

Tr(v(re



VISITATIERAPPORT Periode 2019-2022

# Inhoudsopgave

- 3 HOOFDSTUK 1  
Position paper Trivire
- 7 HOOFDSTUK 2  
Totaalbeeld
- 8 HOOFDSTUK 3  
Inleiding
- 9 HOOFDSTUK 4  
Recensie
- 11 HOOFDSTUK 5  
Maatschappelijke waarde:  
wat doet de corporatie?
- 18 HOOFDSTUK 6  
Maatschappelijke verankering:  
hoe verbonden is de corporatie?
- 20 HOOFDSTUK 7  
Besturing: hoe doet de corporatie het?
- 22 HOOFDSTUK 8  
Maatschappelijke capaciteit:  
is de corporatie toegerust voor de opgave?
- 24 HOOFDSTUK 9  
Verantwoording visitatie
- 26 HOOFDSTUK 10  
Bestuurlijke reactie Trivire



# ► 1 Position paper Trivire

## **Inleiding**

We hebben onstuimige jaren achter de rug. Zo viel begin 2020 de maatschappij stil door de uitbraak van het coronavirus. Toen de wereld na jaren van aangepast leven weer een beetje op gang kwam, brak de oorlog uit in Oekraïne. En alsof dat niet genoeg was, werden we opgeschrikt door de ene na de andere natuur- en humanitaire ramp in onder andere het middellandse zeegebied. Ook in ons eigen land gebeurde er veel. Het leven in Nederland werd fors duurder, spanningen namen toe en de tolerantie nam af. Dat is tot op de dag van vandaag zichtbaar; ver van huis en dichtbij.

In maart 2022 raakten we betrokken bij een grote cyberaanval. Tot op de dag van vandaag worden wij nog beperkt door de naweeën hiervan. Onze huurders hebben hier beslist hinder van gehad. Maar ook in deze omstandigheden hebben onze mensen enorme inzet en betrokkenheid getoond om dienstverlening met aandacht te leveren.

Op het gebied van wonen zien we dat de uitdagingen alleen maar groter zijn geworden. De prijzen van koop- en particuliere woningen zijn flink gestegen, de bevolking groeit door en het aantal kwetsbare huurders dat recht heeft op een sociale huurwoning neemt steeds meer toe. De vraag naar sociale huurwoningen is groot, maar het aanbod te beperkt voor het oplossen van het woningtekort voor deze doelgroep. Dit alles heeft onder andere geleid tot het ontstaan van de wooncrisis.

En dan hebben we het nog niet over de opgaven waar woningcorporaties voor staan als het gaat om het op peil houden van de leefbaarheid in wijken en buurten en het verduurzamen van hun bezit.

Daarom maken we samen met gemeenten en huurdersorganisaties prestatieafspraken. De afspraken zijn zo concreet en haalbaar mogelijk en werken toe naar een oplossing voor de opgaven waar we binnen de Drechtsteden mee te maken hebben. Denk aan afspraken over het in stand houden van de sociale voorraad, nieuw te bouwen woningen, verduurzaming, leefbaarheid, monitoring, scootmobiel-stallingen, huisvesten kwetsbare doelgroepen en grondprijzen.

Crisis of niet: bij Trivire houden we ons hoofd koel en ons hart warm. We houden koers in deze storm, en houden onze maatschappelijke partners en bewoners daarbij stevig vast. En vooral: wij doen er iedere dag alles aan om van betekenis te zijn!

## **Missie**

Van betekenis zijn: dat is kortgezegd onze missie. Bij Trivire zetten we ons iedere dag in om mooie stappen te zetten als het gaat om van betekenis zijn voor onze bewoners en woningzoekenden, onze medewerkers en samenwerkingspartners. Onze Koers helpt ons daarbij. Hierin staat beschreven wat we de komende jaren willen bereiken. Het is de leidraad van onze organisatie als het gaat om het maken van keuzes en het nemen van beslissingen.

## ***Wonen voor iedereen***

Op dit moment bevinden we ons midden in een wooncrisis. Een probleem dat we als Trivire niet alleen kunnen en willen oplossen. Daar hebben we onze maatschappelijke partners hard bij nodig. Met elkaar zijn en blijven we dan ook constant op zoek naar voldoende ruimte, middelen en creatieve oplossingen om dit probleem het hoofd te bieden: nu en in de toekomst. En daarbij gaan we bij Trivire verder dan alleen het huisvesten van mensen die niet makkelijk zelf in een woning kunnen voorzien. Wij vinden namelijk dat wonen voor iedereen is: iedereen verdient een thuis. We laten daarom het aanbod van onze woningen zo goed mogelijk aansluiten op de vraag naar woningen, zeker ook bij de bouw van nieuwe woningen. Daarbij kijken we goed of huurders een woning krijgen of hebben die aansluit bij hun portemonnee en bij de samenstelling van hun huishouden. Indien nodig maken we aanvullende (begeleidings-) afspraken. En we onderzoeken met onze samenwerkingspartners hoe we wonen betaalbaar kunnen houden, zeker nu ook de energieprijzen zo zijn gestegen. Sinds 2019 hebben wij 68 huishoudens een nieuwbouwwoning en daarmee een comfortabel en duurzaam thuis geboden. Onze doorstroommakelaar heeft vanaf 2021 53 oudere huurders geholpen een nieuw thuis te vinden in een meer passende woning. Trivire heeft in de afgelopen vier jaar 3.725 woningen aan nieuwe bewoners verhuurd.

