

Tr(v(re

# Jaarplan 2019

Ambitie naar vermogen

## 1. Voorwoord bestuurder

Er is de afgelopen jaren veel gebeurd bij en met Trivire. In 2016 maakte de organisatie een reorganisatie door, die nodig was om klaar te zijn voor de uitdagingen van de toekomst. Vervolgens vond in 2017 de implementatie van een aantal nieuwe primaire systemen plaats. Die zorgen ervoor dat Trivire beter kan inspelen op de verwachte digitale ontwikkelingen. En in 2018 hebben we onze processen verder geoptimaliseerd om zo de dienstverlening richting onze klanten te verbeteren. We hebben dus hard gewerkt aan de nieuwe basis van Trivire en die staat inmiddels als een huis.

### Ambitie naar Vermogen

Zijn we dan nu klaar? Nee, absoluut niet. De ambities en koers van Trivire die we in 2016 hebben vastgelegd in het ondernemingsplan, zijn nog niet allemaal behaald. De afgelopen jaren hebben we wel al flinke stappen gezet om deze doelen te realiseren en daar gaan we in 2019 natuurlijk mee verder. Daarnaast komen er ook steeds nieuwe ambities bij. Onze omgeving vraagt steeds vaker ook weer meer van ons. Ik noem bijvoorbeeld het meer en langer thuis blijven wonen van kwetsbare mensen in onze wijken en buurten. De druk op onze wijken en buurten neemt hierdoor toe. Daarnaast zien we dat, niet alleen vanwege deze ontwikkeling, maar ook in de breedte de vraag naar sociale huurwoningen toeneemt. De noodzaak om in te blijven zetten op betaalbaarheid en beschikbaarheid is onverminderd groot. En laten we ook de aandacht die we als woningcorporaties moeten geven aan de energietransitie niet vergeten. De corporaties worden namelijk door velen gezien als startmotor van deze energietransitie. Uitdagingen genoeg dus. En hoewel we graag al de uitdagingen tegelijk zouden willen aanpakken, beseffen we ons ook dat dit niet realistisch is. We moeten keuzes maken: wat kunnen we wel en wat kunnen we niet nu doen? En is onze organisatie klaar voor deze uitdagingen? We moeten onze ambities dus aan laten sluiten op het vermogen van de organisatie om ze waar te kunnen maken. Om die reden is de titel van dit jaarplan dan ook '**Ambitie naar Vermogen**'.

### Samen

Eén ding is zeker: we kunnen en willen deze uitdagingen niet alleen aangaan. Samen met onze samenwerkingspartners willen we onze schouders zetten onder de uitdagingen die er nu zijn en in de toekomst nog gaan komen. Samen met hen willen we de balans tussen betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid realiseren en bewaken. En dat in sterke en gedifferentieerde wijken en buurten, waarbij rekening wordt gehouden met de belastbaarheid van mensen. Daarbij hebben we elkaar als partners hard nodig en kunnen we veel van elkaar leren. Wij als Trivire hopen daarbij de rol van inspirerende netwerkpartner in te vullen.

### 2019

Hieronder leest u wat wij voor 2019 aan uitdagingen tegemoet gaan. Meer dan ooit zullen we gaandeweg en in samenspraak met onze samenwerkingspartners keuzes maken om onze ambities te realiseren en hen betrekken bij de obstakels die wij daarbij tegenkomen.

### Klantvisie en participatie

In 2018 zijn ons klantplan en het participatieplan vastgesteld. In het klantplan staat beschreven hoe we als Trivire vinden dat we met onze klanten om moeten gaan. We zien hierbij nadrukkelijk een belangrijke rol weggelegd voor onze bewoners om met ons mee te denken en te praten over de wijze waarop zij onze dienstverlening ingericht willen zien. We maken hiervoor gebruik van klantpanels, interviews en digitale manieren om de meningen en ervaringen van onze klanten op te halen. De eerste ervaringen zijn positief en laten zien dat bewoners graag met ons in gesprek gaan over de verschillende onderwerpen van onze dienstverlening. Het denken vanuit de klant moet in 'ons DNA' verankerd worden. We hebben de ambitie om met de uitrol van deze klantvisie inclusief het bijbehorende huurdersportaal de klantbeleving en –tevredenheid te laten toenemen.

In het participatieplan trekken we de rol van de participerende klant breder en willen deze naar een hoger plan tillen. Naast participatie in de vorm van 'meedenken', willen we onze klant heel graag ook op andere vlakken betrekken en de regie geven. We willen de kracht van huurders in buurten en complexen een grotere rol geven dan nu het geval is. Door gebruik te maken van de kwaliteiten en initiatieven van huurders, verwachten we meerwaarde in het beheer. Zij zijn de ervaringsdeskundigen en wonen in een complex of buurt en kunnen als geen ander bepalen wat nodig is en daar een actieve rol pakken. Aan beide onderwerpen willen wij in 2019 extra aandacht besteden.

