrillatorenbeleid, inclusief evaluatie [mei 2008, nov 2010]
173	Wijkgericht werken, Overlast omwonenden beleid en procedure [november 2003]
174	Wijkgericht werken, Sponsorbeleid evaluatie [september 2010]
175	Wijkgericht werken, Sponsorbeleid Triada [2007]
176	Wijkgericht werken, Wensfonds beleid inclusief evaluatie [2006 2007]
177	Wijkgericht werken, Wensfonds vervolgbeleid [15 sept 2010]
178	Wijkgericht werken, Wijkanalyse Hattem-Zandkamp eo [Concept]
179	Wijkgericht werken, Wijkanalyse Vaassen West [Concept]
180	Wijkgericht werken, Wijkanalyse Wapenveld [Concept]
181	Woonkwaliteit [Strategisch themabeleid, april2011]
182	Woonkwaliteit, Materiaallijst Nieuwbouw [juni 2010]
183	Woonkwaliteit, Milieubeleid en -werkplan [oktober 2004]
184	Woonkwaliteit, Referentiekwaliteit Nieuwbouw [juni 2010]
185	Woonkwaliteit, Toegankelijkheid woningen classificatiesysteem [december 2010]
186	Woonkwaliteit, Triada door de doorzonscan 24042008 Laagland advies
187	Woonkwaliteit, Voorkeurlijst Materiaalgebruik bestaande bouw en nieuwbouw [Triada 2011 versie 1.1]
188	Woonomgeving (incl rol samenwerking WWZ) [Strategisch themabeleid, december 2010]
Presteren naar Opgaven	
189	Epe, Discussienotie Dorpsvisie Epe [2009]

Nr.	Naam document
190	Epe, Handboek leefbaarheid en veiligheid Epe [sept09]
191	Epe, Leefbarometer Tabellen [2006]
192	Epe, Plan Aanpak Toekomstvisie [jan 2010]
193	Epe, Rapport Demografie_gemeente_Epe [2009]
194	Epe, Regio Stedendriehoek Woningmarktonderzoek 2010 Epe
195	Epe, Structuurplan_Epe_deel_1[2007]
196	Epe, Structuurplan_Epe_deel_2[2007]
197	Epe, Structuurplan_Epe_deel_3[2007]
198	Epe, Woningmarktonderzoek Triada 2007 Kern Vaassen
199	Epe, Woningmarktonderzoek Triada 2008 Kern Epe
200	Epe, Woonvisie 2005-2015[1]
201	Gelderland, Bevolkingsprognose [2007]
202	Gelderland, Brief Noord Veluwe Aanpak woningbouw 2010-2012 Corporaties
203	Gelderland, Gelderse Aanpak Uitwerking Gelderse aanpak woningbouw 2010-2012 p12
204	Gelderland, Het tij keren Kleine_kernen [2009]
205	Gelderland, Kaart zoekzones gelderland [2005]
206	Gelderland, KWP2 Kwalitatief woonprogramma 2005-2014
207	Gelderland, KWP3 Kwalitatief woonprogramma 2010-2019
208	Gelderland, Onderzoek dak en thuislozen [april 2009]
209	Gelderland, Statennotitie Aanpak Gelderse Woningbouw 2010 - 2012
210	Gelderland, Streekplan 2005
211	Gelderland, Visie klimaataanpak bestaande_bouw [april 2010]
212	Gelderland, Wonen in Gelderland 2008, monitoring van het woonbeleid
213	Gelderland, Wonen in Gelderland 2010, monitoring van het woonbeleid
214	Hattem, gemeente Hattem door de Doorzonscan Laagland advies [2010]
215	Hattem, Huisvestingsverordening 1994
216	Hattem, Leefbaarometer Tabellen [2006]
217	Hattem, Ruimtelijk Ontwikkelingsplan Hattem [2008]
218	Hattem, Uitvoeringsparagraaf structuurvisie
219	Hattem, Woningmarktonderzoek Triada 2008 Gemeente Hattem
220	Heerde Huisvestingsverordening [1999]
221	Heerde Leefbaarometer Tabellen [2006]
222	Heerde, Overname Gemeentelijk woningbedrijf, Akte van levering Gemeentelijk woningbedrijf, negende blad onder 18 [1980]
223	Heerde, Overname Gemeentelijk woningbedrijf, Notulen De Heerdt [1980] specificatie overname
224	Heerde, Toekomstvisie Heerde 2025 [juli 2009]
225	Heerde, Visie op wonen en werken tot 2015 [2005]
226	Heerde, Woningmarktonderzoek Triada 2008 Gemeente Heerde
227	Landelijk, KEI-Krimponderzoek [2009]

Nr.	Naam document
228	Omgevingsanalyse Triada 2010 [v151010]
229	Regio Noord Veluwe Onderzoek Behoeve wonen met zorg
230	Regio Noord Veluwe Woningbehoefte ambities plannen basis KWP3 COMPANEN [2009]
231	Regio Noord Veluwe, perbericht verdeling bouwopgave KWP3 [sept 2010]
232	Regio Noord Veluwe, Woningbehoefte REGIO ambities+plannen+29+april+2009
Presteren volgens Belanghebbenden	
233	Belanghouders, Triada Partners in Wonen Katern [2009]
234	Belanghoudersbijeenkomst 10 november 2010 Uitgebreid aantekeningen verslag INTERN
235	Belanghoudersbijeenkomst 2 oktober 2007 Discussie Belanghouders INTERN
236	Belanghoudersbijeenkomst 2010 publicatie Prettig wonen en leven [Folder 2010]
237	Belanghoudersbijeenkomst Epe 2 oktober 2007 opzet Atrive
238	Belanghoudersbijeenkomst Epe Verslag 2 okt 2007
239	Belanghoudersbijeenkomst Hattem Verslag 2 okt 2007
240	Belanghoudersbijeenkomst Heerde 3 okt 2007 opzet Atrive
241	Belanghoudersbijeenkomst Heerde verslag 3 okt 2007
242	Bewonerscommissie Samenwerkingsovk BC Hattem Noord 520-521 15-2-2011
243	Bewonerscommissie Samenwerkingsovk Krugerstraat-Zuid 15-2-2011
244	Bewonerscommissie Samenwerkingsovk Vogelbuurt 15-2-2011
245	Bewonersmagazine Thuis winter 2009-2010
246	Bewonersmagazine Thuis winter 2010-2011
247	Bewonersmagazine Thuis zomer 2009
248	Bewonersmagazine Thuis zomer 2010
249	CHR Samenwerkingsovk CHR 15-2-2011
250	CHR Verslag 10-11-2009
251	CHR Verslag 11-3-2010
252	CHR Verslag 15-12-2008
253	CHR Verslag 15-12-2009
254	CHR Verslag 16-12-2010
255	CHR Verslag 17-1-2008
256	CHR Verslag 1-7-2008
257	CHR Verslag 18-3-2009
258	CHR Verslag 21-1-2010
259	CHR Verslag 24-3-2011
260	CHR Verslag 26-6-2007
261	CHR Verslag 27-4-2010
262	CHR Verslag 29-6-2010
263	CHR Verslag 30-6-2009
264	CHR Verslag 31-5-2010
265	CHR Verslag 5-7-2011

Nr.	Naam document
266	Epe, Bestuurlijk overleg notulen 07022011
267	Epe, Bestuurlijk overleg notulen 14032008
268	Epe, Bestuurlijk overleg notulen 17122007
269	Epe, Bestuurlijk overleg notulen 19112007
270	Epe, Bestuurlijk overleg notulen 21092009
271	Epe, Bestuurlijk overleg notulen 23042007
272	Epe, Bestuurlijk overleg notulen 25062007
273	Epe, Bestuurlijk overleg notulen 25062007
274	Epe, Bestuurlijk overleg notulen bijlage bij vergaderstukken 8 en 25 juni inzake convenant
275	Epe, Prestatieconvenant gemeente Epe [27juni2011 getekend]
276	Epe,Nieuwe kaders woningbouwinitiatieven gemeente Epe [juni 2011]
277	Hattem convenant volkshuisvesting [2007]
278	Hattem, Bestuurlijk overleg notulen 03032011
279	Hattem, Bestuurlijk overleg notulen 12092007
280	Hattem, Bestuurlijk overleg notulen 14122006
281	Hattem, Bestuurlijk overleg notulen 18042007
282	Hattem, convenant_volkshuisvesting_gemeente_hattem_-_triada_2007
283	Hattem, Prestatieafspraken Hattem [2011]
284	Hattem, Prestatieafspraken Hattem Jaarplan 2011
285	Hattem, Volkshuisvestings convenant [2007]
286	Hattem, Wonen, zorg en welzijn in de gemeente Hattem incl convenant [2005]
287	Heerde, Bestuurlijk overleg agenda 12052011 agenda besluitvorming jaarplan 2011
288	Heerde, Bestuurlijk overleg notulen 10032011
289	Heerde, Bestuurlijk overleg notulen 19092007
290	Heerde, checklist jaarschijf 2009 convenant dd 05112008
291	Heerde, Commissie+ruimte verslag
292	Heerde, Prestatieafspraken Gemeente Heerde - Triada [2008]
293	Heerde, Prestatieafspraken Heerde [2008]
294	Heerde, Prestatieafspraken Heerde Jaarplan 2011
295	Heerde, prestatieafspraken_triada_heerde_5_februari_2008
296	Heerde, Prestatieconvenant Gemeente Heerde - Triada 2008
297	Heerde,checklist jaarschijf 2009 convenant dd 05112008
298	LHR Epe Agenda 09-06-2011
299	LHR Notulen gezamenlijk overleg LHR [april 2011]
300	LHR Notulen overleg LHR Hattem [23 mei 2011]
301	LHR Notulen overleg LHR Heerde [06062011]
302	LHR Samenwerkingsovk LHR Epe [15-2-2011]
303	LHR Samenwerkingsovk LHR Hattem [15-2-2011]
304	LHR Samenwerkingsovk LHR Heerde [15-2-2011]