## ***Prettig en duurzaam***

We zetten ons dagelijks in om ervoor te zorgen dat onze huurders prettig en duurzaam wonen. Dit gaat niet alleen over wonen in een energiezuinige en toekomstbestendige woning, maar ook over wonen in een veilige, schone en vitale buurt. We streven naar een prettige woonomgeving waarin we er zijn voor de bewoners als ze ons nodig hebben. Of het nu gaat om problemen in of rond de woning of in de wijk, zoals het ervaren van overlast. Of om persoonlijke problemen, zoals het tijdelijk niet kunnen betalen van de huur. We streven naar woningen die de gezondheid niet belasten (voorkomen van tocht, vocht en schimmels en goed binnenklimaat). Wij zetten alles op alles om het woongenot

van onze bewoners te vergroten en de sociale cohesie in de wijk te stimuleren. Daarbij betrekken we de bewoners en huurdersvertegenwoordigers met hun ervaringen en ideeën en doen we jaarlijks een uitgebreid bewonersonderzoek.

De leefbaarheid in wijken komt echter steeds meer onder druk te staan en dat merken we in onze dagelijkse werkzaamheden. We huisvesten steeds vaker mensen die – om welke reden dan ook – extra aandacht nodig hebben bij het zelfstandig wonen. Wij geloven in investeren in leefbaarheid in wijken en buurten, het passend én duurzaam huisvesten van kwetsbare doelgroepen, met oog voor de armoede in onze regio. Daarom hebben wij een gematigd huurbeleid. En ons programma ‘sociaal incasseren’, dat we met onze deurwaarder ontwikkelden, wordt door steeds meer corporaties omarmd.

Ook op het gebied van duurzaamheid hebben we mooie stappen gezet. Een groot deel van onze woningen is aangepakt in grote verduurzamingsprojecten. Zo hebben we vanaf 2019 voor 1.692 huishoudens gezorgd voor meer wooncomfort en lagere energiebehoefte. Daarmee hebben we de energietransitie een impuls gegeven, zoals uit de vorige visitatie als wens naar voren kwam. Ook zoeken we naar duurzame oplossingen als het gaat om energieverbruik en hergebruik van materialen. En gaan we steeds bewuster om met de balans tussen groen en blauw in de wijken en buurten waar onze woningen staan. We nemen bij projecten inmiddels consequent onderwerpen als klimaatadaptatie, circulariteit, community building en positieve gezondheid mee. Wij willen zo het verschil maken voor nu en voor de toekomst.

### ***Dienstverlening met aandacht***

Waar wij als Trivire ook het verschil willen maken, is door de vraag van onze bewoners echt centraal te stellen bij alles wat wij doen, van betekenis te zijn. Daarbij durven we af te wijken van standaardoplossingen. Een vraag kan er zelfs voor zorgen dat we in bepaalde wijken en buurten tijdelijk extra dienstverlening bieden. En wanneer we zien dat wat nodig is niet tot ons werk of onze mogelijkheden behoort, vragen we onze samenwerkingspartners deze dienstverlening te bieden. De bewoner kiest daarbij altijd zelf via welk communicatiekanaal hij zijn vraag aan ons wil stellen. We stimuleren bewoners actief gebruik te maken van onze digitale dienstverlening, zodat zij zelf zaken met ons kunnen regelen op het moment dat het hen het beste uitkomt. Zo houden wij weer meer tijd over voor persoonlijk contact met huurders die dat echt nodig hebben. Ook dat is dienstverlening met aandacht.

Inmiddels hebben we samen met onze bewoners bepaald wat dienstverlening met aandacht volgens ons allen nu echt betekent. Met als resultaat: de Klantbeloften van Trivire. Wij beloven onze bewoners echt naar hen te luisteren, duidelijk te zijn over wat we wel en wat we niet doen en zichtbaar en aanspreekbaar te zijn voor hen. Mooie afspraken, die bijdragen aan het daadwerkelijk in verbinding zijn als Trivire.