### Duurzaamheid

De grootste uitdaging voor Trivire ligt op dit moment wellicht bij het concretiseren van de 'van gas los'-opgave en het versnellen van de al bekende verduurzamingsopgave. In regionaal verband wordt samen met de collega corporaties, gemeenten, HVC en andere stakeholders gewerkt aan de

energietransitie Drechtsteden. Gezamenlijk met de collega corporaties is aan een extern adviseur opdracht verstrekt om de noodzakelijke ingrepen, op basis van de meest voor de hand liggende keuze en de beschikbaarheid van warmtebronnen en de daarbij behorende financiële consequenties, inzichtelijk te maken. Het adviesbureau heeft recent de eerste versie van de 'Routekaart CO2 neutraliteit 2050 Trivire' opgeleverd. Deze routekaart wordt de komende periode verder uitgewerkt en vormt de basis voor het nieuwe energiebeleid van Trivire. De voorlopige uitkomsten van het onderzoek zijn gebruikt voor het berekenen van scenario's. Dit met als doel om een eerste uitspraak te kunnen doen over de financiële haalbaarheid van het programma voor Trivire (zie hoofdstuk 6). In 2019 zal de verdere uitwerking van het routeplan plaatsvinden.

### **Betaalbaarheid**

Minstens zo groot is de uitdaging om de woningen van Trivire betaalbaar te houden voor mensen met een kleine beurs. Juist wanneer grote investeringen worden gedaan in de kwaliteit en verduurzaming van woningen, willen we oog houden voor betaalbare huurprijzen. Het prijskaartje is immers het meest belangrijke kenmerk van een sociale huurwoning. Alleen wanneer onze woningen betaalbare huurprijzen hebben, kunnen we onze doelgroepen van huisvesting voorzien.

De huurprijzen van onze woningen vinden hun basis in de woningkwaliteit, maar koppelen we aan de huurtoeslaggrenzen zodat zoveel mogelijk huurders financieel passend kunnen wonen. Tegelijk willen we zoveel mogelijk betaalbare woningen beschikbaar hebben voor nieuwe huurders.

We ontwikkelen in 2019 ons huurprijsbeleid verder door naar Passend Wonen. Het accent komt daarbij sterker te liggen op financieel passend wonen, waarbij het inkomen van de huurder past bij de huurprijs.

De HPT is nauw betrokken bij ontwikkelingen in ons huurprijsbeleid en in het bijzonder bij de jaarlijkse huuraanpassing van 1 juli 2019.

### **Onderhoud**

Na een periode van afnemende onderhoudskosten, zien we deze kosten nu weer oplopen. Enerzijds is dit het gevolg van een ouder wordende woningvoorraad (weinig sloop, verkoop en nieuwbouw). Anderzijds was de afgelopen jaren het onderhoudsbeleid vooral gericht op instandhouding en herstel bij reparatie/mutatie (schoon, heel en veilig). Er is niet actief gestuurd op verjonging van de voorraad en planmatige vervanging van keukens, badkamers en toiletten. Daar willen wij in 2019 verandering in aanbrengen.

Wij streven ernaar om te komen tot complexbeheerplannen met bijbehorende onderhoudsnormen per complex. Op basis van de beheerplannen willen we toegroeien naar een meer planmatige aanpak van onderhoud op complexniveau. Wij verwachten dat daardoor het kwaliteitsniveau van de voorraad toeneemt. Tegelijkertijd verwachten wij dat de toenemende kosten voor reparatie- en mutatie-onderhoud en incidentele keuken- badkamer- en toiletvervanging af zullen nemen.

### **Bedrijfslasten**

De Aedes benchmark geeft op de 'beïnvloedbare bedrijfslasten' een goede indicatie van de ontwikkeling van onze bedrijfslasten ten opzichte van andere corporaties. Op basis van de meest recente meting, is onze indeling verbeterd van een C- naar een B-score. Daar zijn we tevreden over. Het doel voor 2019 is om de B-score vast te houden.

### **Resultaat en Vermogen**

De jaarbegroting 2019 sluit met een positief resultaat van € 25,4 miljoen. Ook de verwachte ontwikkeling van de vermogenspositie en liquiditeitsprognose is goed. Zoals hierboven aangegeven, vormen de investeringen voor het verduurzamen en 'van gas los' maken van het bezit in relatie tot het betaalbaar houden van de huren de grootste (financiële) uitdaging.