Nr.	Naam document
Presteren naar Vermogen	
305	Accountantsverslag 2007
306	Accountantsverslag 2008
307	Accountantsverslag 2009
308	Accountantsverslag 2010
309	Begroting 2007
310	Begroting 2008
311	Begroting 2009
312	Begroting 2010
313	Begroting 2011
314	CFV Continuïteitsoordeel 2008
315	CFV Continuïteitsoordeel 2009
316	CFV Continuïteitsoordeel 2010 bezwaar C-oordeel
317	CFV Continuïteitsoordeel 2010
318	CFV Continuïteitsoordeel 2011
319	CFV corporatie in perspectief 2007
320	CFV corporatie in perspectief 2008
321	CFV corporatie in perspectief 2009
322	CFV corporatie in perspectief 2010
323	CFV Corporaties in perspectief 2010
324	CFV Corporaties in perspectief samenvatting [2010]
325	CFV Oordeelsbrief 2007 (VROM)
326	CFV Solvabiliteitsbrief 2008
327	CFV Solvabiliteitsbrief 2009
328	CFV Solvabiliteitsbrief 2010
329	Control Aanbestedingsbeleid [juni 2010]
330	Control Intern Controleplan [maart 2011]
331	Control Procesgericht werken Plan van Aanpak [februari 2011]
332	Control Procesoverzicht Triada vernieuwingstraject [10092011]
333	Control Tekendevoegdheid opdrachten [september 2010]
334	Financieel Notitie bedrijfswaarde Jaarrekening 2010
335	Financieel Treasury jaarplan 2011
336	Financieel Treasurystatuut getekende versie
337	Jaarverslag 2007
338	Jaarverslag 2008
339	Jaarverslag 2009
340	Jaarverslag 2010
341	Kostenbewustzijn Notulen overleg Budgetteren 26-05-2011
342	Kostenbewustzijn Sheets personeelsbijeenkomst [november 2010]
343	Kostenbewustzijn, Kadernotitie uitgangspunten begroting 2012 [16062011]

Nr.	Naam document
344	Management letter accountants 2007
345	Management letter accountants 2008
346	Management letter accountants 2009
347	Management letter accountants 2010
348	MJOB 2008-2013
349	MJOB 2009-2014
350	MJOB 2010-2015
351	MJOB 2011-2016
352	Overzicht begrotingstaken 2011
353	Planning begroting 2011
354	Planning begroting 2012
355	PnV 4.1.3c IRR Rendementseis
356	PnV 4.1.3c Waardering vastgoedportefeuille
357	PnV 4.1.3d Investeringsfinancieringsratio
358	PnV 4.1.3d Maximale Loan To Value
359	PnV 4.2.1d en GoV 5.2.1d
360	PnV 4.2.1F GoV 5.2.1F
361	PnV 4.3.1a Overzicht Begrotingstaken
362	PnV 4.3.1c Brief CFV 26-1-2010
363	PnV4.1.3a Scenario's Financiële Polsstok
364	Treasury commissie Agenda Triada 28 oktober 2010
365	Treasury commissie Agenda Triada 3 juni 2010
366	Treasury commissie Bijlage bij TC verslag 3 juni_overzicht recente transacties Triada
367	Treasury commissie Rapportage 28okt2010
368	Treasury commissie Rapportage Triada TC 21 juni 2011
369	Treasury commissie Vergaderstukken juni 2010
370	Treasury commissie Verslag TC Triada 21 juni 2011
371	Treasury commissie Verslag TC Triada 28 oktober 2010
372	Treasury commissie Verslag Triada TC 3 juni 2010_aangepast ivm bijlagen
373	WSW uitslagbrief 2007
374	WSW uitslagbrief 2008
375	WSW uitslagbrief 2009
376	WSW uitslagbrief 2010
Governance	
377	Bestuursreglement [15maart2011]
378	Integriteitscode [december 2008]
379	Klokkenluidersregeling [december 2008]
380	Notitie ten aanzien van het onderwerp stakeholders [maart 2007]
381	RvC Profielschets [augustus 2010]
382	RvC Profielschets [augustus2010]

Nr.	Naam document
383	RvC Reglement [7maart2011]
384	RvC Rooster van aftreden, samenstelling en deskundigheid [juli2011]
385	RvC verslag 20070328
386	RvC verslag 20070515
387	RvC verslag 20071008
388	RvC verslag 20071129+30
389	RvC verslag 20080318
390	RvC verslag 20080402
391	RvC verslag 20080603
392	RvC verslag 20080930
393	RvC verslag 20081127+28
394	RvC verslag 20090317
395	RvC verslag 20090421
396	RvC verslag 20090608
397	RvC verslag 20090928
398	RvC verslag 20091126+27
399	RvC verslag 20093009
400	RvC verslag 20100209
401	RvC verslag 20100427
402	RvC verslag 20100628
403	RvC verslag 20100928
404	RvC verslag 20101125+26
405	RvC verslag 20110307
406	RvC verslag 20110426
407	RvC verslag 20110603
408	RvC-OR verslag 20100304
409	RvC-OR verslag 20101108
410	RvC-OR verslag 20110526
411	Statuten [juni 2011]
Overige documenten	
412	Communicatie intern Conclusies en aanbeveling Interne communicatie [2011]
413	Communicatie intern Overlegstructuur_06042011
414	Communicatie intern Overlegtabel_06042011
415	Communicatie intern Overzicht_intern_overleg_2011
416	PenO Agressie en geweld - handleiding versie 3.0 [2010]
417	PenO Arbobeleidsplan versie 1.0 [2010]
418	PenO Calamiteitenplan intern versie 2.2 [2010]
419	PenO Competentiegeds Triada 10-04-2007
420	PenO Competentiewoordenboek versie 1 d.d. 01-01-2011
421	PenO Gratificatieregeling 1-1-2003 aangepast jan 2007

Nr.	Naam document
422	PenO Opleidingen- en employabilitybeleid versie 1.0 [2011]
423	PenO Pre-employment screening [2009]
424	PenO Regeling Verlof en overwerk mei 2010
425	PenO Reglement WCS Triada bijlage 1 versie 11.0 januari 2011
426	PenO Reglement WCS Triada versie 4.0 mei 2010
427	PenO Reiskostenregeling woon-werk 01-01-2011
428	PenO Secundaire arbeidsvoorwaarden 2011
429	PenO Stagebeleid versie 1.0 [2010]
430	PenO Wachtdienstregeling 15-05-2007
431	PenO Werktijdenregeling [2009]
432	PenO Ziekteverzuimreglement juni 2008
433	Resultaatgericht werken Handleiding versie 1.0 d.d. 01-01-2011
434	Resultaatgericht werken; Evaluatie, een tussenstop [2011]

Bijlage IV Overzicht geïnterviewde personen

CORPORATIE

Naam	Functie
Dhr. B. Feijen	Voorzitter RvC
Mw. N.M. de Hoog-Kleijwegt	Vicevoorzitter RvC
Dhr. J.H.A. Driessen	Lid RvC
Dhr. J. Huizing	Lid RvC
Dhr. C. de Blok	Lid RvC
Dhr. H.J.H. van de Ven	Directeur / Bestuurder
Dhr. W. Klein - Langenhorst	Adjunct directeur
Dhr. L. Harkema	Manager Woondiensten
Mw. P. Meijer	Manager Bedrijfsdiensten
Dhr. E. Rozendal	Manager Bestuursdiensten
Dhr. M. Velthuis	Manager Vastgoedbeheer
Mw. D. Ladrak	Beleidsadviseur Bestuur
Dhr. H. de Jong	VZ OR en Teamleider POV
Dhr. H. Nijhof	Lid OR en Opzichter bedrijfsbureau
Dhr. A. Harleman	Lid OR en Financieel administrateur
Dhr. P. van Atten	Lid OR en Medewerker L&W

BELANGHEBBENDEN

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. J.N. van Nuijs	Wethouder portefeuille Volkshuisvesting	Gemeente Epe
Dhr. A. Kisjes	Beleidsmedewerker	Gemeente Epe
Dhr. L. Teuben	Wethouder portefeuille Volkshuisvesting	Gemeente Hattem
Dhr. J. Immerzeel	Adviseur RO en Vhv	Gemeente Hattem
Dhr. A. Westerkamp	Wethouder portefeuille Volkshuisvesting	Gemeente Heerde
Mw. A. Reiling	Teamcoördinator Ruimtelijk Beleid & Ontwikkeling	Gemeente Heerde
Mw. M. Kemper	Directeur	Stichting Koppel
Mw. E. ten Have-Weustenenk	Voorzitter Raad van bestuur	Riwis Zorg & Welzijn
Dhr. A. Doornink	Voorzitter	Centrale huurdersraad (CHR)
Dhr. C.F. Pauw	Secretaris	Centrale huurdersraad (CHR)
Dhr. W. Stegeman	vice-voorzitter	Centrale huurdersraad (CHR)
Dhr. G.A. Cornelisse	Penningmeester	Centrale huurdersraad (CHR)