### ***Gezonde organisatie***

Trivire bouwt aan de maatschappij in Dordrecht, Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht. Om dat waar te kunnen maken, is het belangrijk dat Trivire een gezonde en wendbare organisatie is en blijft. Financieel gezond, door secuur na te denken over elke euro die we uitgeven. Met als doel zoveel mogelijk goede dingen te doen met ons geld en nooit meer uit te geven dan we beschikbaar hebben. Wendbaar, door proactief in te spelen op de ontwikkelingen om ons heen. En kwalitatief hoogwaardig, door de beste collega's aan te nemen, hen te blijven boeien, met aandacht voor de ontwikkeling van teams en medewerkers, zodat zij ook op de langere termijn veerkracht behouden. En natuurlijk door onze eigen manier van werken continu te blijven verbeteren en de samenwerking met onze partners zorgvuldig te onderhouden en uit te breiden.

Deze samenwerking is van groot belang; de opgaven zijn zo groot dat we deze alleen samen aan kunnen. Mede daarom voeren ketenpartners en co-makers het dagelijks onderhoud uit in een nieuwe samenwerkingsvorm: Resultaatgericht Samenwerken (RGS).

Verder hebben we met de andere corporaties in de Drechtsteden de aansluiting op het HVC-warmtenet opgepakt. We bundelen onze krachten ook waar het gaat om huisvesting van kwetsbare groepen en bij de aanpak van ondermijning.

Bij problemen op allerlei gebied hebben we de afgelopen jaren de rol van signaleerder en van aanjager van oplossingen opgepakt. Maar inmiddels vragen we ons wel af of we deze rol moeten continueren. Moeten we als middelgrote corporatie niet meer aansluiting zoeken bij de grote corporaties? Zij hebben immers meer invloed op de context waarbinnen woningcorporaties functioneren. Trivire kan hier meer op meeliften. Dat geeft ons meer ruimte om de nodige aandacht te geven aan onze interne organisatie.

### ***We hebben de lessen uit de vorige visitatie in de praktijk gebracht***

De visitatiecommissie gaf ons de vorige keer enkele aandachtspunten mee. Deze hebben we ter harte genomen:

- Zo hebben we een visie op ketensamenwerking ontwikkeld en werken we inmiddels samen met onze vaste ketenpartners/co-makers op basis van de RGS aanpak.
- Onze prestatieafspraken met gemeenten, collega-corporaties en de Huurders Participatieraad Trivire (HPT) worden steeds concreter en wederkeriger, in een proces waarbij we steeds beter en intensiever samen optrekken.
- We hebben onze gezamenlijke warmtetransitie in de Drechtsteden aangemeld voor het meerjarig onderzoek naar toezicht op netwerken door Tilburg University.
- Per vastgoedproject maken we een afweging voor de inzet van vermogen vanuit de financiële, de vastgoed en de maatschappelijke invalshoek, het zogenaamde Driekamermodel.
- Bewoners worden nadrukkelijk betrokken bij de planvorming en de uitvoering van gebiedsontwikkeling, renovatie, verduurzaming en nieuwbouw.

Ook onze RvC heeft de aandachtspunten uit de vorige visitatie opgepakt door een nieuwe eigentijdse visie op bestuur en toezicht te vormen, waarin veel aandacht is voor hoe de Raad van betekenis kan zijn voor het bestuur, de organisatie en daarmee voor de bewoners.

Jaarlijks brengt Aedes over vier prestatiegebieden de prestaties van Trivire in beeld. Op de gebieden huurdersoordeel, bedrijfslasten, duurzaamheid en onderhoud, en verbetering scoren we sinds 2020 op alle gebieden een B. Dit betekent dat we vergeleken met andere corporaties in de middengroep van de benchmark vallen en met hen meegroeien.

### ***Leervragen voor deze visitatie***

Graag leren we van deze visitatie hoe we onze ambitie om samen met onze partners van betekenis te zijn, nog beter vorm kunnen geven. We hebben de visitatiecommissie daarom gevraagd om specifiek te kijken naar de volgende drie onderwerpen:

### ***Herontwikkeling***

We benaderen al onze projecten vanuit drie invalshoeken: vastgoed, financieel en maatschappelijk. Daarbij proberen we telkens een verantwoorde afweging

te maken tussen wat we fysiek doen, wat dat kost en wat de maatschappelijke opbrengsten zijn. We proberen de vastgoedpuzzel steeds integraal te benaderen met per project een dedicated, multidisciplinair team. Dit team maakt samen met de partners de juiste afweging tussen beschikbaarheid van woningen en leefbaarheid. We zien dat de herontwikkelingsopgaven steeds groter worden en dat schuurt soms met onze interne capaciteit en op de (middel)lange termijn met onze financiële middelen.

Leervraag: Hoe bereiken we op de integrale manier waarop wij herontwikkelen op het gebied van duurzaamheid, sociaal, positieve gezondheid en betaalbaarheid het optimale resultaat? We zijn benieuwd op welke manier onze huurders en partners zich betrokken voelen en of zij ervaren hebben dat wij hun inbreng meenemen? Zijn wij uitnodigend genoeg?