Op basis van de uitgevoerde risicoanalyse en de eerste doorrekening van de scenario's, is de conclusie dat Trivire financieel gezien het 'vermogen' heeft om de ambities te verwezenlijken en tegenslagen op te vangen. De 'Routekaart CO2 neutraliteit 2050 Trivire' bestrijkt echter een periode van meer dan 30 jaar, terwijl in de voorliggende meerjarenbegroting een periode van 10 jaar in beeld is gebracht. Om beter zicht te krijgen op de financiële effecten van de routekaart na 2028, wordt in 2019 onderzocht of het raadzaam is om de looptijd van de meerjarenbegroting te verlengen.

Verder willen wij de meer uitgewerkte financiële gevolgen van de energietransitie en de versnellingsopgave in de (meerjaren)begroting van 2020 zichtbaar laten worden.

### **Tot slot**

Het ambitieniveau blijft ook in 2019 hoog. Op grond van voortschrijdend inzicht en zorgvuldige afweging van de (financiële) mogelijkheden en in overleg met onze stakeholders, zullen we echter steeds keuzes moeten blijven maken. Dat doen we zorgvuldig en steeds met in ons achterhoofd waar we het allemaal voor doen: onze klanten. Het wordt dus een jaar vol **Ambitie naar Vermogen!**

Tinka van Rood  
bestuurder

22 november 2018



## 2. Jaarplan 2019

### Doelstellingen 2019

Een jaarlijks terugkerend thema voor bestuur en management is het nadenken over de doelstellingen en de ambities voor het komende jaar. Door reflectie op het huidige jaar en het delen van beelden over de toekomst, gebaseerd op de missie en visie uit het ondernemingsplan, zijn de prioriteiten voor het komende jaar in kaart gebracht. Hiervoor gebruiken wij al een aantal jaren de zogenoemde INK/A3 methodiek. De methode is gericht op 'growing concern'. Bij deze ambities en doelstellingen gaat het om versterken, vernieuwen en verbeteren van processen en projecten uit het ondernemingsplan.

In het strategisch jaarplan 2019 zijn de volgende Succes Bepalende Factoren (SBF's) opgenomen:

#### **Continue verbeteren**

In 2016 zijn we door middel van de reorganisatie gestart met de basis op orde te krijgen. In 2017 hebben we een grote slag geslagen met de implementatie van diverse bedrijfsinformatiesystemen. Ook het verbeteren van de processen is de afgelopen jaren opgepakt en de sturingsinformatie is verder uitgewerkt. Hier gaan we in 2019 mee door. Ook de verbetering van de huisvesting van Trivire is het afgelopen jaar in gang gezet en staat qua uitvoering voor volgend jaar op het programma. We hebben dus veel dingen gedaan op het gebied van de basis op orde.

We staan nu op het punt dat we vooral vooruit willen kijken. Dus inspelen op de komende ontwikkelingen door continu te verbeteren of (in kleine stapjes) te veranderen. Bij dit continu verbeteren hebben we een aantal aandachtspunten: focus houden, een gezonde balans tussen verandering en het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden en de PDCA-cirkel rondmaken.

#### **(Participerende) tevreden klant 5.0**

Trivire hecht al jaren waarde aan het belang van een goede dienstverlening en daaruit voortvloeiend een tevreden klant. Vanuit de opgestelde klantvisie en het participatieplan zet Trivire in op meer samenwerking met en participatie door huurders bij het voorbereiden van nieuw beleid en het uitvoeren van de reguliere werkzaamheden van Trivire. Dat vraagt van Trivire een andere houding; meer faciliterend en minder sturend. Het vraagt ook iets van onze huurders; meer eigen initiatieven en uitgaan van eigen kracht. In het klantprogramma 2019 en de verdere implementatie van het participatieplan gaan we met al deze aspecten aan de slag. Het denken vanuit de klant moet in 'ons DNA' verankerd worden. Echt samenwerken met onze bewoners moet vanzelfsprekend zijn. Om te benadrukken dat de term 'een tevreden klant' de gewenste vernieuwing in zich heeft, hebben we de aanduiding 5.0 toegevoegd. Uiteindelijk hebben we als doel dat we een tevreden klant hebben op allerlei onderdelen en dit moet de basis zijn van al ons handelen, zowel intern als extern.

#### **Proactieve klantgerichte medewerker (LOES V.)**

Trivire is in ontwikkeling. Ook de medewerkers bewegen daarin mee. Zowel in leiderschapsontwikkeling als op individueel vlak. We gaan uit van de volgende cultuurwaarden: **L**erende organisatie, **O**pen communicatie, **E**igenaarschap en **S**amenwerking. Met **V**ertrouwen als basis. Daarbij richten we ons voor 2019 op de klantgerichtheid van onze medewerkers met als doel een tevreden klant (zie de SBF hierboven). Daarbij hoort ook de interne klantgerichtheid; samenwerken wordt een must. We willen dat medewerkers met het thema klantgerichtheid proactief aan de slag gaan, het moet in hun genen komen.