Naam				Functie	Organisatie
Mw.	A.C.	van	Werven	Notulist	Centrale huurdersraad (CHR)
Mw.	W.H.		Hoogendoorn	Lid	Centrale huurdersraad (CHR)
Dhr.	A.		Buitenkamp	Lid	Centrale huurdersraad (CHR)
Dhr.	J.		Autsema	Programma adviseur Wonen	Provincie Gelderland
Dhr.	H.J.		Berkhoff	Wethouder portefeuille Welzijn en zorg	Gemeente Epe
Dhr.	A.G.		Borst	Wethouder portefeuille Welzijn en zorg	Gemeente Hattem
Dhr.	H.A.M.		Bögemann	Wethouder portefeuille Welzijn en zorg	Gemeente Heerde
Dhr.	D.		Moolhuizen	Teamchef Epe, Heerde, Hattem	Politie Noord- en Oost Gelderland
Dhr.	H.		Dijkhof	Voorzitter van Oener Belang en lid van de deelprojectgroep Kulturhus	Oener Belang
Dhr.	F.B.A.		Wools	Directeur/bestuurder	De Passerel
Mw.	W.		Groeneveld	Clustermanager	J.P. van den Bentstichting
Dhr.	J.	De	Vries	Ontwikkelaar Vastgoed	Stichting Philadelphia Zorg Noordwest-Veluwe
Dhr.	F.		Holleman	Regiomanager Bouwfonds Ontwikkeling	Bouwfonds
Dhr.	S.		Bijl	Directeur	Stichting Welzijn Ouderen Epe
Dhr.	H.		Franke	Regiomanager	Zorgorganisatie Viattence
Dhr.	J.		Horst	Projectleider dorpsplan Wapenveld	Dorpswerkgroep Wapenveld
Dhr.	A.		Verhoeff	Accountant	Ernst & Young

Bijlage V Specificatie prestatiebeoordeling

1. Huisvesting primaire doelgroep

Ambities		Opgaven	Prestaties	Oordeel PnA	Oordeel PnO
a.	Passend huisvesten van de primaire doelgroep van beleid door 1) zorgen voor voldoende betaalbare voorraad en 2) passend toewijzen van woningen	Triada moet zorgen voor voldoende betaalbare woningen. Er is in het werkgebied van Triada geen concrete opgave geformuleerd, dit onderwerp is alleen richtinggevend benoemd.	<p>1) De beschikbare voorraad is per gemeente veel groter dan de omvang van de primaire doelgroep. In totaal bedraagt de voorraad 6432 en is in het SVB gecijferd dat in 2026 aanzienlijk minder woningen nodig zijn.</p> <p>2) Passende toewijzing volgens CiP 2008, 2009 en 2010 gemiddeld 92% (gemiddeld 2% meer dan landelijk)</p>	7	6
b.	Transparante toewijzing	Woningtoewijzing via regionale woningtoewijzing of conform de regels uit de huisvestingsverordening van de gemeenten	Toewijzing volgens regionaal systeem dat transparantie en objectiviteit borgt, is gebaseerd op uitgangspunten BBSH. Uit interne evaluatie (3-5-11) blijkt dat met name de uniformiteit als doel van de regionale samenwerkingsovereenkomst is behaald.	7	-

Ambities		Opgaven	Prestaties	Oordeel PnA	Oordeel PnO
c.	Doorstroming bevorderen van mensen die duurdere huurwoning of koopwoning kunnen permitteren	Inspelen op slechte kansen voor starters op de woningmarkt: doorstroming bevorderen en verkoop van huurwoningen om aan de koopvraag te voldoen. Er is in het werkgebied van Triada geen concrete opgave geformuleerd, dit onderwerp is alleen richtinggevend benoemd.	<p>Voorrangsregeling en verhuiskostenregeling voor zittende huurders (verdubbeling punten). Afgelopen 4 jaar 49% van de woningen aan starters toegewezen (842) en 51% aan doorstromers (878). Daarnaast 11 woningen voor doorstroming gekocht en verkocht. Triada kent een lage mutatiegraad (2010: 5,5%, Jaarverslag 2010 p.18).</p> <p>De afgelopen periode werden 143 woningen verkocht, onbekend is hoeveel aan starters. Gezien de prijsstelling zijn het goedkope woningen voor begrippen van de lokale markt, hoewel ze wel meer dan € 160.000 kosten</p>	7	7
d.	Individueel maatwerk leveren aan de klant door 1) hulpverlening en 2) individuele diensten		1) Inschakeling Leger des Heils bij huurachterstanden echter heeft dit niet tot daling van huurachterstand geleid. Het aantal ontruimingen (op basis van huurachterstand) is ook gestegen, van 8 à 9 ontruimingen per jaar (2007 t/m 2009) tot 14 ontruimingen	7	



Ambities		Opgaven	Prestaties	Oordeel PnA	Oordeel PnO
			<p>in 2010. Ondanks de goede inspanningen is presteren op dit gebied niet verbeterd of beter dan andere corporaties</p> <p>2) Er wordt een uitgebreid dienstenpakket geboden, echter bestaat er geen inzicht in afnamecijfers, klanttevredenheid enz.</p>		
e.	<p>Sturen op woonlasten door model te ontwikkelen, monitoringsysteem op te zetten en bewustwording bij klanten te vergroten</p>		<p>1) door veranderingen in onder andere WWS is er nog geen model ontwikkeld</p> <p>2) Ontwikkeling monitoringsysteem is voor 2012 voorzien</p> <p>3) energielabels wordt verstrekt, website met tips ontwikkeld, energiebespaarbox overhandigd aan huurders, informatie over energiebesparing in huurdersblad en uitproberen van producten als energiedisplays (2011). Indruk van Triada zelf is dat bewustwording nog niet is veranderd. Er is verder geen informatie, bijvoorbeeld over</p>	6	

Ambities		Opgaven	Prestaties	Oordeel PnA	Oordeel PnO
			verminderd energieverbruik of lagere voorschotten voorhanden		
Gemiddelde beoordeling prestatieveld				6,8	6,7

2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

Ambities		Opgaven	Prestaties	Oordeel PnA	Oordeel PnO
a.	Leveren van individueel maatwerk aan de klant, klant krijgt zeggenschap over binnenzijde van de woning en samen met burenspraak in buitenkant van de woning en directe woonomgeving		Tot 2008 werd planmatig de binnenzijde van de woningen gerenoveerd op initiatief en volgens beleid van Triada. Vanaf 2010 is het woonwensenpakket ingevoerd waarin klanten zelf kunnen bepalen welke elementen gerenoveerd worden op eigen moment en eigen comfortniveau. In totaal sindsdien 300 woningen gerenoveerd. Interesse is groot bij bewoners.	8	
b.	Kwalitatief goede woningen in stand houden, realisatie onderhoudsbegroting	De onderhoudskwaliteit van huurwoningen moet goed zijn. Er is in het werkgebied van Triada geen concrete opgave geformuleerd	Hoge onderhoudskwaliteit in stand gehouden. Maar geen inzicht in daadwerkelijke conditie. Begrotingen worden jaarlijks nagenoeg gerealiseerd.	8	8
c.	Kwaliteitsslag bestaande woningvoorraad: 300 woningen per jaar renoveren (3000 in 10 jaar)		Doelstelling over de te visiteren periode bedraagt 1200 woningen, realisatie 1111. Acties ondernomen om te verbeteren.	7	
d.	Aantal levensloopbestendige	Huurwoningen waar mogelijk	Aantal levensloopbestendige en nultredenwoningen is de	6	6

Ambities		Opgaven	Prestaties	Oordeel PnA	Oordeel PnO
	woningen vergroten door ingrepen in bestaande voorraad	levensloopbestendig maken. De vastgestelde opgaven zijn alleen in abstracte termen weergegeven.	afgelopen jaren nauwelijks vergroot door aanpak van bestaande voorraad. Wel in regionaal verband voorbereidingen getroffen in het kader van classificatie. Wel heet Triada prestaties geleverd op het gebied van nieuwbouw van levensloopbestendige woningen (zie ook veld 4)		
e.		Duurzaamheid is een thema in de woonvisies. De vastgestelde opgaven zijn alleen in abstracte termen weergegeven.	Triada heeft de energieprestatie van de woningen in kaart gebracht (zie ook veld 1) en stelt hoge eisen aan energieprestaties bij nieuwbouw, zoals bij het Kulturhus in Oene.		5
Gemiddelde beoordeling prestatieveld				7,3	6,3

3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

Ambities		Opgaven	Prestaties	Oordeel PnA	Oordeel PnO
a.	Ondersteunen van verschillende groepen die bij wonen zorg nodig hebben en realiseren of ondersteunen van zorgwoningen en kleinschalige woonvormen	Kleinschalige woonvormen voor bijzondere doelgroepen realiseren. Er is geen concrete opgave benoemd, alleen richtinggevend.	Realisatie van meer dan 140 eenheden op meer dan 10 locaties. Het aantal nultredenwoningen is met 27,7% ongeveer even groot als landelijk gemiddeld (CiP 2010), referentiecorporaties	8	8



Ambities		Opgaven	Prestaties	Oordeel PnA	Oordeel PnO
			hebben minder nultredenwoningen (23%).		
b.	Clusteren van woningen samen met zorgpartij		In Heerde samenwerking met Viattence t.b.v. project voor dementerende ouderen, en zorgaanbod van Brinkhoven in Brinklaan/Stationsstraat. In Wapenveld (gem. Heerde) samen met Rehoboth in De Vree. En in Epe initiatief genomen om met Veluweborg een zorgsteunpunt te realiseren.	8	
c.		De taakstelling die gemeenten hebben gekregen op het gebied van vergunninghouders invullen.	Jaarlijks worden meer dan 25 vergunninghouders gehuisvest. Over de gehele visitatieperiode wordt ongeveer 30% minder gehuisvest dan de taakstelling is (o.a. Jaarverslag 2010 p.22).		6
Gemiddelde beoordeling prestatieveld				8,0	7,0

