

Ondernemingsplan Trivire

Versie: 1.3
Status: definitief
Datum: 29 maart 2016

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Inleiding.....	4
2. Missie en Visie van Trivire	5
2.1. Vijf kernopgaven	5
2.2. De eerste kernopgave: Huisvesten van bijzondere doelgroepen met een lager inkomen	5
2.3. De tweede opgave: Huisvesten van huishoudens met een lager inkomen	6
2.4. De derde opgave: Onze huurprijzen zijn betaalbaar waar nodig en marktconform waar het kan.....	6
2.5. De vierde opgave: We bewaken dat het klimaat in buurten en wijken op peil blijft door specifieke inzet op beheer	6
2.6. De vijfde opgave: We zorgen voor duurzaamheid en energiebesparing in onze vastgoedvoorraad	7
2.7. Tot slot.....	7
3. Besturingsfilosofie.....	8
3.1. Vastgoedsturing	8
3.2. Financiële sturing	8
3.3. Organisatiesturing	8
3.4. Risicosturing en samenhang sturingsgebieden	8
4. Klantvisie.....	9
4.1. Doelgroepen.....	9
4.2. Woningtoewijzing en de Woningwet, passend toewijzen	9
4.3. Communicatie	9
4.4. Implementatie.....	10
4.5. Resultaatmeting	10
5. Leefbaarheid	11
5.1. Nieuwe wegen in participatie	11
5.2. Betrekken belanghebbenden	11
5.3. Interne Participatie	12
5.4. Afstemming met vastgoedsturing.....	12
5.5. Implementatie.....	12
5.6. Resultaatmeting	12
6. Vastgoedsturing	14
6.1. Woningwet 2015	14
6.2. Ontwikkeling in de regio	14
6.3. Vastgoedsturing	14
6.4. Opbouw en inhoud van het portefeuilleplan.....	15
6.5. Implementatie.....	16
6.6. Resultaatmeting	16

7.	Financiële sturing.....	17
	7.1. Financiële sturing.....	17
	7.2. Management informatie.....	17
	7.3. Implementatie.....	17
	7.4. Resultaatmeting.....	18
8.	Organisatiesturing.....	19
	8.1. Mens en organisatie.....	19
	8.2. In- of uitbesteding.....	20
	8.3. Communicatie in een transformatie.....	21
	8.4. Klant- en vraag gestuurde processen.....	21
	8.5. Informatievoorziening.....	22
	8.6. Implementatie.....	22
	8.7. Resultaatmeting.....	23
9.	Risicomanagement.....	24
	9.1. Risicomanagement.....	24
	9.2. Implementatie.....	24
	9.3. Resultaatmeting.....	24
10.	Bijlagen.....	25

Voorwoord

Het ondernemingsplan van Trivire 2016 -2020

Geachte lezer,

Voor u ligt géén spoorboekje of blauwdruk voor de komende vijf jaar. De verhoudingen tussen de samenleving en de (oude) instituties veranderen immers fundamenteel. In deze veranderende verhoudingen zijn wij een vaste waarde. Betrouwbaar en gedegen, maar ook verrassend en wendbaar.

Waar nuttig en nodig zullen wij de uitvoering van dit plan bijsturen. Als de omstandigheden dat vragen, stellen wij het plan zelf bij; natuurlijk altijd in samenspraak met onze betrokken partners.

We staan daarbij, nog meer dan voorheen, dichtbij en naast onze bewoners. Onze plannen maken we samen met hen.

We geven hun zoveel als mogelijk zeggenschap over hun eigen wonen en over hoe zij samenleven met hun burens en buurtgenoten.

Wij stimuleren het benutten van hun eigen mogelijkheden en het nemen van hun eigen verantwoordelijkheden.

Wij zijn alert op het verrichten van kleine, maar juist zo betekenisvolle interventies, dichtbij de mensen die er toe doen.

We hebben compassie met mensen die in de problemen terecht zijn gekomen.

Samen met hen en onze partners werken we aan de verbetering van hun situatie.

Waar nodig zoeken we in samenspraak met onze partners de grenzen op van wat mogelijk en toegestaan is.

Wij zetten de middelen die aan onze zorg zijn toevertrouwd sober en doelmatig, maar wel zo effectief mogelijk en met het beste rendement in.

Samen met de regio, gemeentes, partners en bewonersvertegenwoordigingen maken we inspirerende prestatieafspraken voor de periode van dit plan.

We doen dit met een organisatie en medewerkers die, geïnspireerd door deze bijzondere uitdagingen, op een zinnige en zuinige, slimme en betrokken wijze en altijd met bezieling en compassie deze komende periode in willen gaan.

Wim van der Linden
bestuurder
Dordrecht, 25 augustus 2015

1. Inleiding

De corporatiesector is sterk in beweging, en staat opnieuw voor een aantal stevige uitdagingen. De Woningwet 2015 betreft huurders, gemeenten en andere stakeholders nog intensiever bij het formuleren beleid en besluitvorming, en gelijktijdig neemt de druk en noodzaak voor een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering toe om een duurzame organisatie en dienstverlening te borgen.

Trivire legt in dit ondernemingsplan 2015 -2020 uit hoe zij invulling gaat geven aan haar rol in de periode 2015 – 2020, Voor de periode 2015 – 2017 is dit taakstellend uitgewerkt, voor de periode 2018 – 2020 is dit richtinggevend. Het ondernemingsplan wordt jaarlijks getoetst en indien nodig bijgesteld. De eerste toetsing zal plaatsvinden zodra het portefeuilleplan voor de eerste keer volledig is doorgerekend,

Om antwoord te geven op de uitdagingen maakt Trivire in haar missie en visie duidelijke keuzes. Trivire kiest voor een focus op een beperkt aantal doelgroepen:

- Huisvesten van bijzondere doelgroepen¹ met een lager inkomen²
- Huisvesten van huishoudens met een lager inkomen²

In de Klantvisie is vorm gegeven aan een vraag- en klantgestuurde klantbenadering, waarbij processen en klantbediening worden ingericht op basis van de behoefte van de klant en op basis van de eigen kaders voor klantgericht, efficiënt en effectief handelen. Dit betekent onder andere een verhoogde aandacht voor digitaliseren waar mogelijk en noodzakelijk in combinatie met meer inzet op persoonlijk contact.

In het kader van Leefbaarheid heeft Trivire uitgangspunten ontwikkeld ten aanzien van de invloed die klant, samenwerkingspartners, stakeholders en andere deskundigen hebben, en de wijze waarop Trivire haar rol gaat invullen. Dit wordt een herkenbare Trivire Stijl: faciliterend, ondersteunend, verbindend en luisterend. Dit is verder uitgewerkt in hoofdstuk 5 Leefbaarheid.

Om de duurzaamheid van de organisatie te borgen is een nieuwe besturingsfilosofie ontwikkeld, vastgoedsturing, waarmee Trivire haar missie en visie borgt middels een vastgoed- en financieel beleid dat ruimte biedt waar het kan, en grenzen stelt waar het moet.

Al deze veranderingen hebben een forse impact op de personeel en organisatie. In dit ondernemingsplan is aangegeven hoe Trivire hier mee omgaat.

Tot slot: In het ondernemingsplan zijn de onderliggende deelplannen vertaald naar een samenhangend geheel, zonder bij elk onderdeel alle details te vermelden. Dit zou de leesbaarheid niet ten goede komen.

¹ Zie voor de volledige definitie van de bijzondere doelgroepen de regionaal overeengekomen PALT-afspraken 2010 - 2020

² Door de overheid vastgestelde fatteringsgrens die jaarlijks wordt aangepast (nu € 34.911)

2. Missie en Visie van Trivire

Met bijna 14.000 woningen is Trivire een belangrijke sociale verhuurder in Dordrecht, Zwijndrecht en Hendrik Ido Ambacht. Wij vinden dat iedereen het verdient om in een goed onderhouden woning te wonen, in een schone, veilige en aantrekkelijke buurt. Iedere dag werken we vol passie aan wonen in de regio Drechtsteden en we nemen onze rol als initiërende en verbindende organisatie daarin zeer serieus. Daarbij bundelen we onze krachten en energie zoveel mogelijk met die van onze klanten, partners en medewerkers en vanuit deze samenwerking streven we ernaar het beste resultaat te behalen voor die mensen die ons het hardst nodig hebben.

Ons motto is en blijft hiermee: Trivire wil van betekenis zijn voor mensen.

2.1. Vijf kernopgaven

Onze missie is het huisvesten van mensen die daar niet (goed) zelfstandig in kunnen voorzien. En meer specifiek betekent dit, dat wij er voor willen zorgen dat er binnen de regio Drechtsteden voldoende duurzame, betaalbare en kwalitatief goede woningen zijn in prettig leefbare buurten en wijken voor die mensen in onze samenleving waarvoor een dak boven hun hoofd en een plek waar je je thuis voelt geen vanzelfsprekendheid is.