#### **Inspirerende netwerkpartner**

Trivire wil een inspirerende netwerkpartner zijn. Het afgelopen jaar hebben we laten zien dat we een betrouwbare en duurzame partner zijn. Nu is het tijd om te laten zien dat we een positie hebben binnen de Drechtsteden waarbij anderen naar ons kijken en waarbij wij anderen willen inspireren. We brengen in beeld hoe ons netwerk eruit ziet en hoe we daarin willen acteren. Daarbij blijven we ons actief maatschappelijk verantwoorden. We maken duidelijk wat maatschappelijk rendement is en we laten zien wat we doen. Zowel met positieve verhalen als met het melden van zaken die niet zo goed zijn gegaan.

#### **Betaalbaarheid en kwaliteit in balans**

Trivire maakt zich hard voor de doelgroep van beleid. Juist om die reden is de beschikbaarheid en betaalbaarheid van de sociale woningvoorraad heel belangrijk. We willen echter voorkomen dat de kwaliteit van de voorraad daarbij ondersneeuwt. Er is namelijk nog een hoop te doen om de voorraad op de gewenste kwaliteit te krijgen en te houden. De aandacht wordt verlegd naar kwaliteit. Deze

moet opnieuw worden uitgewerkt met inachtneming van het behoud van de betaalbaarheid van de voorraad.

### **Duurzame vastgoedportefeuille**

De ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid gaan hard. Trivire zet in op een duurzame en toekomstbestendige vastgoedportefeuille. De komende tijd gaat Trivire versnellen om bij te blijven bij de laatste ontwikkelingen rondom CO2 neutraliteit, 'van gas los', de regionale samenwerking, het aansluiten op een regionaal warmtenet, circulariteit en klimaat adaptief<sup>1</sup> bouwen. De corporaties in de Drechtsteden hebben gezamenlijk opdracht gegeven een routekaart te maken op weg naar een CO2 neutrale woningvoorraad in 2050. Deze ontwikkelingen vormen de ingrediënten voor een nieuw energiebeleid en daarbij behorend energieprogramma om de woningvoorraad te verduurzamen. Het doel is om op termijn een vastgoedportefeuille te creëren die (steeds weer) aansluit bij de eisen en wensen van de tijd, waarbij de betaalbaarheid en beschikbaarheid van de woningen niet in het geding komen.

---

<sup>1</sup> De noodzaak tot aanpassing van de wijze van bouwen aan het veranderende klimaat

### 3. Portefeuilleplan

In het portefeuilleplan komen al onze keuzen over betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid samen. Nieuwe ontwikkelingen en bijstelling van onze ambities zijn van invloed op de aanpassing van het portefeuilleplan. Hierin luisteren we enerzijds goed naar wat onze samenwerkingspartners (zoals gemeenten en HuurdersParticipatieraad Trivire (HPT)) van ons verwachten en blijven we anderzijds bewaken dat onze financiële positie ook op de lange termijn solide blijft. 'Ambitie naar Vermogen' houdt hierbij in dat we soms weliswaar meer zouden willen betekenen op een van de hierboven genoemde werkvelden maar dat we het soms niet verantwoord vinden of haalbaar achten om dat te doen; ook in het licht dat het kabinetsbeleid soms grote én ook onverwachte financiële consequenties voor de sector in petto had. Daarom blijven we constant de balans zoeken tussen ambitie en realisme. Eind 2016 is het portefeuilleplan 2016-2030 vastgesteld. Deze wensportefeuille is vervolgens omgezet in een transformatieopgave en de consequenties voor de (meerjaren)begroting zijn in beeld gebracht.

#### 3.1 Ontwikkeling portefeuilleplan

Naar verwachting wordt in het eerste halfjaar 2019 de wensportefeuille aangepast als gevolg van een aantal relevante ontwikkelingen in de regio Drechtsteden. In 2017 is een nieuwe woonvisie tot stand gekomen. Deze woonvisie is vastgesteld door de Drechtstraad. De uitwerking in lokale uitvoeringsparagrafen per gemeente krijgt op dit moment zijn beslag. Pas dan wordt duidelijk wat de consequenties zijn van de woonvisie voor de verschillende gemeenten en voor de verdeling van de verschillende huur- en koopsegmenten over de gemeenten.

De woonvisie is mede gebaseerd op een door gemeenten en corporaties gezamenlijk uitgevoerd woningmarktonderzoek. Uit dit onderzoek bleek dat een toename van duurdere koopwoningen (> € 300.000) gewenst is. Ook de vraag naar sociale huurwoningen neemt in de komende vijftien jaar toe. Dit inzicht is een trendbreuk ten opzichte van voorgaande jaren. In 2019 wordt de omvang van de gewenste toename vastgesteld in de aangepaste wensportefeuille. Belangrijk is om te realiseren dat verandering van de wensportefeuille niet van de ene op de andere dag kan worden gerealiseerd.