4. (des-)Investeren in vastgoed

Ambities		Opgaven	Prestaties	Oordeel PnA	Oordeel PnO
a.	Transformatie van de voorraad door sloop en nieuwbouw van 561 woningen	Verhogen van de kwaliteit van de huurwoningvoorraad door toevoegen van nieuwbouwwoningen, er is geen concrete opgave geformuleerd.	Nieuwbouwrealisatie is 398 (71%). De realisatieindex van Triada is hoog (84% versus 56% landelijk). Triada vernieuwt 6% van haar bezit in 4 jaar, dat is meer dan referentiecorporaties (CiP, 2010)	7	8
b.	Transformatie van de voorraad door verkoop van 234 woningen		Er zijn 143 woningen verkocht (61%)	7	
c.	Realisatie van Kulturhus Oene om voorzieningen voor Oene te behouden		Oplevering eind 2011	8	
d.		Productie van duurdere huurwoningen om doorstroming te bevorderen	Forse toevoeging, dure huur was 1,5% van het bezit van Triada en is anno 2011 6%. (CiP 2010 en Jaarverslag 2010)		7
Gemiddelde beoordeling prestatieveld				7,3	7,5

5. Kwaliteit van wijken en buurten

Ambities		Opgaven	Prestaties	Oordeel PnA	Oordeel PnO
a.	<p>Integrale wijkgerichte werkwijze gericht op vitale wijken. Dit vereist intensieve samenwerking.</p> <p>1) Triada gaat met alle partijen aan de slag om wijkontwikkelplannen op te stellen.</p> <p>2) Triada bepaalt haar rol in de keten WWZ</p>	<p>Integrale wijkgerichte samenwerking aangaan op het snijvlak van WWZ om goed voorzieningen en dienstenaanbod te realiseren. Er is geen concrete opgave benoemd, dit onderwerp is alleen richtinggevend benoemd.</p>	<p>Plan van aanpak (2008) samen met belanghouders geschreven. Interne beleidsnotitie wijkgericht werken (2009, inclusief bepaling rol in de keten WWZ). Uitvoering beleid in 3 pilotwijken (2010)</p>	7	(projecten zijn reeds bij veld 4 beoordeeld en dienstenaanbod bij veld 1)
b.	<p>Leefbaarheid behouden en verbeteren</p>		<p>Diverse activiteiten ontplooid om leefbaarheid te verbeteren: laatste kansbeleid, woonbegeleiding, integrale aanpak multiprobleemgezinnen, buurtbemiddeling en vrijwilligerswerk van medewerkers in het kader van NL Doet.</p>	8	
c.	<p>Functioneel ingerichte woonomgeving die schoon, heel en veilig is</p>	<p>Leefbare en functioneel ingerichte woon- en leefomgeving bevorderen. Er is in het werkgebied van Triada geen concrete opgave geformuleerd, dit onderwerp is alleen</p>	<p>Triada heeft achterpaden verbeterd en verlicht (in 2011 worden de laatste complexen aangepakt zodat alle achterpaden zijn verbeterd). Er zijn bergingen en tuinen bij meerde complexen verbeterd</p>	7	7

Ambities		Opgaven	Prestaties	Oordeel PnA	Oordeel PnO
		richtinggevend benoemd.	en scootmobielruimten gemaakt. Afsluiten van entrees bij verschillende complexen en plaatsen van defibrillatoren bij meergezinswoningen. Bewoners en medewerkers worden jaarlijks getraind in gebruik ervan. Daarnaast ook toepassing veiligheidskeurmerk en buurtbemiddeling opgestart op initiatief van Triada.		
d.	Voorzieningen en dienstverlening bevorderen met name om ouderen langer zelfstandig te laten wonen	Levensloopbestendige wijken en dorpen bevorderen door met gemeenten MFA's te ontwikkelen en door woonzorgzones en zorgwoningen te realiseren. Er is geen concrete opgave geformuleerd, wel zijn er de afgelopen jaren convenanten ondertekend waarin opgaven in abstracte termen zijn vermeld en afspraken zijn gemaakt om beleid te ontwikkelen.	Ondersteunen van de voedselbank, projectontwikkeling ten aanzien van woonzorgzones en MFA's. Sponsoring van Stichting Present (bemiddeling vrijwilligerswerk) en in samenwerking met zorgpartijen dienstenaanbod realiseren bij huurwoningen.	7 (vastgoed-inspanningen zijn bij veld 4 beoordeeld en dienstenaanbod bij veld 1)	7 (levensloopbestendigheid is beoordeeld bij veld 2 en de genoemde projecten bij veld 4)
e.	Betrokkenheid van bewoners bevorderen		Vanaf 2007 Wensfonds om	7	



Ambities		Opgaven	Prestaties	Oordeel PnA	Oordeel PnO
			jaarlijks initiatieven van bewoners om woon- en leefomgeving te verbeteren ten uitvoer te brengen. Afgelopen jaren bijna 80 aanvragen gehonoreerd. Daarnaast betrokkenheid vergroten door bewoners te betrekken bij kleurkeuze buitenschilderwerk en het lidmaatschap van speeltuinen te stimuleren.		
Gemiddelde beoordeling prestatieveld				7,2	7,0

6. Overige prestaties

Ambities		Opgaven	Prestaties	Oordeel PnA	Oordeel PnO
a.	Triada ondersteunt vanuit haar sociale missie de initiatieven van een bijzondere groep huurders in haar werkgebied.		Door donaties wordt de huisvesting van kansarme Molukkers ondersteund. Op de Molukken zijn daarvoor ongeveer 260 woningen gerealiseerd (gemiddeld kosten die per woning tussen de € 1000 en 1500).	7	
b.		De nieuwe KWP (3) kent een beperktere groei dan in de vorige provinciale programmering. Hierdoor ontstaat er spanning tussen gemeenten en Triada als het gaat om het realiseren van plannen op de verworven locaties.	Triada leverde inspanningen om tot concretere prestatieafspraken te komen. De voorgaande afspraken waren veelal globaal en procesgericht. Door bij de nieuwe convenanten met jaarplannen te werken kunnen afspraken in de toekomst concreter worden gemaakt. De visitatiecommissie heeft deze inspanningen ter kennisname aangenomen.		-
Gemiddelde beoordeling prestatieveld				7,0	-

Bijlage VI Checklist Governancecode

Checklist Governancecode		Zelfevaluatie door corporatie	
Uitwerking		Beoordeling status: Toegepast = Groen, Actiepunt = Geel, Uit te leggen = Rood, Bepreekpunt raad van commissarissen = Blauw en N.v.t. = Wit	Beargumenteer in welke mate uw corporatie aan deze norm voldoet
I Naleving en handhaving van de code			
1.a.	Hoofdpijnen governancestructuur worden in jaarverslag uiteengezet.	Toegepast	Dit is steeds beter toegepast in de jaarverslagen van Triada. In 2010 is een volledig beeld neergezet.
1.b.	De actuele volledige governancestructuur wordt op de website geplaatst.	Toegepast	De actuele Governancestructuur staat op de website beschreven.
2	Opvolging en uitwerking governance code is aangegeven (principe "pas toe of leg uit").	Toegepast	In paragraaf 7.1 van het Jaarverslag 2010 staat het principe "pas toe of leg uit" beschreven.
3	Elke verandering in de governancestructuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voorgelegd.	Toegepast	In 2007 is door de RvC en bestuurder gesproken over de toepassing van de Governancecode en het principe pas toe of leg uit. Kleine wijzigingen zijn daarna, deels informeel, tussentijds met de RvC besproken. In de verslaglegging van de RvC vergadering staat dit vermeld wanneer van voldoende importantie. In 2010/2011 zijn de grotere wijzigingen expliciet goedgekeurd door de RvC: het wijzigen/vaststellen van nieuwe statuten, RvC reglement en Bestuursreglement.
II Het bestuur			
II.1 Taak en werkwijze			
1	Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen:		
a	de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen.	Toegepast	Bij de agendering van de uitgangspunten van het ondernemingsplan is de koers besproken. Daarna is dit thema, wanneer belangrijke ontwikkelingen intern of extern zich voordeden, geagendeerd. Zo zijn recent ter goedkeuring voorgelegd: Verkoopbeleid (7 maart 2011), Middeninkomens, wat hiervoor te doen en glasvezelkabel (26 april 2011) en het Strategisch voorraadbeleid oa 21 april 2009 2x ter tafel.
b	de operationele en financiële doelstellingen.	Toegepast	Bij het goedkeuren van de Begroting en Jaarverslag, maar ook bij het bespreken van de periodieke rapportage, zijn deze doelstellingen en de realisatie besproken. Beleidsmatig is in de afgelopen periode bijvoorbeeld het Treasurystatuut en het Aanbestedingsbeleid ter goedkeuring voorgelegd. Jaarlijks wordt, ondersteund door een externe partij, het Treasuryjaarplan toegelicht aan de RvC.
c	de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen.	Toegepast	In 2007 zijn er klankbordsessies rondom het schrijven van het Ondernemingsplan gehouden + In 2009 is de strategie besproken op basis van een Evaluatie voortgang realisatie ondernemingsplan. Recenter is bijvoorbeeld de impact van de Europese beschikking en het regeerakkoord op strategie Triada besproken.
d	de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd.	Toegepast	Klankbordsessie tbv ondernemingsplan in 2007, jaarlijks worden belangrijke ontwikkelingen met name in de november 2-daagse besproken, begroting is daarnaast belangrijke randvoorwaarde bij de realisatie van de strategie, ook worden belangrijke ontwikkelingen in de sector mn tijdens de RvC novembervergadering besproken.