### ***Voldoende nieuwbouw***

Wij gaan en staan voor prettig en duurzaam wonen voor iedereen. Helder is dat er meer woningen moeten komen. Op dit moment zouden we graag meer willen bouwen dan er mogelijkheden/grondposities voor ons beschikbaar zijn.

Leervraag: Wat hebben wij samen met onze partners te doen om de vereiste bouwopgave te realiseren, en wat hebben we dan van elkaar nodig? Hoe krijgen we de besluitvormingsprocessen zo efficiënt en effectief mogelijk op elkaar afgestemd met partners?

### ***Maatwerkenaanpak***

We zetten onze bewoners centraal en we willen bewoners duurzaam huisvesten; zowel de reguliere woningzoekenden als de meer kwetsbare bewoners. Zodanig dat iedereen zich prettig voelt, kan meedoen en een wijk of buurt vitaal blijft of kan worden. Daarom investeren we in community building, incasseren we 'sociaal' zodat zo min mogelijk mensen ontruimd hoeven worden, leveren we maatwerk in huurprijzen en hebben we een doorstroommakelaar. Onze dienstverlening willen we laten aansluiten op de leefwereld van onze bewoners, die verschilt per klant. Onze standaard dienstverlening is voor ongeveer 70% van de klantvragen voldoende, maar bij 30% van de klantvragen is maatwerk nodig. Sommige oplossingen kunnen we alleen samen met partners bieden. Hoewel we digitaal contact stimuleren, kunnen bewoners altijd kiezen hoe zij met ons in contact willen zijn.

*Leervraag: We zijn benieuwd of partijen herkennen dat ons maatwerk helpend is en of zij vinden dat wij soms maatwerk verlenen dat eigenlijk bij een andere partij hoort? En hoe kunnen we maatwerkoplossingen nog beter op elkaar afstemmen met externe partijen?*

We zien uit naar een zorgvuldig, onafhankelijk en inspirerend onderzoek met alle belanghebbenden, dat ons de antwoorden biedt op bovenbeschreven leervragen. Zo kunnen we onze Koers samen met onze partners nog beter bepalen en vormgeven, voor nu en in de toekomst.

*30 oktober 2023  
Annemarieke Nagel  
bestuurder a.i.*

# Maatschappelijke Waarde



## Opgave 1 Herontwikkeling

- 👍 De bewoner staat centraal
- 👍 De manier waarop ze haar partners actief betreft en haar eigen rol scherp houdt
- 👉 Beter zichtbaar maken wat de werkwijze van Trivire oplevert voor de bewoners



## Opgave 2 Voldoende nieuwbouw in de regio

- 👍 Vasthoudend in de prestatieafspraken en de voorgenomen projecten ook gerealiseerd of in ontwikkeling genomen
- 👉 Maak je nog sterker voor de uitbreiding van de voorraad en bewandel andere wegen om de voorraad te vergroten



## Opgave 3 maatwerk aanpak

- 👍 De incasso aanpak waarin ze oog heeft voor het sociale en voor bewoners goedkoop inrichten van het proces.
- 👍 Zorgvuldigheid waarmee ze mens-voor-mens werkt.
- 👉 Accent nu logischerwijs nog veel op het 'hoe'. Maak een vervolgstap richting zichtbaarheid van resultaten voor bewoners.



### Waardering visitatiecommissie: Goed

Wat Trivire doet sluit nauw aan bij de maatschappelijke opgaven. De mensgerichte aanpak die Trivire inzet bij herontwikkeling en de maatwerk aanpak is bijzonder en daarmee bereikt ze mooie resultaten die ze nog veel zichtbaarder kan maken.



## Maatschappelijke Verankering

- 👍 Fijne samenwerkingspartner
- 👍 Inbreng partners wordt gehoord en meegenomen
- 👉 Partijen gaan soms te voorzichtig met elkaar om en schuiven dan hete hangijzers te lang door



### Waardering visitatiecommissie: Goed

Trivire wordt door haar partners gewaardeerd en haar visie wordt omarmd. Ze legt haar oor goed te luisteren, daarop wordt ze gezien en erkend. Door goed samen te werken bereikt ze resultaten voor haar bewoners.



## Besturing

- 👍 Met waardegedreven sturen voegt Trivire echt iets toe aan de prestaties. Trivire is hier in de afgelopen periode enorm in gegroeid
- 👉 Maak inzicht in de resultaten belangrijker en bevrage elkaar op hoe ze bijdragen aan de koers
- Check en act kan steviger verankerd



## Maatschappelijke Capaciteit

- 👍 Veel aandacht in de organisatie om de visie daadwerkelijk uit te voeren
- 👍 Focus op samenwerken om maatwerk te leveren en projecten succesvol te realiseren
- 👉 Bedenk manieren om in het bespreken van het driekamermodel kritisch te blijven
- Ontwikkel scenarioanalyses met gecombineerde risico's



Position paper



Bestuurlijke reactie



## ▶ 3 Inleiding

### **Visitatie**

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Trivire. De visitatie is door Pentascope uitgevoerd volgens de richtlijnen in Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7 van SVWN. De visitatie omvat de periode 2019-2022. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs, voorzitter, Wouter Rohde en Ruud Pijpers, visitatoren.