#### 3.2 Transitieprogramma

De gewenste uitvoeringsportefeuille leidt tot een ambitieus transitieprogramma dat bestaat uit de volgende onderdelen:

##### **Afbouw niet-DAEB-portefeuille**

De niet-DAEB-tak van Trivire is gering van omvang. De focus bij niet-DAEB ligt op verhuur tegen markthuurlen en verkoop van BOG. Verder worden de komende jaren 20 bedrijfsunits door middel van een gefaseerde transitie onttrokken aan de niet-DAEB-portefeuille en toegevoegd aan de woningportefeuille (DAEB). De aankopen betreffen de terugkoop van woningen die in het verleden (bij nieuwbouw) onder voorwaarden zijn verkocht. Deze woningen worden op grond van de huidige wetgeving teruggekocht in de niet-DAEB-tak. Vervolgens worden ze tegen leegwaarde doorverkocht aan de DAEB-tak waar ze in de sociale verhuur worden genomen.

##### **Verduurzaming**

De doelstelling voor de energielabels van onze woningen is op dit moment gemiddeld label B en minimaal label C. Deze doelstelling komt overeen met een gemiddelde energie-index van 1,4 in 2024. In de begroting is een programma voor de verbetering van energielabels opgenomen, gericht op het behalen van dit doel. Dat betekent dat ruim 7.600 woningen in de periode tot en met 2024 worden aangepakt, met een begrote investering van € 159 miljoen. Gerekend wordt met een huurverhoging van 50% van de gemiddelde theoretische maandelijkse energiebesparing in het betreffende complex met een maximum van € 30 per woning per maand.

Medio 2018 hebben we samen met alle andere corporaties in de sector de Aedes Routekaart CO2 neutraal in 2050 gevuld. Deze routekaart geeft indicatief aan wat we als sector de komende jaren moeten investeren om in 2050 een CO2 neutrale woningvoorraad te kunnen hebben. De uitkomsten geven aan dat de woningcorporaties ervoor kunnen zorgen dat 70% van de benodigde CO2 reductie kan worden gerealiseerd. De overige 30% moet komen uit de verduurzaming van externe energiebronnen. Om invulling te kunnen geven aan de ambities om te groeien naar een CO2 neutrale woningvoorraad is een versnelling en intensivering van het energietransitieprogramma nodig. Om deze versnelling en intensivering in te kunnen zetten, wordt op dit moment het huidige energiebeleid en het daarbij behorende investeringsprogramma herzien.

## **Renovatie**

Renovatie van woningen draagt bij aan de gewenste verduurzaming en levensduurverlenging van de woningvoorraad in de bestaande wijken. We spreiden het groot onderhoud zoveel mogelijk gelijkmatig over de jaren en verzachten op deze wijze de onderhouds piek in de complexen uit de jaren '60-'90.

In 2018 worden de renovatieprojecten Tweelingen-/Stierstraat, Troelstraweg en Sterrenbuurt (Orionstraat, Jupiterstraat, Saturnusstraat) voorbereid, waarvan de uitvoering en oplevering in 2019 en 2020 staan gepland. Ook het in 2017 aangekochte complex Torenstraat (30 verhuureenheden (vhe's)) komt na afronding van de renovatie in 2019 in exploitatie. Ook komen de complexen Troelstraweg en Ruys de Beerenbrouckweg op de langere termijn (2023-2026) in aanmerking voor renovatie. Na uitvoering van de renovaties worden de huurprijzen van de woningen naar de gewenste, passende aftoppingsgrens gebracht.

## **Aankoop**

In 2017 en 2018 zijn vanuit de transformatieopgave sociale huurwoningen aangekocht, waardoor de woningvoorraad van Trivire is aangevuld met woningen in (hoofdzakelijk) het betaalbare en bereikbare huursegment. Voor 2019 is vanuit de transformatieopgave en de wens om tot optimalisatie van de portefeuille te komen wederom rekening gehouden met (complexmatige) aankopen van 50 woningen. Om hier invulling aan te geven verkent Trivire de mogelijkheden om woningen toe te voegen aan de huursegmenten goedkoop, betaalbaar en bereikbaar. Ook zijn in de begroting 13 terugkopen van sociale huurwoningen opgenomen uit verkoop onder voorwaarden.