e	wijze van vormgeving horizontale verantwoording.	Toegepast	De wijze van horizontale verantwoording is expliciet goedgekeurd in de RvC vergadering van 28 maart 2007. In het Jaarverslag van 2007/blz. 91 is de goedgekeurde structuur samengevat weergegeven. Aan de Centrale Huurdersraad (CHR), vertegenwoordiger van onze primaire belanghouder, verantwoorden wij uitgebreid onze beleidskeuzen en activiteiten in de overlegvergaderingen. Bijna altijd zit een RvC-lid hier als toehoorder bij.
f	indien aanwezig het bestuursreglement.	Toegepast	Nieuwe versie goedgekeurd in de vergadering van maart 2011.
g	De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.	Toegepast	Dit is vermeld in de jaarverslagen 2008, 2009 en 2010.
2	Het bestuur legt ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen.	Toegepast	Staat in statuten en uitgewerkt in het jaarverslag. Dit vindt plaats.
3	Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen:		
a	het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon.	Toegepast	Jaarlijks wordt dmv het Jaarverslag (JV) de verbindingen verantwoord aan de RvC. Daarnaast wordt aan bijzondere aspecten, als bij bijvoorbeeld de verbinding inzake De Klaarbeek, hier specifiek aandacht aan geschonken (RvC verslagen 7mrt11/blz6+ 28sept10/blz5+ 9febr10/blz5+ 26nov09/blz8) .
b	een voorstel tot wijziging van de statuten.	Toegepast	In 2010 is een statutenwijziging voorbereid door een gezamenlijke commissie van organisatie en RvC. In 2010 regelmatig terugkoppeling aan voltallige RvC en dit leidde in 2011 tot een definitieve wijziging.
c	een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie.	Toegepast	Regel wordt toegepast, expliciet vermeld in statuten.
d	aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling.	Toegepast	Regel wordt toegepast, expliciet vermeld in statuten.
e	beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek.	Toegepast	Regel wordt toegepast, expliciet vermeld in statuten.
f	ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie.	Toegepast	Regel wordt toegepast, expliciet vermeld in statuten.
g	de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie.	Toegepast	Regel wordt toegepast, expliciet vermeld in statuten, in 2007 is in RvC goedgekeurd dat visitatie in 2010 plaats gaat vinden, in 2009 bij evaluatie voortgang realisatie ondernemingsplan bepaald dat dit in 2012 plaats gaat vinden, door Aedesmaatregel medio 2010 planning verschoven naar 2011, vanaf 25/26 november 2010 voortgang visitatie 2011 op agenda RvC, 7 maart 2011 aanpak geaccordeerd.
4.	Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig (in ieder geval):		
a)	risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen.	Toegepast	Met regelmaat komt risicoanalyse op de agenda van de RvC. Deels als onderdeel bespreking jaarverslag (ook onderdeel managementletter) en begroting (zie verwijzingen elders naar RvC verslagen) en als onderdeel van themabeleid rondom treasury, risicomanagement en interne controle expliciet te agenderen.
b)	een integriteitcode, geplaatst op de website.	Toegepast	Integriteitcode staat op website

c)	kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie.	Toegepast	De kwaliteitszorg van Triada spitst zich met name toe op de (teverdenheid van de) klant (KWH) en de kwaliteit van de interne processen en de realisatie van de doelstellingen. Beide aspecten worden via de inrichting en controle van de administratieve organisatie en periodieke rapportages geborgd. De voortgang van de strategische doelen zijn daarnaast op basis van de Evaluatie Ondernemingsplan besproken met de RvC. Dit leidde tot de goedkeuring van het besluit, de periode waarin het ondernemingsplan moet worden gerealiseerd te verlengen tot en met 2012.
d)	handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures.	Toegepast	Op de financiële afdeling zijn werkinstructies en procesbeschrijvingen beschikbaar. De financiële procesbeschrijvingen worden nu geactualiseerd. Dit als onderdeel van een organisatiebrede actualisatie van de administratieve organisatie. Uit de planning- en controlcyclus (zie Intern controleplan) is verder op te maken welke financiële rapportages (maandrapportage, 4-maandrapportage, begroting, jaarrekening) er in welke maand moeten worden geproduceerd. Hiervan worden ook procesbeschrijvingen gemaakt.
e)	een systeem van periodieke monitoring en rapportering.	Toegepast	De planning en controlcyclus is beschreven in het Interne controleplan en het Financiële beleidsplan. Zoals in het Interne Controleplan benoemd worden processen op basis van een jaarplan periodiek gemonitord. Via bijvoorbeeld de viermaandsrapportage en het jaarverslag wordt aan de RvC de voortgang gerapporteerd. Met de accountant wordt voor aanvang van de controlewerkzaamheden in het startgesprek de bijzondere aandachtspunten benoemd. Deze worden via managementletter en het interim controleverslag gerapporteerd.
5.	In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan.	Toegepast	Tekst Jaarverslagen 2007 / 2010 voldoet hieraan.
6.a	Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden.	Toegepast	Onderdeel Klokkeluidersregeling.
b	Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC.	Toegepast	Onderdeel Klokkeluidersregeling.
c	Dit wordt geregeld in een klokkenluiderregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst.	Toegepast	Klokkeluidersregeling staat op website.
7.	Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag).	Toegepast	Verslaglegging van de werkzaamheden van de klachtencommissies gebeurt via het jaarverslag. Slechts sporadisch is in de afgelopen jaren gebruik gemaakt van deze commissies. In 2010 en 2009 is er geen gebruik gemaakt van de klachtencommissies, alle klachten zijn afgehandeld via de interne procedure. In 2011 is het wel weer voorgekomen.
II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur			
1.	Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk). De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder.	Uit te leggen	In het Jaarverslag wordt uitgelegd dat hier wordt afgeweken van Governancecode. De arbeidsovereenkomst van de bestuurder voor onbepaalde tijd, is van voor deze regeling. Jaarlijks wordt in de besloten vergadering het functioneren van de bestuurder beoordeeld door de raad. Tijdens de tweedaagse in november vindt het beoordelingsgesprek met de bestuurder plaats. Dit wordt vastgelegd in de verslaglegging van de tweedaagse van november.
2.	De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.	Toegepast	Dit gebeurt niet.

3.a	Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht.	Uit te leggen	Het remuneratierapport wordt niet opgesteld. Mondelinge rapportage vindt door deze commissie plaats in een besloten RvC-vergadering. Hiervan wordt een verslag gemaakt door de RvC zelf. Daarnaast wordt een salaris- en beoordelingsbrief verstuurd aan de bestuurder. Zie ook Reglement RvC. In het jaarverslag worden betalingen aan het bestuur verantwoord.
b	Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht.	Niet van toepassing	Het remuneratierapport wordt niet opgesteld. In het jaarverslag 2010 worden betalingen aan het bestuur verantwoord, daarnaast is dit vastgelegd in de verslaglegging van de tweedaagse van bv november 2010.
c	Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.	Niet van toepassing	Verantwoording van het beloningsbeleid wordt vastgelegd in de verslaglegging van de tweedaagse van november 2010.
4.	Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.	Niet van toepassing	In het jaarverslag worden betalingen aan het bestuur verantwoord.
5	De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst.	Niet van toepassing	Zie beantwoording II.2.3a
II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur			
1.	Een bestuurder zal:		
a	niet in concurrentie treden met de woningcorporatie.	Toegepast	Met het onderschrijven van de Governancecode wordt geconformeerd aan dit vereiste.
b	geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (inclusief familie).	Toegepast	Met het onderschrijven van de Governancecode wordt geconformeerd aan dit vereiste. Ook in de integriteitcode is dit geborgd.
c	ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen.	Toegepast	Met het onderschrijven van de Governancecode wordt geconformeerd aan dit vereiste.
d	geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (inclusief familie).	Toegepast	Met het onderschrijven van de Governancecode wordt geconformeerd aan dit vereiste.
2.a	Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan voorzitter RvC en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie.	Toegepast	In het bestuursreglement is deze regel expliciet vermeld. Tevens is dit vermeld in de Governancecode (II.3.2) waaraan we ons conformeren.
b	De raad van commissarissen besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of er sprake is van tegenstrijdig belang.	Toegepast	Met het onderschrijven van de Governancecode wordt hieraan geconformeerd.
3.	Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij een lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.	Toegepast	Met het onderschrijven van de Governancecode wordt hieraan geconformeerd.
4.a	Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen en worden gepubliceerd in het jaarverslag	Toegepast	Met het onderschrijven van de Governancecode wordt hieraan geconformeerd.