De visitatie focust zich op drie opgaven, te weten:

- herontwikkeling
- voldoende nieuwbouw in de regio
- maatwerkenpak

De visitatievelden Maatschappelijke waarde en Maatschappelijke verankering zijn gewaardeerd volgens de indeling: uitstekend, goed, naar behoren, voor verbetering vatbaar en onvoldoende. In hoofdstuk 9 staat de toelichting zoals omschreven door SVWN.

### **Trivire**

Trivire heeft eind 2022 ruim 15.831 eenheden in bezit. Het merendeel daarvan zijn woningen: bijna 13,5 duizend. Van deze woningen staat bijna drie kwart (74%) in Dordrecht, bijna een kwart in Zwijndrecht (23%) en drie procent in Hendrik-Ido-Ambacht. Daarnaast heeft Trivire iets meer dan 1500 parkeerplaatsen en een kleine 200 eenheden bedrijfsonroerend goed in bezit. Bij Trivire werken eind 2022 164 medewerkers in 142,5 fte's.

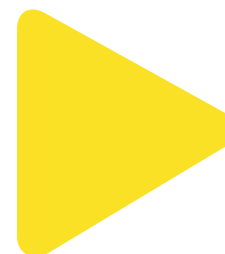
### **Opbouw rapport**

De opbouw van dit rapport is als volgt.

1. Position paper Trivire
2. Het totaalbeeld met de beoordeling in het kort en per onderwerp een verwijzing naar de tekst in het rapport
3. Inleiding
4. Recensie
5. Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?
6. Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?
7. Besturing: hoe doet de corporatie het?
8. Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?
9. Verantwoording visitatie
10. Bestuurlijke reactie Trivire

Het eerste en het laatste hoofdstuk zijn van de hand van de corporatie. De andere hoofdstukken zijn geschreven door de visitatiecommissie.

De uitvoering van de visitatie was oorspronkelijk gepland medio 2023 en heeft vertraging opgelopen waardoor het rapport pas in 2024 is gereedgekomen. De dialogen vonden plaats in februari 2024. Ontwikkelingen in 2023 zijn in dit rapport meegenomen als deze relevant waren.



## ► 4 Recensie: hier zijn wij van!

Ze is wat ze wil zijn: een bijzondere corporatie. Trivire is ambitieus, positioneert zich als een corporatie die echt anders wil werken, die maatwerk wil leveren, die mens voor mens wil werken vanuit de overtuiging dat naar het geheel kijken helpt om problemen structureel op te lossen. Waarin ze consequent van buiten naar binnen redeneert. Wat een enorme stappen heeft Trivire in de afgelopen vier jaar daarin gemaakt. En wat zijn ze mooi 'vooraan' begonnen. Door met elkaar invulling te geven aan 'van betekenis' willen zijn. Woorden waarbij het nodig is om met elkaar te doorleven wat ze betekenen voor het individu, de bewoner, de buurt, de stad en de medewerkers. En dat is wat Trivire (ook) gedaan heeft. Wij hebben als commissie met veel bewondering gekeken naar de ontwikkeling sinds de vorige visitatie en wat dat teweegbrengt. Trivire zegt zelf in haar koers dat ze alleen van betekenis kan zijn als ze voortdurend door de ogen van de ander naar haar eigen handelen kijkt. En dat óf ze van betekenis is alleen door anderen te beantwoorden is. In deze visitatie hebben we daar bij een aantal 'anderen' de antwoorden op gezocht en gekregen. We hebben een volmondig ja gehoord. Trivire is van betekenis. En of het nog beter kan? Natuurlijk.