## **Verkoop**

Volgens het portefeuilleplan is de verkoopopgave sinds 2017 gewijzigd. We richten ons op het behoud van voldoende sociale huurwoningen in vooral de goedkope en betaalbare segmenten, omdat daar het zwaartepunt van de vraag ligt. In het verkoopprogramma ligt de focus op de verkoop van BOG. Ook worden woningen met een zeer hoge kwaliteit verkocht, omdat deze woningen als gevolg van die hoge kwaliteit ook een zeer hoge huurprijs hebben. Deze woningen zijn daardoor niet bereikbaar voor de doelgroep. De verkoop (in geval van mutatie) is dus vooral gericht op niet-DAEB. Tenslotte worden nog enkele DAEB-woningen verkocht in 'aangeboden' complexen in Dordrecht, waarvan het grootste deel al is verkocht. Het betreft de Hugo van Gijnweg, de Schaperstraat en Dresselhuysstraat in de wijk Crabbehof.

## **Sloop en nieuwbouw**

We blijven terughoudend in de sloop van sociale huurwoningen in de goedkope en betaalbare segmenten. Dit hangt samen met de huidige ontwikkeling van de marktvraag. Er wordt steeds een afweging gemaakt tussen renovatie en sloop/nieuwbouw, waarbij de voorkeur initieel uitgaat naar renovatie. We gaan alleen over tot sloop/nieuwbouw als de technische staat van de woningen zodanig slecht is, dat renovatie duurder is en geen oplossing biedt voor de langere termijn. Tenslotte kan het zijn dat de bestaande afspraken over de herstructurering in Crabbehof ons verplichten huurwoningen te slopen.

In 2018 zijn de 100 portiekwoningen aan de zijstraten van de Patersweg in Oud Krispijn aan de Gemeente Dordrecht geleverd om te worden gesloopt. In 2019 worden op deze locatie 36 nieuwe huurwoningen (20 appartementen en 16 eengezinswoningen) gerealiseerd en opgeleverd. In de Volgerlanden in Hendrik-Ido-Ambacht heeft Trivire op de langere termijn (2022-2024) mogelijkheden om circa 69 nieuwe sociale huurwoningen te realiseren. Er gaat een brief uit naar de bewoners van Anna Paulownastraat 17 t/m 39, Charlotte de Bourbonstraat 1 t/m 49 en Mariannestraat 1 t/m 49 dat we een onderzoek naar de fundering gaan doen om te kunnen besluiten over de toekomst van het complex (sloop of renovatie). Het doel is om in maart 2019 meer duidelijkheid te hebben.



## 4. Exploitatiebeleid

### Huidig huurprijsbeleid

Sinds 2016 voert Trivire een huurprijsbeleid dat gebouwd is op de drie pijlers: betaalbaarheid, beschikbaarheid en een evenwichtige prijs-/kwaliteitverhouding. Een betaalbare woningvoorraad is nodig om onze doelgroepen - huishoudens met een laag inkomen en kwetsbare huishoudens - te kunnen huisvesten. We sturen op de **omvang** van de verschillende huurprijssegmenten in onze (wens)portefeuille, die onze doelgroepen nodig hebben. De kwaliteit van de woningen, uitgedrukt in WWS-punten, bepaalt de huurprijs. De vrijkomende woningen met de minste punten (tot 105) verhuren we in het goedkope segment. Meer puntenkwaliteit betekent verhuring in een hoger segment.

Verschuiven van dynamieken hebben invloed op de omvang van de huurprijssegmenten in de portefeuille: verkoop, sloop, nieuwbouw, huurprijsaanpassingen bij de jaarlijkse huurverhoging, harmonisaties of kwaliteitstoevoegingen (bijvoorbeeld verduurzaming). Als deze dynamiek leidt tot een ongewenste afwijking van de wensportefeuille, dan compenseren we dit door woningen te verschuiven naar een ander prijssegment, passend binnen de WWS systematiek.

### Doorontwikkeling naar Passend Wonen

In 2018 is het huidige huurprijsbeleid geëvalueerd. Een belangrijke conclusie hieruit is de behoefte om het huidige huurprijsbeleid door te ontwikkelen naar Passend Wonen; kern hiervan is dat de huurprijs en het inkomen van de huurder passend zijn, zowel op het moment van tekenen van de huurovereenkomst, maar ook tijdens het wonen (van foto naar film). Passend(er) wonen betekent een verandering voor de jaarlijkse huuraanpassing per 1 juli die bij voorkeur inkomensafhankelijk wordt.

Samen met de HPT wordt het proces voor de huurverhoging 2019 vormgegeven. In dit proces worden wederzijdse principes verkend, onder andere de ambitie van Trivire om haar huurbeleid door te ontwikkelen naar Passend Wonen, scenario's en hun specifieke impact met elkaar besproken om zo begin 2019 tot een gedragen voorstel 'huurprijsaanpassing 2019' te komen.