b	Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting	Toegepast	Met het onderschrijven van de Governancecode wordt hieraan geconformeerd.
III Raad van commissarissen			
III.1 Taak en werkwijze			
1.a	De taakverdeling van de raad van commissarissen, alsmede werkwijze is neergelegd in een reglement.	Toegepast	Nieuw reglement is in 2011 goedgekeurd.
b	De raad van commissarissen neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de ondernemingsraad.	Toegepast	In het Reglement van de Raad van Commissarissen is opgenomen dat met de bestuurder wordt gecommuniceerd via de Voorzitter. Daarnaast dat er minimaal jaarlijks overleg is met de OR. Hiervan wordt in positieve zin afgeweken. Jaarlijks vindt een overleg tussen RvC en OR plaats, tezamen met de bestuurder over een inhoudelijk thema. Daarnaast vindt 1 maal per jaar een vergadering plaats zonder bestuurder tussen RvC en OR waarin het functioneren van de bestuurder op de agenda staat.
c	Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	Toegepast	Is opgenomen op de website.
2.	In jaarstukken is het RvC-verslag opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de governancecode verlangen.	Toegepast	Is opgenomen in het jaarverslag.
3.	Van elk lid van de raad van commissarissen wordt in het RvC-verslag opgave gedaan van:		
a	Geslacht	Toegepast	Is opgenomen in het jaarverslag.
b	Leeftijd	Toegepast	Is opgenomen in het jaarverslag.
c	Hoofdfunctie	Toegepast	Is opgenomen in het jaarverslag.
d	Nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken.	Toegepast	Is opgenomen in het jaarverslag.
e	Tijdstip van eerste benoeming en eventuele herbenoeming.	Toegepast	Is opgenomen in het jaarverslag.
f	De lopende termijn waarvoor hij/zij is benoemd.	Toegepast	Is opgenomen in het jaarverslag.
g	Het lidmaatschap van een kerncommissie van de raad van commissarissen.	Toegepast	Is opgenomen in het jaarverslag.
h	de vaststelling of het lid onafhankelijk is.	Toegepast	Is opgenomen in het jaarverslag.
4.	Bij frequent afwezig bij vergaderingen worden leden van de raad van commissarissen daarop aangesproken.	Toegepast	Nu niet aan de orde.
5.	Een lid van de raad van commissarissen treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van commissarissen is geboden.	Toegepast	Niet aan de orde. Bij (her-)benoeming expliciet aandachtspunt. Ook op verzoek individuele RvC leden bespreekpunt geweest om gezamenlijk verenigbaarheid RvC-lidmaatschap Triada en andere functie te overdenken.
6.	Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat in ieder geval:		
a	De realisatie van de doelstellingen.	Toegepast	Realisatie van de jaardoelstellingen komt aan de orde bij de bespreking jaarverslagen, jaarlijks bij de beoordeling bestuurder en tussentijds naar aanleiding van de viermaandsrapportage. Daarnaast is de realisatie van de strategische doelen expliciet besproken in de vergadering van november 2009, agendapunt "Voortgang realisatie doelstellingen Ondernemingsplan".

b	De strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten.	Toegepast	Regelmatig terugkerend toezichtsitem tijdens RvC vergaderingen. Te beginnen bij het bespreken van het in ontwikkeling zijnde ondernemingsplan in 2007, maar ook bijvoorbeeld tijdens bespreking van het jaarverslagen, managementletters (incl. mondelinge toelichting accountant), fiscale zaken en bij de invulling van treasury en projectontwikkeling (bv Klaarbeek).
c	De opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen.	Toegepast	Regelmatig komen allerlei aspecten van de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen voorbij. Bijvoorbeeld bij de behandeling van de Managementletters, maar ook bij behandeling van onder ander het Intern Controleplan, Treasurystatuut en Aanbestedingsbeleid.
d	het kwaliteitsbeleid.	Toegepast	Net als het bestuur, vindt ook de Raad van Commissarissen het belangrijk dat de medewerkers van Triada kwaliteit leveren. Naast de reguliere informatie van het bestuur over het functioneren van de organisatie, geven het bij wonen van de CHR vergaderingen, de metingen van het KWH, de informatie verkregen tijdens belanghoudersbijeenkomsten, het bezoeken van woonwijken en maatschappelijke projecten, gesprekken met OR, managementcontroller en Adjunctdirecteur, de Raad van Commissarissen extra zicht op de kwaliteit van de organisatie en het daaraan ten grondslag liggende beleid.
e	de kwaliteit van de maatschappelijk verantwoording.	Toegepast	Primair wil Triada verantwoording afleggen aan haar primaire stakeholder, de klant. Een lid van de RvC woont altijd de vergadering met de Centrale Huurdersraad bij als toehoorder. Minimaal tweejaarlijks vinden belanghoudersbijeenkomsten plaats waar geluisterd wordt naar de mening van de andere belanghouders over dit thema. Daarnaast is de lokale binding van de RvC gewaarborgd en kan deze zich in de breedte een goed beeld vormen. Verder wordt jaarlijks de resultaatverantwoording in het jaarverslag, paragraaf Maatschappelijke verantwoording, beoordeeld.
f	het financiële verslaggevingproces.	Toegepast	Begroting, jaarverslagen, rapportages van de accountant en de viermaandsrapportage worden cyclisch geagendeerd door de RvC. Daarnaast worden WSW- en CFV-brieven door de RvC behandeld.
g	de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.	Toegepast	Direct en indirect vindt toetsing plaats door de RvC of Triada voldoet aan de toepasselijke wet- en regelgeving. Daarnaast vindt er een beoordeling van de fiscale regelgeving plaats door Deloitte (mn VSO) die ook voorgelegd wordt aan de Raad. Verder blijkt dit ook uit verslaggeving door de accountant en de rapportages van het CFV.
7.a	De raad van commissarissen bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de raad van commissarissen en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.	Toegepast	Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats, één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een extern adviseur. Dit gebeurt in een besloten vergadering.
b	De raad van commissarissen vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur.	Toegepast	De visie van het bestuur is uitdrukkelijk gevraagd door de RvC. Ook is bij de bespreking van de zelfevaluatie 2009 de bestuurder en adjunct-directeur aanwezig geweest. De visie van het bestuur hierop is echter mondeling gevraagd en gegeven. Er kan hierdoor niet expliciet verwezen worden naar verslaggeving van dit punt.

c	Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de raad van commissarissen besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.	Toegepast	In 2010 is een RvC lid om deze reden niet herbenoemd en vervangen.
d	De raad van commissarissen bepreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en bestuurders.	Toegepast	Tijdens de november 2-daagse van de RvC wordt mondeling verslag gedaan door de remuneratiecommissie in een besloten vergadering. Deels wordt dit opgenomen in de verslaglegging van die bijeenkomst.
8.	De raad van commissarissen heeft eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de raad van commissarissen behoeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.	Toegepast	De accountant is in de afgelopen jaren met grote regelmaat door de RvC uitgenodigd om in de vergadering toelichting te geven op zijn zienswijze.
III.2 Onafhankelijkheid			
1.a	De raad van commissarissen waakt ervoor dat de meerderheid van de RvC-leden naar haar oordeel in formele zin onafhankelijk is.	Toegepast	Alle RvC leden zijn onafhankelijk.
b	De raad van commissarissen maakt hiervan melding in het jaarverslag	Toegepast	Vermelding is opgenomen in JV 2010.
2.	De raad van commissarissen stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft bestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de raad van commissarissen ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de raad van commissarissen rust ook op commissarissen waarvan de raad vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de raad van commissarissen, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerd partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:		
a	In de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest.	Toegepast	Niet aan de orde.
b	een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan vergoeding voor de als lid van de raad van commissarissen verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in normale uitoefening van bedrijf.	Toegepast	Niet aan de orde.
c	bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de raad van commissarissen is.	Toegepast	Niet aan de orde.
d	in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft/heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt.	Toegepast	Niet aan de orde.

e	lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden.	Toegepast	Niet aan de orde.
f	werkzaam is bij het ministerie van VROM of bij het CFV, het WSW of voor de volkshuisvesting relevante belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingsaangelegenheden.	Toegepast	Niet aan de orde.
g	Huurder is van de woningcorporatie.	Toegepast	Niet aan de orde.
h	Aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is.	Toegepast	Niet aan de orde
i	gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.	Toegepast	Niet aan de orde.
III.3 Deskundigheid en samenstelling			
1a	De raad van commissarissen heeft profielschets van zijn omvang en samenstelling.	Toegepast	De profielschets van de RvC is actueel. Daarnaast is er over omvang van de RvC besloten dit aantal leden te verminderen naar 5 (gerealiseerd sinds 19 augustus 2011).
b	De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst.	Toegepast	Op de website staat de profielschets.
2	Minimaal één RvC-lid heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden.	Toegepast	Zie profielschets + daarnaast is bij de beoordeling van het functioneren van de RvC dit beoordeeld. Als collectief heeft de raad voldoende ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden.
3	minimaal één RvC-lid is zogenoemde financieel expert.	Toegepast	Met de aanstelling van dhr. Huizing in 2009 is dit expliciet ingevuld. Uit de zelfevaluatie was gebleken dat dit een lacune was die ingevuld moest worden.
4a	Alle commissarissen volgen na benoeming introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaglegging door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris.	Toegepast	Begin 2011 is de notitie Scholing en Informatievoorziening (geschreven door de voorzitter RvC) besproken en vastgesteld. Deze notitie geeft hieraan nadere invulling. Maar ook voor deze notitie, bijvoorbeeld bij de aanstelling van de heren Huizing en De Blok, is invulling gegeven aan het introductieprogramma.
b	De raad van commissarissen beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de raad van commissarissen gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding.	Toegepast	Is in de afgelopen jaren niet expliciet jaarlijks gebeurd. Tijdens zelfevaluatie en bespreking competentiematrix is dit wel beoordeeld. Daarnaast onderkent dat opleidingsplan nuttig is. Begin 2011 is een notitie hierover goedgekeurd door de Raad.
5	Een lid van de raad van commissarissen kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad van commissarissen.	Actiepunt	Zie rooster van aftreden + statuten. In de statuten wordt uitgegaan van 1x4jaar en 2x3jaar.
6a	De raad van commissarissen heeft een rooster van aftreden om zo veel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de raad van commissarissen tegelijk aftreden.	Actiepunt	Rooster van aftreden is expliciet bespreekpunt RvC. De RvC orienteert zich op dit punt hoe dit te voorkomen gezien de huidige aftredemomenten.
6b	Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	Toegepast	Staat op website. Daarnaast als onderdeel jaarverslag beschikbaar op de website.
III.4 Rol van de voorzitter van de rad van commissarissen			