Als woningcorporatie gaan we ons de komende jaren weer meer focussen op en verdiepen in datgene waarvoor we bestaan. Niet alleen omdat onze maatschappelijke partners dit van ons vragen en verwachten. Het moet vooral gebeuren omdat de groep mensen die echt van ons afhankelijk is steeds groter wordt.

Onze visie kent daarom ook een heldere afbakening en prioritering. De doelen die Trivire zichzelf daarbij voor nu en de toekomst stelt zijn duidelijk en goed meetbaar. We werken als organisatie zo efficiënt en effectief mogelijk om deze doelen te behalen, maar vooral ook om onze klant de persoonlijke aandacht te kunnen blijven geven die hij verdient. We leggen met plezier verantwoording af over onze inspanningen en resultaten en zijn hier goed op aanspreekbaar. Want juist de dialoog met onze omgeving zorgt ervoor dat wij onszelf continu kunnen blijven verbeteren. We hebben onze missie vertaald naar 5 kernopgaven, waar we ons de komende vijf jaar op gaan focussen.

2.2. De eerste kernopgave: Huisvesten van bijzondere doelgroepen met een lager inkomen³

In eerste instantie zijn we er voor de bijzondere doelgroepen met een lager inkomen, die voor wat betreft hun huisvesting van alle doelgroepen het meest zijn aangewezen op ons als woningcorporatie. Onder deze bijzondere doelgroepen verstaan we onder andere dak- en thuislozen, mensen die uit instellingen terugkeren in de maatschappij zoals (ex-) psychiatrisch patiënten, verslaafden, ex-gedetineerden, statushouders, mensen met een geestelijke en/of lichamelijke beperking en (arbeids)migranten⁴.

Omdat we beseffen dat deze doelgroepen ook de nodige aandacht vragen en verdienen, denken we bij Trivire goed na over de gevolgen van de huisvesting van deze doelgroepen. Zo zorgen we er bijvoorbeeld in samenspraak met regiocorporaties en gemeenten voor dat de doelgroepen goed worden verspreid over de buurten, wijken en gemeenten waar wij gezamenlijk bezit hebben, om deze zo gezond en evenwichtig mogelijk te houden. Ook onze samenwerking met begeleidende instanties en gemeenten wordt nog belangrijker dan voorheen en binnen die samenwerking gaat Trivire vaker de rol van initieerder en aanjager op zich nemen. En dat betekent vervolgens weer dat we ook oog hebben voor de kwaliteiten van ons eigen personeel. Zij moeten de huisvesting van de bijzondere doelgroepen en de begeleiding die zij daarbij nodig hebben goed kunnen organiseren en zorg dragen voor voldoende heldere communicatie hierover. Tot slot maken we heel bewuste keuzes binnen onze

³ Door de overheid vastgestelde fatteringsgrens die jaarlijks wordt aangepast (nu € 34.911)

⁴ Zie voor de volledige definitie van de bijzondere doelgroepen de regionaal overeengekomen PALT-afspraken 2010 - 2020

eigen vastgoedportefeuille, om er zo voor te zorgen dat er voldoende betaalbare woningen beschikbaar zijn van uiteenlopende typen, voor zowel de bijzondere doelgroepen als onze andere klanten.

2.3. De tweede opgave: Huisvesten van huishoudens met een lager inkomen⁵

In tweede instantie zijn we er voor alle huishoudens met een lager inkomen die niet tot een bijzondere doelgroep behoren. Ook voor deze mensen geldt dat zij in hun huisvesting van ons afhankelijk zijn en ook voor hen is het belangrijk dat wij als Trivire een product aan blijven bieden dat past bij hun inkomen en mogelijkheden.

Voor zowel de bijzondere doelgroepen als de overige huishoudens met een lager inkomen geldt dat wanneer de mogelijkheden van deze klanten zich in de loop van tijd positief ontwikkelen en zij verder kunnen komen op de huur- of koopmarkt, wij dat als geen ander stimuleren. Dit doen we door met deze klanten aan de voorkant maatwerkcontracten af te sluiten en aan de achterkant een actief doorstroombeleid te bevorderen. Zo zorgen we met elkaar voor de beste invulling van de woonruimteverdeling binnen de Drechtsteden.

2.4. De derde opgave: Onze huurprijzen zijn betaalbaar waar nodig en marktconform waar het kan

De huurprijzen die we voor onze woningen vragen, moeten volgens ons passen bij de mogelijkheden van onze klanten en moeten niet zozeer bepaald worden door de prijs die we zouden kunnen vragen volgens de markt. Zo willen we de complete woonlasten voor alle huishoudens met een lager inkomen zoveel mogelijk beperken. Uiteraard moet dit allemaal wel gebeuren binnen onze eigen mogelijkheden. En dat betekent dat we bij Trivire heel goed om moeten gaan met onze vastgoedportefeuille.

Onze vastgoedportefeuille bestaat uit een kernvoorraad huurwoningen die we beschikbaar stellen voor onze eerste en tweede opgave (zie hierboven beschreven). Daarnaast hebben we nog ander vastgoed dat we de 'flexibele schil' noemen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan duurdere huurwoningen, bedrijfsruimten en garages. De kernvoorraad huurwoningen willen we in totaal minimaal kostendekkend exploiteren. Dit betekent dat we op deze woningen geen grote winst willen maken, maar zeker ook geen verlies. Het vastgoed in de flexibele schil daarentegen mag van ons wel rendement opleveren. Door dit vastgoed wel tegen marktprijzen te verhuren, houden we middelen over die we weer in kunnen zetten ten gunste van onze opgaven.

2.5. De vierde opgave: We bewaken dat het klimaat in buurten en wijken op peil blijft door specifieke inzet op beheer

Niet langer gaan we als Trivire binnen ons bezit overal een beetje inzet plegen op beheer. We gaan beheer juist daar inzetten waar dit het hardst nodig is en dit doen we samen met al onze partners in buurten en wijken.

Concreet betekent dit dat wij onze leefbaarheidscapaciteit veel gericht en specifiek in gaan zetten op die plekken binnen ons bezit, waar de behoefte aan deze ondersteuning het grootst is. Daarnaast moet ook de kwaliteit van onze woningen passen bij de beschikbaarheid en betaalbaarheid van de woningen voor onze doelgroepen. Dit betekent dat de prijs-kwaliteitverhouding van onze woningen realistisch moet zijn. De kwaliteitsverbeteringen liggen in de toekomst vooral op het gebied van energiebesparende maatregelen en het verbeteren van de duurzaamheid van onze woningen. Juist omdat deze kwaliteitsverbeteringen ook weer de woonlasten van onze klanten verlagen.

⁵ Door de overheid vastgestelde fatteringsgrens die jaarlijks wordt aangepast (nu € 34.911)

2.6. De vijfde opgave: We zorgen voor duurzaamheid en energiebesparing in onze vastgoedvoorraad

Net als de huisvesting van bijzondere doelgroepen (onze eerste opgave) zijn ook duurzaamheid van het vastgoed en energiebesparing maatschappelijke opgaven die niet vanzelf worden opgepakt en waarvoor dus onze inspanningen als woningcorporatie wenselijk zijn. De activiteiten die wij op dit gebied uitvoeren, proberen we daarbij zoveel mogelijk ten gunste van onze klanten te laten komen. Ze zijn dus gericht op beschikbaarheid en betaalbaarheid van onze woningen.

Maar het thema duurzaamheid gaat wat Trivire betreft verder dan dat. Duurzaamheid is voor ons ook kritisch naar jezelf blijven kijken en aan de eigen organisatie werken om zo een duurzaam bestaan van de eigen organisatie te kunnen garanderen. En laten we ook het onderhouden van duurzame contacten niet vergeten. Want werken aan prettig wonen doen we met elkaar.

2.7. Tot slot

De visie van Trivire kent een duidelijke prioritering: in de eerste plaats willen we de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen garanderen voor bijzondere doelgroepen en alle overige huishoudens met een lager inkomen. Daarna investeren we in het basisbeheer van ons vastgoed en in duurzaamheid en energiebesparing. En blijven er dan nog middelen tot onze beschikking over, dan investeren wij dat elders in ons vastgoed.

Wij focussen op en verdiepen ons in onze kerntaken en toetsen ook steeds ons eigen handelen aan bovenstaande opgaven. Want wij zijn trots om nog meer dan voorheen van betekenis te kunnen en mogen zijn voor die mensen die ons echt nodig hebben. Daar doen we het voor!

3. Besturingsfilosofie

Trivire zet zich maximaal in voor het leveren van betaalbare, duurzame woningen, in leefbare wijken, voor huishoudens met een lager inkomen. Daarbij moeten de huurprijzen passen bij de mogelijkheden van de klanten, en moet duurzaamheid zowel in de woningen als binnen de organisatie zijn geborgd. Elke euro die Trivire uitgeeft moet via de huur door onze klanten worden betaald. Daarom gaat Trivire borgen dat het geld op de juiste plaats en op het juiste moment wordt uitgegeven. Trivire neemt daarom een nieuw besturingsmodel in gebruik waarin vastgoedsturing centraal staat.