### **Momentum**

Trivire werkt veel samen met partners in de wijken en buurten waar ze actief is. Ze neemt daar een initiërende en trekkende rol en koppelt deze aan activiteiten en vraagstukken die passen bij haar eigen rol en deskundigheid. Wat ze daarin heel goed doet is het momentum benutten: ze sluit aan bij het moment dat logisch is vanuit haar eigen volkshuisvestelijke taak. Eén van de mooie voorbeelden daarvan is Charlotte de Bourbon. De herontwikkeling van deze buurt was het startpunt om mens voor mens, in afstemming en overleg met de gemeente en sociale partners, te vragen wat eenieder nodig had. Niet alleen op het gebied van (her-)huisvesting, maar ook op het gebied van gezondheid en financiële situatie. Daarin blijft Trivire bij haar eigen deskundigheid en trekt niet alles naar zich toe. Ze betreft haar partners, gebruikt methodieken die door partners ontwikkeld en beproefd zijn en zorgt voor opvolging door andere partijen als het buiten haar eigen expertise ligt. Het motto van Trivire daarin is 'wij verhuizen bewoners en geen problemen'. Gemeenten en partners waarderen deze rol en zij vinden dat Trivire, vanuit haar sterke missie, een belangrijke bijdrage levert aan het bezien van vraagstukken in een breder perspectief. Daarin neemt ze regie en verbindt ze partijen niet alleen op activiteiten, maar ook op dat wat ze gezamenlijk willen bereiken voor bewoners en buurten. Het is een complexe omgeving waarin Trivire actief is. Het grootste deel van haar bezit ligt in Dordrecht en daar zijn de opgaven op alle gebieden groot. Ze is ook

in Zwijndrecht actief en heeft een veel kleiner aandeel woningen in Hendrik Ido Ambacht. In de regio wordt gewerkt met PALT (Prestatieafspraken Afspraken Lange Termijn) als manier om de opgaven evenwichtiger over de regio te verdelen. Omdat Trivire in meer gemeenten actief is, balanceert zij mee in de (on-)mogelijkheden die er in de verschillende gemeenten zijn. En daar gaat veel tijd en energie in zitten. Wij hebben tijdens deze visitatie wel eens gedacht dat Trivire meer, dan ze nu al doet, kan focussen op dat wat ze met de afzonderlijke gemeenten voor elkaar kan krijgen in plaats van op de regionale afspraken. Als het gaat om de herontwikkeling van haar eigen bezit wordt Trivire door haar partners als initiërend, proactief, betrokken en daadkrachtig ervaren. Als het gaat om de ontwikkeling van nieuwbouw en locaties valt het partners op dat ze voorzigtiger is en zich minder uitspreekt.

De Huurders Participatie Raad (HPT) en Trivire hebben een goede relatie. Zowel de HPT als Trivire vinden het van belang dat bij herontwikkeling de bewoners in die buurt participeren. En dat stimuleren ze beiden. Er is ons op het hart gedrukt door de HPT dat we hun constructieve houding niet mogen verwarren met niet kritisch of niet eisend zijn. Hard op de zaak en zacht op de relatie is hier het motto.

### **Van intrinsiek naar resultaat**

Trivire vertelt graag waaróm ze doet wat ze doet en welke overtuiging daaraan ten grondslag ligt. Dat past bij een waardegedreven organisatie. Voor de ontwikkeling van Trivire, en het laten doordringen van deze overtuigingen en visie in de eigen organisatie en bij externe partners, is het nodig om het verhaal te blijven vertellen. We proeven bij Trivire ook de gedachte dat als de overtuigingen zijn gedeeld, er vanzelf de goede handelingen volgen. Dat is een vorm van 'sturen' die past bij wat Trivire wil zijn, waarbij wij ons meteen realiseren dat het woord 'sturen' niet helemaal passend is. Dat is tegelijk een van de dilemma's die wij zien bij Trivire. Het is belangrijk dat de waarden, normen en visie gedeeld worden en dat er vandaaruit gewerkt wordt. Zodat het goede gedaan wordt om haar doelen te bereiken. Op het sociale vlak, waar de effecten vaak pas op de langere termijn zichtbaar worden vraagt dat andere manieren van volgen en sturen. We denken dat het moment nu gekomen is om een vervolgstap te zetten in het ontwikkelen van een bij de missie en visie van Trivire passende manier van sturen en verantwoorden. Daartoe hoort het beter benoemen van de beoogde resultaten.

### **Werkwijze en resultaat**

We zagen soms de valkuil dat de werkwijze het succes zelf is, in plaats van de daarmee bereikte resultaten en de effecten. Trivire vertelt bijvoorbeeld hoe anders zij het proces van incasso hebben ingericht. Wat ze minder doet is in beeld brengen hoeveel mensen ze daarmee helpt, hoeveel kosten daar mogelijk mee bespaard zijn voor bewoners of welke andere structurelere oplossingen er gevonden zijn. Ze meet wel de tevredenheid van mensen over dit proces en die is heel hoog (8,5). Het proces en de werkwijze op het gebied van incasso zijn onmiskenbaar een voorbeeld voor de sector. Over de effecten die ze daarmee bereikt mag Trivire wat ons betreft wel wat breder uitmeten.