1	De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat:		
a	de leden van de raad van commissarissen tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak.	Toegepast	Vast tijdschema voor aanlevering stukken vergadering RvC. Daarnaast wordt in 2011 hier nadere uitwerking aan gegeven in de Notitie Opleiding en informatievoorziening. Voor de vergadering RvC vindt er agendaoverleg plaats tussen bestuurder en voorzitter RvC.
b	voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen.	Toegepast	Agendaonderwerpen worden nagenoeg altijd allemaal behandeld. Bij uitzondering is gekozen voor doorschuiven van agendapunten.
c	de commissies van de raad van commissarissen naar behoren functioneren.	Toegepast	De Remuneratiecommissie functioneert naar behoren. Verslaglegging remuneratiecommissie in de besloten vergadering is conform verwachting.
d	de leden van het bestuur en de leden van de raad van commissarissen ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren.	Toegepast	Deze beoordeling vindt jaarlijks plaats. Daarnaast is een procedure ontwikkeld hoe dit vorm te geven. Allereerst vullen de leden individueel een zelfevaluatieformulier in die dan gezamenlijk wordt besproken.
e	de contacten van de raad van commissarissen met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen.	Toegepast	De contacten tussen RvC en bestuur lopen naar behoren (zie verslaglegging RvC). De OR kreeg in 2008 niet vlekkeloos de mogelijkheid gebruik te maken van haar adviesrecht inzake een kandidaat RvC lid. Hier hebben RvC en OR constructief met elkaar over gesproken. In 2009 is bij het samenstellen van de profielschets RvC en aanstelling van de heer Blok en Huizing wel goed omgegaan met het adviesrecht van de OR. Sinds 2010 vindt twee maal per jaar een vergadering plaats tussen RvC en OR. Eenmaal over de werrelatie met de bestuurder (niet in aanwezigheid bestuurder als voorbereiding RvC beoordeling bestuurder) en eenmaal over een inhoudelijk thema (in aanwezigheid bestuurder).
f	de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen.	Toegepast	Er wordt bij aanstelling een programma samengesteld. Daarnaast wordt jaarlijks bij zelfevaluatie de opleidingsbehoefte bepaald. Deze afspraken worden nagekomen.
2	De voorzitter van de raad van commissarissen is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie	Toegepast	Niet aan de orde.
III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de raad van commissarissen			
1	De raad van commissarissen stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.	Uit te leggen	Er is geen reglement opgesteld voor de Remuneratiecommissie. Hier is expliciet over gesproken in 2008.
2	De raad van commissarissen vermeldt in haar jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.	Uit te leggen	Dit wordt nu gedeeltelijk vermeld in het jaarverslag, zover dit als van belang wordt beoordeeld.
3	De raad van commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.	Toegepast	Verslag is er niet op papier, er vindt mondelinge verslaglegging plaats, die op hoofdlijnen in het verslag van de RvC wordt opgenomen.
Auditcommissie			
4	de auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:		
a	De werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitscode	Uit te leggen	In hoofdstuk 7 van het jaarverslag is vermeld dat de RvC afwijkt van de Governancecode en geen Auditcommissie kent. De reden hiervan staat ook vermeld. De voltallige RvC treedt in de plaats van de Auditcommissie. Voor wat betreft het toezicht op het bestuur op dit onderdeel wordt verwezen naar het jaarverslag op pag.54/55.

b	De financiële informatieverstopping (keuze van accounting policies, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake enzovoort)	Niet van toepassing	Voltallige RvC houdt hierop toezicht.
c	De naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants	Niet van toepassing	Voltallige RvC houdt hierop toezicht.
d	De voorgeschreven financiële informatieverstopping aan de externe toezichthouder	Niet van toepassing	Voltallige RvC houdt hierop toezicht.
5	De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving.	Uit te leggen	Er is besloten niet te werken met een Auditcommissie. De voorzitter van de RvC is aanspreekpunt bij onregelmatigheden.
6	Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie	Niet van toepassing	0
7	Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit.	Niet van toepassing	Lid RvC is financieel expert.
8	De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn	Niet van toepassing	Voltallige RvC maakt deze overweging.
9	De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant	Uit te leggen	Voltallige RvC heeft dit overleg tezamen met de bestuurder. Mocht er reden zijn voor een direct overleg tussen RvC en Accountant is dit mogelijk.
Selectie- en remuneratiecommissie			
10	De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:		
a	het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de raad van commissarissen en leden van het bestuur.	Toegepast	Is gebeurd, waarna besproken in de RvC vergadering.
b	het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen.	Toegepast	Is gebeurd, waarna besproken in de RvC vergadering.
c	het werven, selecteren en voordragen van leden van de raad van commissarissen ter benoeming door de raad van commissarissen.	Toegepast	Is gebeurd, waarna besproken in de RvC vergadering.
d	het doen van een voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid.	Toegepast	Remuneratiecommissie doet hier voorstel over in de novembervergadering van ieder jaar.
e	het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de raad van commissarissen.	Toegepast	Is gebeurd, waarna besproken in de RvC vergadering. Dit op basis van een notitie van Top-advies.
f	het opmaken van het remuneratierapport.	Toegepast	Besloten is tot en schrappen van het remuneratierapport.
11	het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur.	Toegepast	Geen van de leden is voormalig lid van het bestuur.
III.6 Tegenstrijdige belangen			

1.	Een lid van de raad van commissarissen meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van de raad en aan de overige leden van de raad en verschaft daarover alle relevante informatie. De raad van commissarissen besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang.	Toegepast	Toen tegenstrijdig belang dreigde is dit gemeld en expliciet besproken in de RvC vergadering hoe hiermee om te gaan.
2	Een lid van de raad van commissarissen neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.	Toegepast	Expliciet afspraken hierover met lid van RvC bij accountantselectie.
3	Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van RvC leden spelen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.	Toegepast	Zie onverenigbaarheden bij het Reglement van de RvC,
4	Het reglement van de raad van commissarissen bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, RvC-leden en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de raad van commissarissen nodig is.	Toegepast	Reglement bevat dit.
5a	Een gedelegeerd lid van de raad van commissarissen is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de raad van commissarissen zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur.	Niet van toepassing	Komt niet voor.
5b	De delegatie is slechts van tijdelijke aard.	Niet van toepassing	Komt niet voor.
6	Het lid van de raad van commissarissen dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de raad van commissarissen om de bestuurstaak op zich te nemen.	Niet van toepassing	Is niet voorgekomen. Daarnaast is eerste plaatsvervanger aangewezen voor huidige bestuurder bij belet of ontstentenis (Adjunct directeur).
III.7 Bezoldiging raad van commissarissen			
1	De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de raad van commissarissen geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.	Toegepast	Niet aan de orde, er wordt conform de code gewerkt.
IV.1 Financiële verslaglegging			
1a	Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures.	Toegepast	Het Jaarverslag wordt conform planning opgeleverd, en besproken ondersteund door accountant inclusief de managementletter van de accountant.
b	De raad van commissarissen houdt toezicht op het volgen van deze procedures.	Toegepast	Geen opmerkingen tav de procedures.
2	De raad van commissarissen beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.	Toegepast	Onderdeel bespreking onderdeel 1a.

3	Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen). De raad van commissarissen houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.	Toegepast	De Managementletter van de accountant geeft de RvC hier aanvullend inzicht in zodat oordeel gegeven kan worden. Her en der zijn specifieke vragen gesteld. Daarnaast onderdeel in afgelopen periode goedgekeurde Intern Controleplan.
IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant			
1	De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de raad van commissarissen.	Toegepast	Managementletter, verslag interim controle en JV wordt altijd besproken inclusief toelichting door accountant.
2	Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de raad van commissarissen over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijk (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de raad van commissarissen zijn benoeming van een externe accountant.	Toegepast	Functioneren van de accountant heeft in de afgelopen jaren enkele keren op de agenda van de RvC gestaan omdat verbeteringen mogelijk waren. In de RvC vergadering van 28 september 2010 is daarom door de accountant toegelicht dat er gekozen is voor een andere controleleider.
3a	De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden.	Toegepast	RvC gaat in 2009 akkoord met de benoeming voor 4 jaar waarbij jaarlijks opdrachtverstrekking plaatsvindt.
b	Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert.	Toegepast	In hoofdstuk 7 van het jaarverslag staat dat de RvC afwijkt van de Governancecode en geen Auditcommissie kent. De reden hiervan staat ook vermeld. De RvC treedt in de plaats van de Auditcommissie. De opdracht aan de accountant wordt verleend voor een periode van maximaal vier jaar (zie verder artikel 26.2 statuten), opdrachtverstrekking vindt jaarlijks plaats door de organisatie. Beoordeling van de accountant vindt plaats, zie beantwoording IV2.2
c	De beoordeling wordt besproken in de raad van commissarissen.	Toegepast	De beoordeling van de accountant is besproken in de RvC vergadering, zie verslag 28 september 2009.
d	De raad van commissarissen maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.	Toegepast	Ieder jaar vindt verantwoording van de belangrijkste bevindingen plaats in het JV.
4	De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de raad van commissarissen.	Toegepast	Triada voldoet op dit punt aan de Governancecode. De accountant aangesteld voor controlewerkzaamheden doet geen adviesopdrachten voor Triada. Alleen bij de projectontwikkeling De Klaarbeek is hiervan afgeweken. Hiervan is in de RvC vergadering uitvoerig verslag gedaan.
IV.3 Interne controlefunctie			
1	De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interen accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De raad van commissarissen beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de raad van commissarissen te rapporteren.	Toegepast	Het Interne controleplan is beoordeeld door de externe accountant. Het intern controleplan is daarna behandeld door de voltallige raad ivm het ontbreken van een Auditcommissie.
IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie			