3.1. Vastgoedsturing

In onze nieuwe besturingsfilosofie staat vastgoedsturing centraal. Woningen worden daarbij gewaardeerd op marktwaarde in verhuurde staat. Met vastgoedsturing borgen we beschikbaarheid en betaalbaarheid, gecombineerd met onderhoud op een passend niveau, voor onze klanten. We investeren op een zodanige manier in duurzaamheid dat we de totale woonlasten van onze klanten zoveel als mogelijk positief beïnvloeden. We stellen op maat geld en andere middelen beschikbaar voor leefbaarheid en dagelijkse dienstverlening. Dit combineren we met een scherp huurbeleid dat borgt dat we goed kunnen voldoen aan de kaders voor passend verhuren. Tot de 2^e aftoppingsgrens (nu € 618,24) sturen we op maatschappelijk rendement, daarboven op marktrendement. Middels de beleids8baan is vastgoedsturing geïntegreerd in de besluitvorming en verbonden met alle andere besturingsvelden. De beleids8baan⁶ wordt jaarlijks doorlopen met een horizon van 5 jaar, waarbij we elk jaar opnieuw 5 jaar vooruit kijken. De beleidshorizon voor de portefeuilleplanning is 15 jaar.

3.2. Financiële sturing

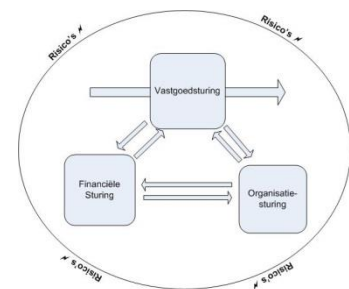
Door duidelijke kaders te creëren waar de organisatie financieel aan moet voldoen, borgen we de continuïteit van Trivire en zorgen we ervoor dat we ook in de toekomst betaalbaar wonen in goede woningen voor onze klanten kunnen verzorgen. Onderdeel van financiële sturing is ook het principe dat voor intern vormgegeven activiteiten, die potentieel uitbesteed kunnen worden, de prijs/kwaliteitsverhouding marktconform moet zijn.

3.3. Organisatiesturing

Binnen organisatiesturing gebruiken we INK als organisatie ontwikkelmodel. Met organisatiesturing zorgen we ervoor dat de opdrachten vanuit de vastgoedsturing binnen de kaders van de financiële sturing worden uitgevoerd. We doen dit met behulp van de beleids8baan en de PDCA cyclus. We hebben in de nieuwe organisatiestructuur ook een duidelijke verbinding tussen vastgoedsturing en operationele organisatie gemaakt via de assetmanagers. Daarnaast borgen we met organisatiesturing de efficiënte en effectieve uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden, de implementatie van onze klantvisie, en het uitvoeren van de nieuwe besturingsfilosofie. Hier wordt ook de afstemming met klanten, interne (o.a. OR) en externe stakeholders (o.a. gemeenten en collega's) geborgd.

3.4. Risicosturing en samenhang sturingsgebieden

Het laatste sturingsgebied is risicosturing. De samenhang tussen de sturingsgebieden wordt hiernaast getoond. Risicosturing vindt plaats op een aantal manieren. Ten eerste wordt risicosturing geïmplementeerd in alle processen. Daarnaast wordt bij investeringen een risicoprofiel opgesteld (impact en kans dat de omstandigheid optreedt) en worden maatregelen getroffen om risico's te reduceren als die te groot worden geacht. Tot slot wordt bepaald wat de omvang van de financiële risicoreserve moet zijn op basis van het vastgestelde gematigd risicobeleid.



⁶ De beleids8baan is een methode om via een cyclisch gestructureerd proces de vastgoedsturing en financiële sturing te implementeren. In bijlage 2 is het concept verder toegelicht.

4. Klantvisie

Met onze Klantvisie geven we verdere invulling en richting aan ons doelgroepenbeleid en de implementatie van de kaders van de Woningwet voor passend verhuren. Net zo belangrijk is dat we gaan zorgen voor een optimale klantbediening en klantbeleving. Essentieel in de klantvisie is efficiënt en effectief werken, onder andere door in één keer het goede antwoord te geven. Maar even belangrijk is het bieden van de “warme hand” door afspraken thuis of extra begeleiding waar nodig. Ofwel efficiënt waar het kan en “op maat” waar het moet.

4.1. Doelgroepen

We zijn helder over onze doelgroepen:

1. Primair zijn we er voor de bijzondere doelgroepen⁷ met een lager inkomen⁸ (2015; € 34.911);
2. In tweede instantie zijn we er voor alle huishoudens met een lager inkomen⁸ (2015; € 34.911).

We realiseren ons dat we met deze duidelijke prioritering moeten borgen dat we voldoende aanbod blijven bieden aan alle huishoudens met een lager inkomen. Om dit te borgen monitoren we continu het evenwicht tussen vraag en aanbod en doelgroep en voorraad. Bovendien gaan we een maximale wachttijd hanteren waarbinnen actief woningzoekenden binnen onze doelgroepen een passende woning toegewezen moeten krijgen. Indien noodzakelijk ondernemen we op bestuurlijk niveau actie.

4.2. Woningtoewijzing en de Woningwet, passend toewijzen

Het werkgebied van Trivire is en blijft de regio Drechtsteden en meer specifiek Dordrecht, Zijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht. Binnen deze regio gaan wij conform de aangegeven prioritering woningen toewijzen aan onze doelgroepen. Daarbij borgen we dat we minimaal voldoen aan de normen voor passend toewijzen, die met ingang van 01 juli 2015 van toepassing zijn:

- In 2018 wordt bij minimaal 95% van de huishoudens die recht hebben op huurtoeslag een woning met een huur onder de aftoppingsgrens aangeboden;
- Minimaal 80% van de vrijgekomen woningen worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen onder de € 34.911;
- Maximaal 10% wordt toegewezen aan huishoudens met een inkomen tussen € 34.912 en € 38.950 (gedurende 5,5 jaar);
- Maximaal 10% wordt toegewezen aan overige doelgroepen.

We voeren een actief beleid ter voorkoming van scheefwonen en ontwikkelen daarvoor een doorstroombeleid samen met onze partners in de regio. We borgen dat de woonruimteverdeling hierop is ingericht.

4.3. Communicatie

We gaan efficiënt, effectief, klant- en vraaggestuurd werken, maar maken daarnaast extra ruimte voor het “op maat” met “warme hand” bedienen van de klant. De klant zit aan het stuur. Om zaken in een gedigitaliseerde omgeving, dan wel in onze processen snel en adequaat te kunnen afhandelen, is het van belang dat wij onze klanten zorgvuldig informeren wat wij hiervoor van hen vragen. Daarbij moeten wij duidelijk omschrijven welke documenten en bijlagen nodig zijn voor een soepele afhandeling van een vraag. Ook moeten wij het aanleverproces van deze door ons gevraagde documenten in onze (digitale) processen helder beschrijven en faciliteren. Als we dit proces goed organiseren is de doelstelling om 80% van de vragen en aanvragen, die binnenkomen bij het in te richten Klant Informatie Centrum (KIC), bij het eerste contact in één keer goed te beantwoorden, realistisch.

Om deze ambitie te realiseren gaan we één ingang voor klanten inrichten in de vorm van een Klant Informatie Centrum. Ook gaan we onze digitale kanalen beter benutten, in 2020 willen we 70% van

⁷ Zie voor de volledige definitie van de bijzondere doelgroepen de regionaal overeengekomen PALT-afspraken 2010 – 2020

⁸ Door de overheid vastgestelde fiatteringsgrens die jaarlijks wordt aangepast (nu € 34.911)

het afhandelen van klantvragen via digitale kanalen laten lopen. Als eerste stap in de digitalisering is begin 2015 een nieuwe website en klantportaal geïntroduceerd. Voor alle kanalen geldt dat we helder zullen gaan aangeven wanneer een vraag wordt beantwoord. Waar relevant krijgt een klant on-line inzicht in de voortgang van de afhandeling (track-and-trace). Van alle vragen wordt actief de voortgang bewaakt.

Vanuit de behoefte van de klant zoeken we het persoonlijke contact en spreken we bij de klant thuis, op locatie in de wijk of bij Trivire af. Door de digitalisering ontstaat de ruimte om, nog meer dan nu, op maat de klant te bedienen.

4.4. Implementatie

De doelstelling is dat de klantvisie parallel met de nieuwe besturingsfilosofie op 01 januari 2017 volledig is geïmplementeerd. Dat betekent natuurlijk niet dat we in 2015 niets doen. In 2015 werken we de Klantvisie meer in detail uit, met onder andere een verdere uitwerking van het “op maat” werken. Tevens wordt in die detailuitwerking uitgewerkt welke activiteiten gebiedsgericht worden georganiseerd en welke activiteiten centraal en procesgericht en hoe de inrichting van het KIC eruit gaat zien. In 2016 wordt vervolgens het KIC geïmplementeerd, inclusief de herinrichting van de klantprocessen. Parallel worden de digitale kanalen verder doorontwikkeld. Onderdeel van de verdere uitwerking van de Klantvisie is het uitwerken van de maatregelen ten aanzien van scheefwonen en het organiseren van doorstromen.