### Rijkskader huursom

Het kader van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) voor de huurinkomsten 2019, is een maximale huursomstijging van inflatie + 1%. De totale huursomstijging van Trivire omvat de jaarlijkse huuraanpassing per 1 juli en alle huurprijsaanpassingen van woningen bij mutatie (harmonisaties) samen. Per saldo blijft Trivire binnen de maximale huursomstijging. De jaarlijkse huurverhoging kan inkomensafhankelijk worden toegepast (= voorkeur in verband met Passend Wonen) op basis van de inkomensgegevens van de belastingdienst. De maximale huurverhogingspercentages per inkomensgroep zijn nog niet bekend gemaakt. Alle ruimte die door de jaarlijkse huuraanpassing wordt ingenomen, is niet beschikbaar voor harmonisatie.

### Huurincasso

We signaleren dat het aantal huurders met forse betalingsproblemen (bij meerdere instanties) toeneemt en soms leidt tot schrijnende situaties. Mede om deze reden participeren wij actief (onder andere) in het programma Armoede en Schulden van de gemeente Dordrecht, zijn we ondertekenaar van het convenant voorkomen huisuitzettingen, omarmen we het project 'Er op af' en maken we gebruik van een budgetcoach.

Het incassobeleid van Trivire is erop gericht om zo snel mogelijk met huurders in gesprek te komen over eventuele betalingsproblemen. We zoeken op allerlei manieren contact (schriftelijk, telefonisch, persoonlijk) en werken nauw samen met externe partijen. Hiermee kan worden voorkomen dat een kleine huurachterstand uitgroeit tot een groot probleem. Ook preventief zetten we middelen in. Voor ons is elke ontruiming als gevolg van een huurachterstand er een te veel.

### Leefbaarheid

In verschillende complexen/buurtten staat de leefbaarheid onder druk. Het kabinetsbeleid is erop gericht dat mensen langer thuis blijven wonen. Tevens wordt erop ingezet dat kwetsbare bewoners regulier woonachtig zijn in wijken en buurten. Dit vraagt om passende en samenhangende maatregelen. Wijkregisseurs en huismeesters spelen samen met ketenregisseurs, huurders en andere ketenpartners een belangrijke rol in het leefbaar houden van onze complexen.

Vorig jaar is het meetinstrument leefbaarheid ontwikkeld. Met het meetinstrument worden beelden verzameld over knelpunten in een complex en welke samenwerking mogelijk en nodig is. De beelden over complexen en buurten worden getoetst bij de huurder, wijkregisseur en samenwerkingspartners zoals politie, zorginstellingen en gemeenten. Zo wordt een compleet en gedragen beeld per buurt/complex gevormd. Waar nodig wordt ingezet op intensief beheer en waar het kan wordt met regulier beheer volstaan. Het meetinstrument wordt vervolgens gebruikt om te monitoren of de gewenste resultaten zijn bereikt. Deze uitkomsten vormen input voor de jaarlijkse begroting en de werkplannen van de wijkregisseurs en hun netwerk.

Onze visie op wijk en buurtbeheer uit 2015 wordt geactualiseerd en ons beleid wordt afgestemd op de ontwikkelingen die we zien. Voor het behoud van leefbaarheid in buurten is ketensamenwerking onmisbaar. Een keten is zo sterk als de zwakste schakel. Komende tijd investeren we dan ook verder in de kwaliteit van onze netwerken en onze eigen bijdragen in de netwerken.

De kosten voor leefbaarheid blijven, evenals in 2017 en 2018, binnen de door het Ministerie van BZK vastgestelde norm. Uitgangspunt hierbij is dat de kosten bestaan uit directe salariskosten van medewerkers leefbaarheid en overige leefbaarheidskosten, zoals bijvoorbeeld het Trivire Tientje. Er wordt geen rekening gehouden met de uit de kostenverdeelstaat voor de functionele winst- en verliesrekening voortkomende (opslagen voor) indirecte kosten.

### **Onderhoud**

De afgelopen jaren was het aan onderhoud bestede bedrag circa € 1.300 per woning. Daarmee lagen onze uitgaven onder het sectorgemiddelde. € 1.300 was ook de norm die in de (meerjaren) begroting was opgenomen. Inmiddels nemen de kosten voor het dagelijks onderhoud toe. Dit is het gevolg van de ouder wordende woningvoorraad in combinatie met een sober gevoerd onderhoudsbeleid in de afgelopen jaren gericht op instandhouding en herstel bij reparatie/mutatie (schoon, heel en veilig).

De komende periode willen we meer sturen op kwaliteit. Dat wil zeggen dat we uitgaan van complexbeheerplannen met bijbehorende onderhoudsnormen per complex. Op complexniveau nemen naar verwachting de komende jaren de kosten voor woningverbetering en planmatige vervanging van keukens, badkamers en toiletten toe. De toenemende kosten voor dagelijks onderhoud worden hiermee teruggedrongen en het kwaliteitsniveau van de voorraad neemt toe.