### **Bevragen, bevragen, bevragen**

De Koers van Trivire is bewust als koers neergezet en daarin wordt de intentie op de verschillende opgaven beschreven. De consequentie is dat het niet altijd kaders biedt voor wat je dan te doen staat. Wat ons als commissie opviel was dat Trivire soms een grote stap maakt van de intentie naar het doen. En dat past bij de verantwoordelijkheid dicht bij medewerkers zelf, in de uitvoering, te leggen. Wat hier volgens de commissie aan toegevoegd kan worden is een vorm om met elkaar de afwegingen te maken of (de optelsom van) deze activiteiten bijdragen aan hogere doelen. Daarin zijn KPI's voor een deel behulpzaam. Voor een ander deel is het belangrijk om dat wat in de uitvoering vanuit de gedeelde intenties gebeurt, voortdurend kritisch te bevragen op de betekenis voor het geheel. Dat is meer dan tellen of vertellen. Dat gaat wat de commissie betreft over een manier van sturen die de ruimte blijft geven in de uitvoering en tegelijk collegiale verantwoording op de koers stimuleert. Waardoor in de organisatie de ontwikkeling gestimuleerd wordt over hoe je dat met z'n allen nog beter kunt doen. En daarmee, dat niet alles wat je doet goed is, ook al past het binnen de visie. Zo komt het resultaat meer voorop te staan. Het is de kunst voor Trivire om vanuit RvC en bestuur deze bij Trivire passende sturing te bevragen, in te vullen en te stimuleren.

Een voorbeeld is de doelstelling in de Koers Trivire om een woningvoorraad te hebben die aansluit bij de vraag. De intentie van wat je daarmee wilt bereiken -aansluiten bij een brede doelgroep- is beschreven. De keuzes die gemaakt zijn in de afgelopen jaren passen daar allemaal in. De afweging waarom de gekozen projecten de meest geschikte zijn om aan dit doel bij te dragen zien we niet altijd even expliciet terug.

Wij hebben in de visitatie ervaren dat Trivire haar gedachtengoed koestert, dat ze daarin aan het leren en aan het ontwikkelen is. Dat heeft ze in deze visitatie en de keuzes van de opgaven laten zien. We hebben ook gemerkt dat kritiek en vragen soms opgevat worden als het verwerpen van hun gedachtengoed. Die kwetsbaarheid is begrijpelijk. Volgens de commissie kan Trivire met recht trots zijn op haar visie en werkwijze. Er is geen enkele aanleiding om die ter discussie te stellen, dat mogen ze best als een gegeven beschouwen. Dat geeft ruimte om verder te ontwikkelen.

### **Aanmoedigingen**

- Ontwikkel bij Trivire passende manieren om de resultaten van 'van betekenis zijn' zichtbaar te maken
- Blijf gesprekken over het 'hoe' consequent koppelen aan het beoogde resultaat
- Bevragen, bevragen, bevragen

## ► 5 Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?

In dit hoofdstuk zijn de prestaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven beschreven.

### Welke opgaven zijn er?

Trivire is actief in drie gemeenten: Dordrecht, Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht. In Dordrecht is het percentage sociale huurwoningen 28%. Daar staat bijna drie kwart van het bezit van Trivire. In Zwijndrecht is dit percentage 37%, waar bijna een kwart van de woningen van Trivire staat. Hendrik-Ido-Ambacht heeft een sociale voorraad van 23%. Trivire heeft daar 3% van haar woningvoorraad.

In Dordrecht werkt Trivire samen met Woonbron, In Zwijndrecht met Woonkracht10 en Woningbouwvereniging Heerjansdam en in Hendrik-Ido-Ambacht met Woonkracht10 en Rhiant.

In het werkgebied van Trivire is een grote woningbehoefte en zijn de uitbreidingsmogelijkheden beperkt. De Drechtsteden hebben sociaaleconomisch een achterstand, die ze met een groeiagenda willen inlopen. Onderdeel daarvan is een flinke uitbreiding van de woningvoorraad tot 2030. Binnen de kaders van de Nationale Prestatieafspraken is in maart 2023 in de Drechtsteden de Regionale Realisatie Agenda Wonen opgesteld. Daarin staat een forse uitbreidingsopgave van 7.300 sociale huurwoningen als bod van de gezamenlijke corporaties. Naast het bouwen van woningen en de kwalitatieve doelstellingen gaat het in de regio ook om de opgave voor de bestaande woningvoorraad, zoals energieneutraliteit, langer zelfstandig thuis wonen van mensen met een zorgvraag en de huisvesting van bijzondere doelgroepen. In Dordrecht en Zwijndrecht zijn er daarnaast flinke opgaven in de wijkontwikkeling, zoals in Crabbehof, Krispijn en Zwijndrecht-Noord. Trivire heeft deze opgaven naast andere, opgenomen in haar strategie. In overleg is gekozen om drie opgaven in de visitatie te onderzoeken waarop Trivire graag wil ontwikkelen:

- herontwikkeling
- voldoende nieuwbouw in de regio
- maatwerkenaanpak



### Herontwikkeling

#### 1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Bij herontwikkeling (sloop/nieuwbouw) is de ambitie van Trivire het realiseren van een passende voorraad die aansluit bij de wijk en de huurders. In de opgave herontwikkeling stonden in deze visitatie drie projecten centraal: Charlotte de Bourbon en Dubbeldam te Dordrecht en de Planetenbuurt in Zwijndrecht. In deze projecten heeft Trivire haar aanpak iedere keer verder ontwikkeld en verfijnd.