Samengevat ziet de planning er als volgt uit:

- 3e kwartaal 2015 detailuitwerking klantvisie;
- Met ingang van 01 januari 2016 stapsgewijs implementeren KIC;
- 01 januari 2017 KIC volledig operationeel;
- 01 januari 2018 KIC haalt 80% norm;
- 01 januari 2018 klanttevredenheid 90%;
- 01 januari 2020 70% digitaal.

4.5. Resultaatmeting

Op 01 januari 2017 is het KIC volledig ingericht en operationeel, inclusief alle benodigde ondersteunende faciliteiten en informatiesystemen. We beginnen vanaf dat moment te monitoren waar we aan onze kaders voldoen en waar bijsturing nodig is. Op 01 januari 2018 willen we 80% van de klantvragen in één keer beantwoorden en de overige 20% altijd binnen de norm die we aan de klant hebben gecommuniceerd. Het percentage vragen dat tegen die tijd digitaal wordt afgehandeld zal in de detailuitwerking van de Klantvisie worden aangegeven. In 2020 moet dat rond de 70% liggen. Qua imago willen wij op 1 januari 2018 een klanttevredenheid van 80% score. Op dit moment bedraagt die 59%. Voor de klantvriendelijkheid willen wij een per 1 januari 2018 een score bereiken van 90%, nu bedraagt die 84%.

In 2018 zullen wij deze ambities herijken en zo mogelijk nog verder aanscherpen.

5. Leefbaarheid

Leefbaarheid is en blijft een belangrijk thema voor Trivire. We blijven zoeken naar de beste vorm van participatie vanuit het uitgangspunt dat klanten zelf een actieve rol te spelen in het creëren van een prettige woonomgeving.. We hebben, samen met onze omgeving, wijkbeheer nieuwe stijl ontwikkeld, dat we in het najaar van 2015 in alle wijken implementeren. De goede zaken uit het verleden zoals het Trivire Tientje blijven en worden zelfs versterkt. Spannend wordt de impact van vastgoedsturing, waarin de inspanning op leefbaarheid binnen een financieel sturend kader per complex wordt gebracht.

5.1. Nieuwe wegen in participatie

Trivire heeft uitgangspunten ontwikkeld binnen de “Nieuwe Wegen in Participatiebeleid” over welke invloed de klant, samenwerkingspartners, stakeholders en andere deskundigen hebben en wat voor rol van Trivire hierbij past. Dit wordt een herkenbare Trivire Stijl: faciliterend, ondersteunend, verbindend en luisterend.

Het participatiebeleid richt zich minder op de langdurige collectieve belangenbehartiging, maar veel meer op het vinden van huurders die zich kortdurend willen inzetten voor een project voor een ‘gedeeld individueel’ belang. Wij denken dat huurders wel degelijk nog steeds betrokken zijn bij het wonen en zich ook willen hiervoor willen inzetten, maar dan wel voor iets waar zij een direct (eigen)belang bij hebben en waar binnen korte tijd een resultaat kan worden bereikt. Dus grotere nadruk op thematische participatie in plaats van structurele participatie. Bij deze nieuwe uitgangspunten hoort ook de inzet van communicatiemiddelen als digitale klantenpanels en een interactieve Trivire website.

Trivire Tientje: Via een laagdrempelige procedure stelt Trivire een tientje per deelnemer beschikbaar, voor initiatieven die ten goede komen aan buurt, wijk of complex. Bij het aanvragen van een initiatief is het een vereiste dat er aantoonbaar sprake is van draagvlak en wederkerigheid onder de huurders.

Wijkbeheer Nieuwe Stijl: Middels het participatiecongres en de pilot Wijkbeheer heeft Trivire samen met haar klanten en andere stakeholders nieuwe kaders voor wijkbeheer ontwikkeld, Wijkbeheer Nieuwe Stijl.

5.2. Betrekken belanghebbenden

Als maatschappelijke organisatie opereert Trivire in een omgeving waarin zij – naast de wensen van haar (toekomstige) klanten – ook aandacht heeft voor de wensen en verwachtingen van van partijen die als belanghebbenden kunnen worden beschouwd. Daartoe worden in ieder geval gerekend de gemeenten waar de corporatie actief is, de regio en de partijen met wie Trivire daarbinnen samenwerkt, zoals zorg- en welzijnsorganisaties. Met al deze partijen heeft Trivire meest structureel contact en voert zij gesprekken over het door Trivire te voeren beleid. Tussen bestuur en RvC van Trivire is afgestemd welke partijen als belanghebbenden worden beschouwd en op welke wijze bestuur en RvC – ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheid – contact met hen hebben.

Het overleg met de gemeenten en de regio is mede gericht op het komen tot afspraken over de door Trivire te verrichten prestaties in aansluiting op de door gemeenten en regio geformuleerde woonvisie(s).

Bestuur en RvC nodigen de belanghebbenden uit voor hun jaarlijkse beleidsdag, waarvoor ook de vertegenwoordigers van huurders en medewerkers worden uitgenodigd. Daar verantwoordt Trivire zich tegenover hen over de geleverde prestaties en de daarvoor ingezette middelen.

De RvC van Trivire oriënteert zich zelfstandig – dat wil zeggen buiten het bestuur om - over wat er onder de gemeenten, (vertegenwoordigers van) huurders en andere belanghebbenden leeft Ook legt de RvC aan hen periodiek verantwoording af over de wijze waarop de RvC toezicht heeft gehouden

5.3. Interne Participatie

De doelen voor de interne participatie zijn de volgende:

- Trivire medewerkers zijn adequate professionals, die met de juiste tools het verschil maken in het van betekenis zijn voor mensen, voor onze klanten. Daarbij is de insteek, ook bij kwetsbare doelgroepen, om hen te helpen het zelf te doen. De kracht van de klanten wordt gerespecteerd en gefaciliteerd.
- Wij gaan kennis en kunde van medewerkers optimaal benutten. Bij interne thema's en veranderende processen wordt er meer en meer gebruik gemaakt van de krachten en talenten van medewerkers.

De inzet op interne participatie wordt meegenomen in het HRM beleid en past naadloos bij de inzet op resultaat gerichte sturing en de ontwikkeling naar zelfstandige professionals.

5.4. Afstemming met vastgoedsturing

De behoefte aan inzet op leefbaarheid is niet voor elk complex en wijk gelijk. Voor bepaalde complexen en wijken is intensieve inzet nodig, soms structureel en soms tijdelijk. Maar ook zijn er complexen en wijken die maar zeer beperkte inzet vragen.

Vastgoedsturing gaat ervan uit dat de kosten van leefbaarheid onderdeel zijn van de integrale kosten van het vastgoed. Trivire hanteert als uitgangspunt dat de exploitatie van de totale vastgoed voorraad kostendekkend moet zijn om de duurzaamheid van de organisatie te borgen. Op een individueel complex of zelf een hele wijk mag echter een verlies worden geleden, mits dit een bewust besluit betreft om te investeren in maatschappelijk rendement.

Vastgoedsturing gaat daarmee de grenzen bepalen van de inzet in Leefbaarheid, maar de wijze waarop Leefbaarheid wordt vormgegeven blijft de taak van de wijkprofessionals. Ook deze dynamiek is één van de uitdagingen voor de komende jaren, waarbij een belangrijke rol is voorbehouden aan de assetmanagers die de organisatie hierin moeten sturen.

5.5. Implementatie

Trivire investeert al jaren in Leefbaarheid maar de doorontwikkeling van Leefbaarheid naar wijkbeheer nieuwe stijl, de afstemming met vastgoedsturing, en interne participatie zijn zaken die het komende jaar vorm gaan krijgen.

De planning is:

- 4^e kwartaal 2015; invoering wijkbeheer nieuwe stijl
- 3^e en 4^e kwartaal 2015, implementeren integrale besturingsfilosofie met als kern vastgoedsturing;
- 1^e kwartaal 2016, opleveren portefeuilleplan nieuwe stijl, inclusief de afstemming met Leefbaarheid;
- 2^e kwartaal 2016, opleveren facetbeleid op basis nieuwe portefeuilleplan, dit traject start in 2015.
- De nieuwe organisatie Trivire is operationeel op 1 juli 2016, hierin moet de inzet op interne participatie zijn meegenomen.

5.6. Resultaatmeting

01 januari 2016 is in alle wijken wijkbeheer nieuwe stijl ingevoerd.

01 juli 2016 is de nieuwe organisatie ingericht met borging van interne participatie.

01 april 2016 is het portefeuilleplan nieuwe stijl beschikbaar met taakstellende kaders voor de inzet op Leefbaarheid per wijk en complex.