De onderhoudsbedragen voor de jaren 2020 en verder zijn nog gebaseerd op normen per vhe voor dagelijks onderhoud en de theoretische levensduurcyclus voor planmatig onderhoud. Bij de volgende begroting gaan we over naar een goed onderbouwde (meerjaren)onderhoudsbegroting gebaseerd op conditiemetingen. Daarnaast streven we naar een zo optimaal mogelijke spreiding van onderhoudskosten over de jaren. Gelijktijdig zal in 2019 het onderhoudsbeleid worden herijkt.

## 5. Financiële plaatje

Trivire is een corporatie met een gezonde financiële positie. Trivire heeft ambities en loopt risico's die effect kunnen hebben op deze financiële positie. Het gaat dan bijvoorbeeld om de duurzaamheids- en 'van gas los'-opgave, de veroudering van het bezit in relatie tot sloop/nieuwbouw en het leveren van een bijdrage aan de uitbreidingsambitie van de Drechtsteden. Maar ook om veranderingen in de wet- en regelgeving, demografische ontwikkelingen en marktontwikkelingen. Deze ontwikkelingen worden gevolgd en betrokken bij de keuzes die Trivire maakt. Het jaarthema 'ambitie naar vermogen' past daar goed bij. De randvoorwaarden bepalen of onze ambities haalbaar zijn.

### Winst- en Verliesrekening

De Winst- en verliesrekening volgens de begroting 2019 sluit met een positief saldo van € 25 miljoen. Deze kan als volgt worden samengevat (bedragen x € 1 miljoen):

Huuropbrengst		94	
Waardeverandering bezit		14	
Onderhoudskosten	30		
Rentelasten	15		
Belastingen en heffingen	13		
Salariskosten	11		
Overige bedrijfslasten	14	-83	
Positief jaarresultaat	<u>25</u>		

Positieve jaarresultaten worden toegevoegd aan de algemene bedrijfsreserve. Deze worden gebruikt om belangrijke ambities als betaalbaarheid en duurzaamheid zo optimaal mogelijk te realiseren.

### De toekomst

In de meerjarenbegroting tot en met 2028 is onder meer een investering voor duurzaamheid opgenomen van totaal € 159 miljoen. Gelukkig is nog steeds sprake van een gezonde financiële positie. We hebben een financieel normenkader ontwikkeld om deze financiële positie te bepalen. Hieruit blijkt dat de financiële normen voor de eerste tien jaar worden gehaald. Daarnaast zijn in de huidige begroting negen risicoscenario's doorgerekend voor eveneens tien jaar. Ook in die (zwaar weer) gevallen worden de financiële normen nog steeds gerealiseerd.

Tabel: Financiële kengetallen Trivire

Trivire	Normen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Financiële continuïteit</b>											
1. Solvabiliteit (o.b.v. beleidswaarde)	> 20%	58%	56%	55%	54%	55%	56%	57%	58%	60%	62%
2. Solvabiliteit (o.b.v. marktwaarde)	> 40%	70%	69%	68%	68%	68%	69%	70%	71%	72%	73%
3. Interestdekkingsratio (ICR)	> 1,6	2,1	2,5	2,5	2,6	2,8	2,8	2,9	3,0	3,0	3,2
4. Dekkingsratio (DR, marktwaarde)	< 50%	27%	29%	30%	30%	29%	29%	28%	27%	26%	26%
5. Dekkingsratio (DR, WOZ-waarde)	< 50%	23%	22%	22%	22%	21%	21%	20%	19%	18%	18%
6. Loan to value (LTV, beleidswaarde)	< 75%	40%	42%	43%	44%	43%	42%	40%	40%	38%	38%

Aan de andere kant is in de begroting nauwelijks rekening gehouden met verjonging en/of uitbreiding van het bezit. Dat zal de komende jaren wel aan de orde komen. Daarnaast betreft de 'Routekaart CO2 neutraliteit 2050 Trivire' een periode van meer dan 30 jaar, terwijl in de begroting een periode van 10 jaar in beeld wordt gebracht. Een van de scenario's is een eerste verkenning, waarbij rekening wordt gehouden met verjonging en uitbreiding van het bezit. Uit deze verkenning blijkt, dat de goede financiële positie van Trivire nodig is om de financiële consequenties van deze opgave te kunnen dragen. Omdat het om een eerste verkenning gaat, valt op dit scenario best nog wat 'af te dingen'. Maar de conclusie van de scenarioverkenningen mag niet zijn dat bij Trivire het geld tegen 'de plinten klotst'. Om beter zicht te krijgen op de financiële continuïteit van Trivire na de reguliere periode van de (meerjaren)begroting, gaan we in 2019 de looptijd van de (meerjaren)begroting verlengen. Tegelijkertijd worden het portefeuilleplan en energiebeleidsplan herijkt. Daarmee wordt de opgave beter in beeld gebracht.