1	Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de raad van commissarissen wil brengen.	Toegepast	Dit blijkt uit het accountantsverslag en managementletter samen met de begeleidende brief. Accountantsverslag en managementletter worden in de RvC behandeld.
A Met betrekking tot de accountantscontrole komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:			
	Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant.	Toegepast	In het jaarverslag is wordt dit in de verklaring van het bestuur bevestigd.
	Informatie over de gang van zaken tijdens de controles als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties enzovoort.	Toegepast	De managementletter en het interim controleverslag worden in aanwezigheid van de accountant besproken en door de accountant toegelicht. Deze schetst dan tegelijk waar nodig een verduidelijkend beeld rondom de constatering.
B Met betrekking tot de financiële cijfers komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:			
	Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	Toegepast	De accountant werkt dit in de managementletter en het accountantsverslag verder uit. Deze wordt besproken door de RvC. Voorbeeld is hiervan is de discussie rondom de resultaatneming van Plan Klaarbeek.
	Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accounting policies wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan.	Toegepast	De accountant werkt dit in de managementletter en het accountantsverslag verder uit. Deze wordt besproken door de RvC
	Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.	Toegepast	Wanneer dit van toepassing is wordt dit in de managementletter of het accountantsrapport uitgewerkt en naar aanleiding hiervan besproken.
C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:			
	Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen.	Toegepast	Verbeterpunten en leemten die worden geconstateerd naar aanleiding van de interne controles en de controles van de externe accountant worden omgezet in een actieplan.
	Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden.	Toegepast	De RvC houdt toezicht op de risico's en gehanteerde strategie op basis van het ondernemingsplan, begrotingen en voortgangsrapportage. Hoe de informatieverstrekking hiervan moet plaatsvinden staat in het bestuursreglement en het reglement van de RvC.
	Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders enzovoort.	Toegepast	De wijze waarop interne controle plaatsvindt is beschreven in het interne controleplan. Dit interne controleplan is besproken met de RvC. Het behoort bij alle thema's tot de reguliere taken van de RvC erop toe te zien dat de corporatie de verschillende wet- en regelgeving, de statuten, het bestuursreglement en het reglement naleeft.
V Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden			
V.1 Belanghebbenden bij visie, missie en doelstellingen			
1	Het bestuur benoemt, na goedkeuring door de raad van commissarissen, voor iedereen kenbaar de belanghebbenden bij de maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie en doelstellingen van de woningcorporatie en voert met hen actief overleg.	Toegepast	In 2007 is een notitie van de bestuurders inzake de geprioriteerde belanghebbenden besproken. Deze lijst is kenbaar gemaakt aan belanghebbenden op de bijeenkomsten in het kader van het Ondernemingsplan in 2008. Actief overleg met gemeenten en huurdersvertegenwoordiging wordt gevoerd (zie elders in deze zelfevaluatie).

2	De woningcorporatie heeft en onderhoudt een website waarop zij de informatie toegankelijk maakt die zij krachtens wet- en regelgeving of deze code dient te publiceren.	Toegepast	Triada heeft dit: http://www.triada.nl/over_triada.asp?r=over_triada&id=225
V.2 Overleg met belanghebbenden			
1	De vorm van het periodiek overleg met belanghebbenden wordt vastgesteld door het bestuur en behoeft voorafgaande goedkeuring door de raad van commissarissen.	Toegepast	In 2008 en 2010 is expliciet de rol vd RvC tijdens belanghoudersbijeenkomst behandeld tav belanghebbenden. Daarnaast is in 2007 expliciet rol RvC leden tav belanghouders behandeld in de RvC-vergadering.
2	Het bestuur stelt belanghebbenden, in het overleg, in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening en het jaarverslag en over de strategie en beleid van de woningcorporatie in het licht van haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen.	Toegepast	Gelegenheid tot beleidsbeïnvloeding hebben de belanghouders. In de vergadering met de CHR komen beleid en strategieonderwerpen aan het bod, naast de vastgestelde jaarrekening en jaarverslag. Daarnaast is tijdens de belanghoudersbijeenkomsten een bredere groep in de gelegenheid gesteld hun advies uit te brengen. In 2008 was het thema Ondernemingsplan. In 2010 kwamen de belangrijkste peilers uit het ondernemingsplan aan bod (Vastgoedsturing en wijkgericht werken).
3	Het bestuur en de raad van commissarissen zijn voltallig aanwezig bij het overleg met belanghebbenden.	Toegepast	De wijze van deelname is expliciet besproken door de RvC. Bewust heeft niet de voltallige RvC iedere bijeenkomst van de belanghoudersbijeenkomsten 2007 bijgewoond. Bij de belanghoudersbijeenkomst 2010 was de meerderheid van de RvC aanwezig. Daarnaast is de RvC altijd toevoerder bij het overleg met de CHR.
4	Het bestuur maakt in ieder geval op hoofdlijnen een verslag over hetgeen in het overleg met belanghebbenden is besproken en plaatst dit verslag binnen drie maanden op de website van de corporatie.	Toegepast	Op de website staat een verslag van de belanghoudersbijeenkomst van 10 november 2011. Dit is binnen 3 maanden ook gepubliceerd.
V.3 Visitatie			
1	Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.	Toegepast	1e visitatie vindt nu plaats
2	Het visitatierapport, alsmede het standpunt ter zake van bestuur en raad van commissarissen, wordt op de website van de woningcorporatie geplaatst.	Toegepast	1e visitatie vindt nu plaats, maar dit gaat gebeuren.
3	Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de raad van commissarissen.	Toegepast	1e visitatie vindt nu plaats, maar dit gaat gebeuren.

Bijlage VII Bestuurlijke reactie

Visitatie 2011, bestuurlijke reactie



Inleiding

Triada had zich bij het schrijven van het ondernemingsplan 2008-2011 voorgenomen een visitatie te laten uitvoeren in 2011. In de nu uitgevoerde visitatie zijn de prestaties van Triada, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De beoordeling

Naast dat er door de visitatiecommissie aandacht is gevraagd voor de verbetermogelijkheden die zijn geconstateerd, zijn er ook punten van waardering genoemd.

- Veel waardering is er voor:
 - Opkomen voor belangen van huurders;
 - Inzet van Triada (deskundig, zorgvuldig en betrokken);
 - Aandacht voor (ruimtelijke) kwaliteit;
 - Geleverde prestaties.

- Extra aandacht is gevraagd voor:
 - Samenwerking belanghebbenden (imago, gezamenlijk belang, consensus, luisteren);
 - Bedrijfsvoering: Check en Act, efficiency;
 - Concretiseren van eigen opvattingen.

Samengevat is het functioneren van Triada in de afgelopen 4 jaar beoordeeld met een cijfer **7**. Dit is een bijzonder goed resultaat, zeker wanneer het vergeleken wordt met andere visitatieoordelen. Ook wanneer gekeken wordt naar de verschillende onderdelen is Triada's score stabiel hoog. Wij zijn hier dan ook content mee en zien dit als een compliment aan alle medewerkers van Triada.

Inhoudelijke reactie

Wij herkennen ons in het beeld dat wij met doorzettingsvermogen opkomen voor de belangen van huurders in de gemeenten Hattem, Heerde en Epe en daarbij concrete resultaten neerzetten. Dit enthousiasme voor het klantbelang voelen wij ook als de basis van ons presteren. Wij onderschrijven het in het visitatierapport geschetste beeld dat onze interactie in de samenwerking met de professionele partners beter kan op de genoemde aspecten en gaan hier met nieuwe energie ons best voor doen. Met het meer resultaatgericht formuleren van de eigen opvattingen en het aansluitend professionaliseren van aspecten van onze bedrijfsvoering zijn wij gestart. Het effect van deze verbeteringen moet nog in de toekomst bewezen worden.

Grote inbreng belanghouders

De grote inbreng van onze belanghouders bij het samenstellen van het visitatieoordeel waarderen we in hoge mate. Wij willen hen uitdrukkelijk hiervoor te bedanken. Ook willen we hen graag uitnodigen actief te blijven participeren bij het formuleren van ons afwegingskader en specifiek komend jaar bij het vinden van de strategische richting voor de komende ondernemingsplanperiode. Onze lokale verankering vinden wij leidend bij onze beleidskeuzen.

Toekomstbeeld

De visitatie is een intensief traject geweest, maar is door ons als waardevol en inspirerend ervaren. In 2012 gaan wij een nieuw ondernemingsplan schrijven voor de komende periode. Het visitatiebeeld biedt een goede basis onszelf scherper te reflecteren en van het eigen handelen in het verleden te leren om het vervolgens in het perspectief van de toekomst te zetten. Het visitatierapport is een eerste bouwsteen bij het ontwikkelen van de optimale toekomstige koers. Het biedt ons houvast in een turbulente omgeving om een nieuwe richting te kiezen voor de komende jaren. Wij gaan op basis van het visitatierapport de uitdaging aan onze opgave tezamen met onze belanghouders waar te maken. Onze huurders genieten in de samenwerking een blijvende voorkeurspositie.

Heerde, 14 december 2011