01 januari 2017 zijn de taakstellende kaders uit het portefeuilleplan vertaald naar de inzet op Leefbaarheid middels een inzet die past binnen de integrale planning en jaarbegroting voor Leefbaarheid.

Voor een aantal van deze procesresultaten bestaat er een afhankelijkheid met andere beleidsvelden.

In de notitie nieuwe wegen in participatie is een verdere toelichting gegeven op de inzet en het maatwerk per complex en wijk en de planning van de toekomstige inzet en resultaten.

6. Vastgoedsturing

Met vastgoedsturing zorgen we voor betaalbare, duurzame woningen in leefbare wijken. We gaan investeren in duurzaamheid en doen dit ook op maat en specifiek in leefbaarheid. We borgen met vastgoedsturing de beschikbaarheid van een passende woningvoorraad met voldoende diversiteit in de verschillende plaatsen en wijken voor nu en in de toekomst. Daarbij houden we rekening met de afspraken die in PALT verband zijn gemaakt ten aanzien van de gewenste ontwikkeling van het woningaanbod in de regio Drechtsteden. Vastgoedsturing geeft daarnaast richting aan de prioriteiten van de operationele organisatie ten aanzien van klantbediening en inzet op leefbaarheid en onderhoud van ons bezit. Trivire borgt via vastgoedsturing een duurzame rol in de regio Drechtsteden.

6.1. Woningwet 2015

Een belangrijke consequentie van de Woningwet, passend toewijzen, is al toegelicht bij de Klantvisie. De Woningwet heeft echter nog een reeks andere consequenties ten aanzien van de exploitatie en ontwikkeling van vastgoed. Woningcorporaties moeten terug naar hun kerntaak, het bieden van betaalbare woningen aan huishoudens met een laag inkomen (nu maximaal € 34.911). Voor Trivire overigens een bestendinging van het al jaren gevoerde beleid. Om te focussen op de kerntaak moet de bestaande woningvoorraad worden gesplitst in Daeb⁹ en niet-Daeb. Deze splitsing moet formeel plaatsvinden op 01 januari 2017.

De Woningwet 2015 begrenst de investeringen in leefbaarheid tot € 125,- per woning in een wijk per jaar (exclusief personeelskosten) en versterkt de rol van gemeenten en huurdersorganisaties bij de beleidsvorming. In overleg met de gemeente kan een hogere investering in leefbaarheid worden gedaan als de situatie daarom vraagt. Trivire zal waar nodig van deze mogelijkheid gebruik maken.

6.2. Ontwikkeling in de regio

Het werkgebied van Trivire is de regio Drechtsteden. Binnen de regio Drechtsteden is de gewenste ontwikkeling van de woningvoorraad in de periode tot 2020 vastgelegd in de PALT¹⁰ afspraken. Trivire zag een duidelijke spanning tussen de PALT afspraken en de maatregelen in het kader van de Woningwet 2015. Deze spanning is ook door de partners in de regio onderkend. Inmiddels zijn de afspraken daarom herzien. De herziene afspraken worden uiterlijk met ingang van 2017 in de vastgoedsturing meegenomen.

6.3. Vastgoedsturing

Vastgoedsturing is van de vier sturingsgebieden het belangrijkste kerngebied waarop gestuurd wordt. Met Vastgoedsturing beoogt Trivire om de middelen (onroerend goed eenheden, wijk/complexbeheer en operationeel beheer) zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten om de doelen van de organisatie (passende en betaalbare huisvesting voor de doelgroepen) te bereiken.

De vastgoedportefeuille van Trivire bestaat uit een kernvoorraad van huurwoningen (die qua omvang en samenstelling de vraagontwikkeling volgt) ten behoeve van het huisvesten van onze primaire doelgroepen en een meer flexibele schil van ander vastgoed (voor zover mogelijk binnen wet- en regelgeving en financiële kaders). De voorraad tussen de 2e aftoppingsgrens en de liberalisatiegrens is onderdeel van de flexibele schil om eventuele toekomstige behoeften van de doelgroepen op te vangen. In het portefeuilleplan wordt jaarlijks de prognose van de benodigde voorraad voor de komende 15 jaar, eventueel uitgewerkt per plaats en/of wijk, beschreven. Hierbij wordt rekening gehouden met de woningbehoefte en de afspraken in PALT verband.

⁹ Diensten van algemeen economisch belang (DAEB)
¹⁰ PALT staat voor Prestatie Afspraken Lange Termijn

Conform de kaders van de Woningwet waarderen we ons vastgoed op marktwaarde in verhuurde staat. De exploitatie van ons vastgoed is minimaal kostenneutraal, maar we streven naar een positief rendement over het geheel van onze voorraad. Dit betekent dat we het accepteren dat individuele complexen een negatief rendement hebben als dat noodzakelijk is om een passend aanbod aan onze huurders te kunnen doen en energiemaatregelen te kunnen nemen of extra te investeren in leefbaarheid. We sturen de portefeuille boven de 2e aftoppingsgrens (2015 € 618,24) op maximering marktconform rendement. We sturen de portefeuille onder de 2e aftoppingsgrens op “opgeofferd” (maatschappelijk) rendement. Maatschappelijk rendement omvat o.a. minder huur dan markthuur, huurverlaging, energie investeringen, aankoop, leefbaarheid, ontwikkeling nieuw bezit.

We vragen een huurprijs die past bij de mogelijkheden van onze doelgroep en niet de huurprijs die we zouden kunnen vragen in de markt. We grendelen de huren af op de kwaliteitskortingsgrens (2015 € 403,06), de 1e aftoppingsgrens (2015 € 576,87), en de 2e aftoppingsgrens (2015 € 618,24). en de liberalisatiegrens. Boven de 2e aftoppingsgrens gaan we, waar mogelijk, naar een streefhuur van 100% met een aftopping op de liberalisatiegrens (Daeb) grens. Dit geldt niet voor de niet-Daeb voorraad, die wordt geëxploiteerd op basis van maximaal rendement.

Ten aanzien van onderhoud en duurzaamheid is ons kader dat de kwaliteit van onze woningen met een gedefinieerde technische ondergrens volgend is op, en past bij, de beschikbaarheid en betaalbaarheid voor onze doelgroepen. De inspanningen op duurzaamheid en energiebesparing gaan daarom samen met de mogelijkheden van onze doelgroep. In de prioritering geldt daarbij eerst beschikbaarheid en betaalbaarheid (norm woonlasten incl. energielasten per inkomensgroep), voor onze bijzondere doelgroepen en de laagste inkomensgroepen, dan investeringen in duurzaamheid en energiebesparing, dan verdere investeringen.

6.4. Opbouw en inhoud van het portefeuilleplan

Het portefeuilleplan geeft niet alleen de kaders ten aanzien van onderhoud van woningen. In het portefeuilleplan wordt per complex aangegeven in welke energiemaatregelen of andere vormen van duurzaamheid wordt geïnvesteerd en welke consequenties dit heeft voor de woonlasten.

Het portefeuilleplan geeft richting aan de investeringen en aan de exploitatie. Transformatie door middel van sloop, nieuwbouw, renovatie en energiemaatregelen dragen bij aan het realiseren van de wensportefeuille. De wensportefeuille is gebaseerd op de ontwikkeling van de doelgroep en de verwachte regionale marktontwikkelingen. We sturen op maatschappelijk en financieel rendement, wat betekent dat we goed kijken waar we welke maatregelen het best kunnen toepassen om dat rendement zo hoog mogelijk te laten zijn. Daarmee zetten we ons vermogen zo efficiënt mogelijk in ten behoeve van onze huurders.

Het portefeuilleplan stuurt op efficiency van de exploitatie door voor onderhoud en beheer dekkingsnormen mee te geven. Per complex wordt de intensiteit van onze inzet op leefbaarheid en onderhoud bepaald, naar gelang de noodzaak. Die noodzaak wordt vastgesteld samen met de partners in de wijk, waaronder huurders en gemeenten. Het portefeuilleplan geeft dus de financiële kaders waarbinnen de doelen moeten worden gerealiseerd.

Natuurlijk omvat het portefeuilleplan ook kaders voor de huurontwikkeling van woningen en ander vastgoed. In het portefeuilleplan wordt via huurbeleid, waarvan de kaders in de vorige paragraaf zijn aangegeven, gewerkt aan de betaalbaarheid en beschikbaarheid van huurwoningen voor de primaire doelgroepen. Ook hierbij maken we inzichtelijk in welke mate middelen bij een specifiek complex worden ingezet voor maatschappelijk rendement.

6.5. Implementatie

In het derde kwartaal van 2015 is het bestaande beleid omgezet naar de nieuwe waarderingskaders. Concreet betekent dit herwaardering van het vastgoed op basis van marktwaarde in verhuurde staat in plaats van bedrijfswaarde. Dit is dan ook vertaald naar alle relevante financiële kaders.

De planning voor de implementatie van integrale vastgoedsturing is:

- 3^e en 4^e kwartaal 2015, implementeren integrale besturingsfilosofie met als kern vastgoedsturing;
- 1^e kwartaal 2016, opleveren portefeuilleplan nieuwe stijl;
- 2^e kwartaal 2016, opleveren facetbeleid op basis nieuwe portefeuilleplan, dit traject start in 2015;
- 2^e en 3^e kwartaal 2016, opleveren MJOB en uitwerking planmatig onderhoud 2017 afgeleid van het portefeuilleplan nieuwe stijl;
- 2^e en 3^e kwartaal 2016, opleveren financiële meerjaren- en jaarbegroting 2017 op basis van de kaders en richting vanuit vastgoedsturing;
- 01 januari 2017; Nieuwe besturingsfilosofie geïmplementeerd, MJOB en het PO 2017 afgeleid van het portefeuilleplan nieuwe stijl.

6.6. Resultaatmeting

Op 01 januari 2017 gaan we meten of we aan de kaders die we hebben gesteld, voldoen. Dit betekent dat we de hele planningscyclus van de besturingsfilosofie, de bovenkant van de beleidsbaan één keer hebben doorlopen, en dat we uitwerking hebben gegeven aan alle beleidskaders die we hebben gesteld. Tevens toetsen we of de Excel omgeving voor vastgoedsturing is vervangen door een standaard applicatie.

Op 01 januari 2018 gaan we toetsen of we ook de onderkant van de beleidscyclus adequaat hebben doorlopen (PDCA-cyclus) en de leereffecten daarvan hebben verwerkt in de bijgestelde jaar-, 5 jaar en in het kader van vastgoed 15 jaar plannen.

7. Financiële sturing

Financiële sturing zorgt voor transparante financiële kaders waaraan de performance van de organisatie kan worden getoetst, en die het mogelijk maken voor bestuur, raad van commissarissen en andere stakeholders om de continuïteit van de organisatie te borgen. Binnen financiële sturing zijn heldere parameters benoemd waar Trivire en andere organisaties, zoals WSW, AW en gemeenten, de solvabiliteit en het resultaat van de vastgoed exploitatie op kunnen beoordelen. Daarnaast geeft financiële sturing invulling aan de vormgeving van de in de beleidsbaan benoemde managementrapportages.

7.1. Financiële sturing

De vastgoed exploitatie dient minimaal neutraal te zijn. Om de continuïteit te garanderen hanteert Trivire absolute minimumeisen voor de liquiditeit en solvabiliteit van de onderneming. Ten behoeve van de financierbaarheid van de organisatie wordt de verhouding financiering vreemd vermogen en waarde vastgoed portefeuille (Loan To Value, LTV) vastgesteld. De eigen normen liggen op of boven de normen die het WSW hanteert voor ICR, DSCR, LTV en Solvabiliteit. Voor 1 december 2015 worden deze bepaald op basis van het geactualiseerde portefeuilleplan en de geactualiseerde organisatie begroting.

Er wordt maximaal gebruik gemaakt van de WSW-financiering. Financieringen met open-eindproducten worden voorkomen. Sturing op de optimale financieringsstructuur en rentekosten wordt gebaseerd op het vastgestelde gewenste risicoprofiel. De wijze waarop de aard en omvang van het risicoprofiel wordt bepaald, wordt toegelicht bij risicosturing.

Voor het bepalen van dekkingsnorm/dekkingsresultaat (directe kosten) respectievelijk budgetnorm/budgetresultaat (indirecte kosten) wordt aansluiting gezocht bij landelijke benchmarks, waartoe in ieder geval behoren de Aedes CBC en de ROZ/IPD en Aedex.

Sturing op efficiëntie van bedrijfsvoering en marktconformiteit vindt plaats op basis van:

- Dekkingsnorm/dekkingsresultaat voor de bedrijfsvoering van de direct in het vastgoedrendement ingerekende organisatieonderdelen en activiteiten.
- Budgetnorm/budgetresultaat voor de bedrijfsvoering van de indirecte onderdelen en activiteiten (overhead).

Op basis van het portefeuilleplan worden interne normen gesteld voor beheer, onderhoud en projectontwikkeling waarop wordt gestuurd.

7.2. Management informatie

Om de financiële sturing te faciliteren ontwikkelt Trivire bijpassende management informatie die enerzijds voorziet in de formele rapportage momenten van de beleidsbaan en anderzijds rapporteert op de parameters van de financiële sturing.

Voor de korte termijn is nog acceptabel dat dit via Excel wordt gefaciliteerd, in het kader van het reduceren van risico's moeten uiterlijk op 01 januari 2017 de operationele en 4 maandelijks management rapportages met behulp van een standaard informatiesysteem worden verzorgd.

Integrale ondersteuning van de beleidsbaan processen met standaard informatiesystemen moet uiterlijk 01 januari 2018 zijn gerealiseerd.

7.3. Implementatie

Samengevat leidt dit tot de volgende implementatieplanning voor financiële sturing:

- December 2015, Trivire normen voor ICR, DSCR, LTV en Solvabiliteit vastgesteld;

- December 2015, op basis van het bestaande beleid met een eerste aanpassing vanuit het portefeuilleplan wordt de geactualiseerde begroting en het bijbehorend financieel beleidskader opgesteld. Hierbij wordt zowel doorgerekend op basis van marktwaarde in verhuurde staat als bedrijfswaarde;
- 2^e en 3^e kwartaal 2015, opleveren financiële meerjaren- en jaarbegroting 2016 op basis van de huidige begrotingscyclus, maar waar relevant op basis van marktwaarde in verhuurde staat;
- 2^e en 3^e kwartaal 2016, opleveren financiële meerjaren- en jaarbegroting 2017 op basis van de kaders en richting vanuit vastgoedsturing;
- 01 januari 2017; Nieuwe besturingsfilosofie volledig geïmplementeerd, inclusief management informatie met behulp van standaard applicaties;
- 01 januari 2018; Integrale ondersteuning beleids8baan processen met standaard applicaties.

7.4. Resultaatmeting

Op 01 januari 2016 gaan we toetsen of er heldere en vastgestelde financiële kaders zijn, en of de begroting is omgezet naar een begroting op basis van marktwaarde in verhuurde staat (voor zover van toepassing).

Op 01 januari 2017 gaan we meten of we aan de kaders die we hebben gesteld, voldoen. Dit betekent dat we de hele planningscyclus van de besturingsfilosofie, de bovenkant van de beleids8baan één keer hebben doorlopen, en dat we uitwerking hebben gegeven aan alle beleidskaders die we hebben vastgesteld. Tevens toetsen we op dat moment of de Excel omgeving voor management informatie is vervangen door een standaard applicatie.

Op 01 januari 2018 gaan we toetsen of we ook de onderkant van de beleidscyclus adequaat hebben doorlopen (PDCA-cyclus) en de leereffecten daarvan hebben verwerkt in de bijgestelde jaar-, 5 jaar en in het kader van vastgoed 15 jaar plannen. Tevens toetsen we of, waar relevant, het doorlopen de beleids8baan wordt gefaciliteerd met standaard applicaties.

In de sturingsfilosofie Trivire zijn de resultaten in detail beschreven op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op strategisch en tactisch niveau (bovenkant beleids8baan) betreft het de ontwikkeling, borging en monitoring van de normen die de continuïteit van de Trivire borgen. Op operationeel niveau (de onderkant van de beleids8baan) betreft het de ontwikkeling van de managementrapportages die medewerkers en management in staat stellen te borgen dat Trivire conform afspraken opereert.

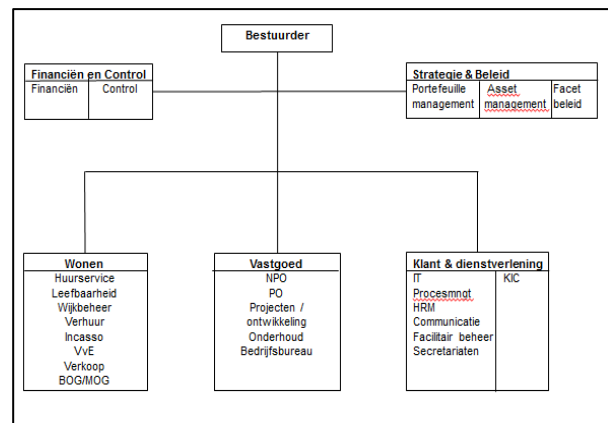
In de resultaatmeting wordt dus getoetst of aan de kaders van de sturingsfilosofie wordt voldaan.

8. Organisatiesturing

Procesinrichting, organisatie-inrichting, HRM, informatievoorziening en communicatie zijn allemaal facetten van organisatiesturing. Organisatiesturing omvat daarmee de complete bedrijfsvoering. De belangrijkste opdracht binnen dit domein is het realiseren en faciliteren van de integrale verandering die de organisatie in de komende vijf jaar gaat doormaken. In INK termen wil Trivire zich ontwikkelen van activiteitgericht, via procesgericht naar organisatiegericht. In dat kader worden alle processen klant- en vraag gestuurd ingericht en gedigitaliseerd. De ondersteunende informatievoorziening wordt geoptimaliseerd, de gegevens en informatievoorziening moeten 100% betrouwbaar zijn. De ontwikkeling naar een excellente organisatie betekent op alle beleidsgebieden forse cultuur-, en gedragsverandering. Realisatie van een breed inzetbare, vitale en toekomstbestendige personele bezetting is een uitdagende opdracht voor management en medewerkers. Leiderschap, voorbeeldgedrag en een goede coördinatie van de verschillende onderdelen van het veranderproces zijn cruciaal voor het slagen van de verandering.

8.1. Mens en organisatie

De omgeving verandert en Trivire beweegt mee. Woningcorporaties moeten en willen zich steeds meer verantwoordelijk naar klanten, partners en de maatschappij. Dit gaat niet alleen over de behaalde resultaten, maar ook over efficiënte bedrijfsvoering. Trivire hanteert INK als basis voor sturing op kwaliteit en organisatieontwikkeling. Om mee te kunnen met de veranderde eisen aan de organisatie heeft Trivire de ambitie om door te ontwikkelen van activiteit-gericht, naar procesgericht en uiteindelijk naar organisatiegericht. Tevens maakt Trivire een omslag van technisch strategische



vastgoedsturing naar vastgoedsturing op strategisch, tactisch en operationeel niveau en verschuift de manier van werken van rayon- en taakgericht naar klant- en procesgericht.

De ambities zoals neergelegd in de nieuwe visie en dit ondernemingsplan vragen om een platte, transparante organisatie, die openstaat voor klanten, partners en maatschappij. Een organisatie die wendbaar, flexibel en dynamisch is ingericht, met een inspirerend klimaat, gebaseerd op vertrouwen en zelfstandigheid. Hiervoor is een breed inzetbaar personeelsbestand noodzakelijk, met een juiste verhouding tussen vast personeel en een flexibele schil.

Het bij de organisatie-inrichting en processturing passende functiehuis wordt op het niveau van functielagen zo generiek mogelijk beschreven. Vervolgens worden taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan de betreffende functie toegevoegd, evenals aanvullende benodigde kennis en vaardigheden. Het onderhoud van het functiehuis kost hierdoor minder tijd, terwijl flexibiliteit wordt geborgd en horizontale doorstroom wordt gestimuleerd.

De HRM visie luidt: Het optimaal ondersteunen van management en medewerkers bij de realisatie van een breed inzetbare, vitale en toekomstbestendige personele bezetting.

Trivire wil de talenten van medewerkers ten volle benutten. Zo kunnen medewerkers zich continu blijven ontwikkelen en zich voor de organisatie en de klant dáár inzetten waar zij het beste tot hun recht komen. De kern hierbij is verbinding. Verbinding tussen medewerkers onderling, maar ook verbinding tussen medewerkers en organisatie. HRM vormt die verbinding: tussen visie, strategie en

organisatie enerzijds en de mensen in de organisatie anderzijds. Uiteindelijk maken mensen immers het verschil.

INK en de PDCA¹¹ en IMWR¹² cycli vormen de basis voor de gewenste stijl van leidinggeven, te weten: coachend en situationeel, waarbij de medewerker voldoende ruimte en vertrouwen krijgt om eigenaarschap te tonen en verantwoordelijkheid te nemen. Leidinggevend en sturen op resultaat en het halen van doelen, waarbij de medewerker wordt gefaciliteerd om plaats onafhankelijk en volgens eigen inzicht te werken. Leidinggevend en medewerker zijn samen verantwoordelijk voor een goed ingerichte gesprekscyclus volgens het PDCA principe. Daarnaast zijn leidinggevend en medewerker in staat om leiding te geven aan veranderingen en geven zij het goede voorbeeld.

Om leidinggevend en zo goed mogelijk te equiperen wordt een programma voor leiderschapsontwikkeling opgestart. Dit programma is bedoeld voor zowel de huidige leidinggevend en, als nieuw te werven leidinggevend en, als medewerkers binnen Trivire die willen doorgroeien naar een leidinggevend en positie.

Resultaatgericht werken vraagt medewerkers verantwoordelijkheid te nemen en eigenaarschap te tonen. Medewerkers moeten in staat zijn om zelfstandig te werken en besluiten te nemen, binnen de door de organisatie gestelde kaders. Met andere woorden: medewerkers tonen persoonlijk leiderschap. Medewerkers moeten communicatief vaardig zijn. Het is belangrijk dat we het samen doen, elkaar aanspreken en goed samenwerken. Bezieling en oprechte interesse vinden we belangrijk. Het laatste maar zeker niet als minst belangrijke is dat we lol in ons werk houden. In lijn met de uitgangspunten voor financiële sturing blijven we kritisch op zelf uitvoeren of uitbesteden van werkzaamheden.

8.2. In- of uitbesteding

In principe moeten intern vormgegeven activiteiten, die potentieel kunnen worden uitbesteed, qua prijs/kwaliteitsverhouding marktconform zijn. Marktconform betekent in dat kader dat, gegeven het gewenste kwaliteitsniveau, de kosten gelijk of lager moeten zijn dan de kosten van uitbesteding.

Als een organisatieonderdeel niet voldoet aan deze benchmark betekent dit echter niet dat er per definitie over wordt gegaan tot uitbesteden. Het betekent wel dat kritisch moet worden gekeken naar de efficiency en effectiviteit van de werkzaamheden, waarbij op basis van de rol en positie van een organisatieonderdeel wordt vastgesteld of uitbesteden een optie is.

De formele kaders voor besluitvorming ten aanzien van in- en uitbesteden van werkzaamheden worden voor 01 januari 2016 vastgesteld. De denklijn die daarbij wordt gehanteerd is dat kernactiviteiten niet uit worden besteed tenzij Trivire niet in staat is deze zelf op een goed manier uit te voeren.

Een voorbeeld van een activiteit die Trivire niet zelf kan blijven uitvoeren, is het ICT beheer. Trivire is niet in staat om in de snel ontwikkelende ICT wereld de continuïteit te borgen van de informatievoorziening. De noodzakelijke voortdurende kennisontwikkeling en de dienstverlening buiten kantooruren maken dit onmogelijk voor een organisatie van de omvang van Trivire.

¹¹ PDCA; Plan-Do-Check-Act, de zogenaamde Deming kwaliteitscirkel

¹² IMWR; Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren

8.3. Communicatie in een transformatie

Het is belangrijk dat de transformatie van Trivire communicatief goed ondersteund wordt. Zowel het interne proces om tot een nieuwe organisatie te komen, als het presenteren van het 'nieuwe' Trivire aan de externe omgeving, vraagt de komende jaren de nodige communicatie inspanningen.

Intern is de communicatieaanpak vooral gericht op het opbouwen van de nieuwe identiteit van Trivire. Als je zelf weet wie je bent, waar je (met trots) voor staat en waar je voor gaat, dan straalt je dit ook af op je externe omgeving. De communicatiestrategie die hierin voorziet is de internal branding strategie (zie bijlage 7). Voorwaarde om deze communicatiestrategie goed invulling te kunnen geven is dat de gewenste organisatiecultuur en bijbehorende kernwaarden voor Trivire beschreven en verankerd zijn in de bedrijfssystemen van Trivire.

Daarnaast voorziet de veranderstrategie in het communicatief begeleiden van de transformatie zelf. Door medewerkers op de juiste momenten te informeren over de verandering die Trivire doormaakt, voelen zij zich betrokken bij de transformatie van de organisatie en zijn zij meer gemotiveerd hier zelf een positieve bijdrage aan te leveren.

Extern wordt de (her)positioneringsstrategie toegepast. Deze communicatiestrategie gaat ervoor zorgen dat het merk Trivire, dat dus gaat veranderen, een nieuwe plek gaat innemen in het hoofd en hart van de externe omgeving. Het biedt Trivire de kans om in haar nieuwe positie duidelijk te maken wat de omgeving in de toekomst wel en niet (meer) van Trivire mag verwachten. Om tot een nieuwe positionering te komen voor Trivire is nog wel een aantal acties vereist. Zo weten we, dankzij de ondernemingsvisie, waar Trivire de komende jaren voor staat en gaat. Maar ook de nieuwe organisatiecultuur met bijbehorende kernwaarden, de klantvisie, de merkwaarden, de stijlwaarden, de externe ontwikkelingen en trends en de positie van onze concurrenten in de markt bepalen de inhoud van de herpositionering van Trivire.

8.4. Klant- en vraag gestuurde processen

Trivire is bezig met de transitie naar een excellente, digitale, klant- en vraag gestuurde organisatie, die conform haar klantvisie op menselijk maat en met warme hand blijft acteren waar nodig. Deze transitie vraagt enerzijds om duidelijke kaders (procesmanagement) ten aanzien van procesinrichting en anderzijds om continue verbetering van onderaf door medewerkers en leidinggevenden (lean denken en doen). Duidelijke kaders vanuit een procesmanagement rol borgen een effectieve procesinrichting die is afgestemd op digitaal werken en kanaal onafhankelijk is ingericht. Processen worden dan vanuit digitaal perspectief ingericht. Dit geeft de mogelijkheid om te borgen dat alle informatie compleet en juist door de klant wordt aangeleverd voordat de vraag in behandeling wordt genomen.

Procesmanagement borgt eenduidig eigenaarschap van processen en gegevens, waarbij het proces van klant(vraag) tot klant(antwoord) onder de verantwoordelijkheid van één proceseigenaar valt. Lean denken en doen is faciliterend voor de gewenste cultuurverandering en helpt medewerkers om zich te ontwikkelen naar resultaatgericht werken. Met lean denken en doen worden processen geoptimaliseerd voor het leveren van toegevoegde waarde voor de klant (extern en intern). Door een combinatie van herontwerp (top-down) vanuit digitaal perspectief en optimaliseren (Lean bottom-up) van een proces zet Trivire beide middelen in onderlinge afstemming in. Als onderdeel van de aanpak zijn de kaders voor procesinrichting in detail beschreven en opgenomen in het informatieplan.

Inbedding van risicomangement in de processen, vaststellen van SMART¹³ resultaten, KPI's¹⁴, en borging van AO/IC zijn onderdeel van die uitgewerkte kaders.

¹³ SMART; Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden

¹⁴ KPI; Key Performance Indicator, minimaal meetbare doorlooptijd en meetbare kwaliteit

8.5. Informatievoorziening

Om de transitie naar vastgoedsturing en een klant, vraag gestuurde organisatie te faciliteren moet de focus bij informatievoorziening verschuiven van het beheer van techniek, de harde ICT, naar proces- en informatie management. De ICT manager transformeert daarin naar de Proces- en Informatiemanager die samen met de interne klant en de proces- en functioneel beheerders de proces- en informatiehuishouding borgt. Als onderdeel van die borging worden proces-, gegevens- en systeemeigenaren benoemd. Proces- en informatiemanagement verzorgt ook de inrichting van een goede project governance en borgt de toepassing van die governance binnen projecten. Onderdeel van de project governance is het risicomanagement van projecten.

Om dit mogelijk te maken, maar ook om continuïteit te borgen en kosteneffectief te werken, worden alle ICT beheer activiteiten uitbesteed. Het is de intentie om deze transitie al in 2015 in te zetten. Parallel worden alle “digitale” activiteiten (beheer printers, kopieerapparaten, telefonie, mobiele devices etc.) van Facilitair Beheer ondergebracht bij ICT en vervolgens eventueel mee uitbesteed. De regie van de uitbesteede activiteiten blijft bij Trivire.

We hebben duidelijke kaders voor informatievoorziening beschikbaar, Trivire kiest onder andere voor het toepassen van standaard applicaties en hergebruik van bestaande systemen. De kaders zijn in detail uitgewerkt in het informatieplan.

Inhoudelijk ligt hoge prioriteit bij het op orde brengen van de basisgegevens binnen de gebruikte systemen en het opruimen van Excel toepassingen en eigen software. Daarnaast is het kernsysteem end-of-life, vervanging is op korte termijn noodzakelijk. In de afgelopen jaren is wel een begin gemaakt met het aanpakken van deze punten, maar moet er nog veel gebeuren.

Naast het op orde brengen van de basis is inzet op de ondersteuning van vastgoedsturing (geen Excel meer in de beleids8baan), klantbediening (KIC en website/klantportaal) en het digitaliseren van processen en processturing nodig. Processen worden dus vanuit digitaal perspectief herontworpen. Dit geeft de mogelijkheid om af te dwingen dat alle informatie compleet en juist door de klant wordt aangeleverd voordat de vraag in behandeling wordt genomen. Bijzondere aandacht krijgt de beveiliging van informatie en waarborging van privacy en vertrouwelijkheid.

8.6. Implementatie

De combinatie van veranderingen betekent dat er een sterke regie op het veranderproces nodig is, die enerzijds een integrale planning ontwikkelt en anderzijds dat veranderplan continu borgt en actualiseert. De veranderingen moeten zoveel mogelijk integraal worden aangepakt, om te voorkomen dat bedrijfsonderdelen bij voortduring nieuwe werkwijzen moeten ontwikkelen. In het derde kwartaal van 2015 wordt hiervoor een integrale projectportfolio ontwikkeld en geprioriteerd.

Specifiek voor organisatie en HRM zijn de acties al uitgewerkt in het HRM beleid onder 6 thema's:

- Inrichten HR sturing en control
- Strategische personeelsplanning
- Cultuur en (persoonlijk) leiderschap
- Performance en talentmanagement
- Mobiliteit en inzetbaarheid
- Inrichting HRM afdeling
- De nieuwe organisatie Trivire is operationeel op 1 juli 2016.

Ook in het communicatiebeleid zijn actiepunten benoemd:

- Beschrijven nieuwe organisatiecultuur, bepalen, specificeren nieuwe kernwaarden en merkwaarden;
- Bepalen welk gedrag en sturing er bij deze organisatiecultuur en kernwaarden hoort;
- Bepalen hoe groot het gat is dat dichtgelopen moet worden, welke acties daarvoor nodig zijn en deze acties uitvoeren.

De consequenties voor proces- en informatiehuishouding zijn in beeld gebracht in het proces- en informatiebeleidsplan dat voor 01 augustus 2015 wordt opgeleverd.

Er is nog geen implementatieplanning opgesteld.

8.7. Resultaatmeting

De resultaatmeting wordt geborgd binnen het veranderplan (de projectportfolio).

9. Risicomanagement

Elke investering of beleidskeuze brengt risico's met zich mee. Om te zorgen dat die risico's beheersbaar blijven is het van belang om die risico's vooraf te onderkennen en te wegen. Ook is het van belang om het potentiële effect vooraf te onderkennen en maatregelen te nemen die dat effect beheersbaar maken. Onderdeel van het beheersbaar maken van die risico's is de instelling van een risicoreserve die jaarlijks wordt bepaald als onderdeel van de beleids8baan. Risicomanagement omvat het totaal van deze maatregelen.

9.1. Risicomanagement

Risicomanagement is sturing op basis van risicoafweging en beheersmaatregelen bij ieder te realiseren doel (strategisch, tactisch en operationeel) en vertaling daarvan in toegestane toleranties (marges) op doelen en kaders voor de vastgoedsturing, financiële sturing en organisatiesturing.

Trivire kiest voor het toepassen van een gematigde en beheerste risicobereidheid bij het bepalen en realiseren van de doelen binnen Trivire.

Basisprincipe is dat risico's:

- met een grote kans en een grote impact worden vermeden
- met een kleine kans maar grote impact worden verlegd/uitbesteed (bijvoorbeeld verzekerd of contractueel afgeschermd)
- met een hoge kans maar beperkte impact worden gereduceerd (door de kans dat zij optreden te beperken of het effect nog verder te reduceren)
- met een beperkte kans en beperkte impact worden geaccepteerd, maar dat ook daar wordt gekeken hoe kans/impact verder kunnen worden beperkt.

Bij financieringsconstructies worden geen open eind producten toegestaan.

Risicobeoordeling van de (toekomstige) vastgoedportefeuille geschiedt op basis van scenario's voor algemeen bedrijfseconomische variabelen en de specifieke markt- en wetgevingsaspecten.

9.2. Implementatie

Voor 1 september 2015 worden de audit & control kaders voor processen vastgesteld. Deze worden onderdeel van de generieke kaders voor procesinrichting die door proces- en informatiemanagement worden ontwikkeld. Voor 1 januari 2016 wordt het kwaliteit, audit & control beleid opgesteld. Trivire definieert hiermee de kaders van interne beheersing van haar bedrijfsactiviteiten. Processen, informatievoorziening en risicosturing zijn hierin belangrijke componenten.

Risicosturing wordt in samenhang met de andere facetten van de sturingsfilosofie geïmplementeerd, wat betekent dat eind 2015 een basis risicosturing moet zijn ingericht, gekoppeld aan het bestaande beleid en 01 januari 2017 risicosturing volledig is geïmplementeerd in de organisatie en de besluitvorming binnen de organisatie. Op dat moment is dus elk project en elke beleidskeuze voorzien van een risicoprofiel en impact analyse.

9.3. Resultaatmeting

Uiterlijk 01 januari 2017 wordt bij alle beleidsbesluiten en projecten een risico analyse gedaan en wordt de potentiële impact op de risicoreserve bepaald.

10. Bijlagen

1. De missie en visie van Trivire def
2. 150127 Sturingsfilosofie Trivire V 1
3. 20150217 Trivire MCS Procesbeschrijving
4. Klantvisie (laatste versie)
5. Leefbaarheid en participatie voor Ondernemingsplan 29.06.15
6. concept HRM beleidsplan 230615
7. 150608 Communicatiebeleidsplan Trivire
8. 20150727 Eindrapport ontwikkeling onderneming- en informatieplan v2