#### Charlotte de Bourbon

In de wijk Nieuw Krispijn stonden 84 eengezinswoningen die niet meer voldeden aan de technische eisen van de tijd en de duurzaamheidsambities van Trivire. De verouderde woningen werden veelal bewoond door gezinnen. Ondanks de slechte staat van de woning waren de bewoners tevreden met de woning en de buurt. De sociale structuur in Charlotte de Bourbon was sterk en veel bewoners wilden terugkeren. Trivire had als doel meer mensen in de wijk huisvesten door verdichting en het woningaanbod differentiëren-, inclusief het realiseren van woningen voor kwetsbare doelgroepen, ter verbetering van de veerkracht en de leefbaarheid van de wijk. Ook moeten de nieuwe woningen betaalbaar blijven. Trivire wil in de wijk graag meer groen (natuur) en blauw (water) toevoegen in kader van klimaatverandering en klimaatadaptie. Verder wil Trivire door individuele gesprekken met de bewoners (tafeltjesgesprekken) de ervaringsdeskundigheid van de bewoners betrekken om plannen beter te laten aansluiten op de wensen van de bewoners en wil Trivire meer zicht krijgen op de sociale structuur en de situatie van de bewoners.

#### Dubbeldam

De wijk Dubbeldam is een soort dorp in de stad Dordrecht. Er wonen ongeveer 12.500 inwoners, waarvan een groot aandeel ouderen. Binnen de wijk Dubbeldam bezit Trivire 654 woningen, vooral eengezinswoningen. Het aandeel sociale huur in Dubbeldam is klein en Trivire is de enige woningcorporatie in de wijk. Veel van de woningen van Trivire in de wijk hebben een matig tot slecht energielabel. De onderhoudsstaat is de laatste jaren verslechterd. De plattegronden van de woningen zijn weinig functioneel

en passen beperkt bij de doelgroep die Trivire met eengezinswoningen wil bedienen. Ook zijn er weinig woningen die geschikt zijn voor senioren. Een deel van de woningen in Dubbeldam sluit dan ook niet goed aan op de wensportefeuille uit het portefeuilleplan van Trivire. Ook hier geldt dat Trivire wil verdichten door meer woningen toe te voegen en een meer gedifferentieerd woningaanbod te bouwen voor veerkrachtige en leefbare wijken. Dit moeten betaalbare woningen zijn en ze wil meer groen en blauw toevoegen in de wijk. Ook hier wil Trivire door individuele gesprekken met alle bewoners, tot een betere planvorming wil komen. Dit laatste onder het motto 'wij verhuizen mensen en geen problemen'. Ze maakt daarbij gebruik van de leerervaring uit de tafeltjesgesprekken in het project Charlotte de Bourbon. Ook heeft Trivire intensief overleg met de gemeente in de planvorming.

#### Zwijndrecht Noord/Planetenbuurt (planvorming)

De herontwikkeling van de Planetenbuurt bevindt zich nog in de planvormingsfase. Trivire heeft in de Planetenbuurt een aantal complexen die zij wil aanpakken. De wijk heeft geen goed imago en de leefbaarheid staat onder druk. Voor complex 125 (172 woningen) is het voornemen om deze te slopen en nieuwbouw te realiseren. Trivire wil hetzelfde aantal woningen (145 gestapelde en 27 eengezinswoningen) terugbouwen. De technische kwaliteit van de woningen voldoet niet meer. Om te komen tot meer differentiatie in het kader van veerkrachtige wijken gaat Trivire woningtypen toevoegen die nog niet aanwezig zijn in de buurt zoals seniorenwoningen. Ook worden er woningen toegevoegd in een hoger huursegment om zodoende de wooncarrière in de Planetenbuurt te bevorderen. Verder wil Trivire de groenstructuur verbeteren in de wijk en de hittestress verminderen door toevoeging van groenvoorzieningen in de wijk.

#### 2. Wat zijn de resultaten

##### Charlotte de Bourbon

In de herontwikkeling van Charlotte Bourbon heeft Trivire intensief overleg gehad met gemeente Dordrecht, waarin ze gezamenlijk tot overeenstemming zijn gekomen over de aantallen woningen. Er zijn 84 eengezinswoningen gesloopt en 112 nieuwe woningen toegevoegd, waarvan 66 eengezinswoningen en 46 gestapeld. Binnen deze 112 woningen zijn 13 woningen gerealiseerd voor bijzondere doelgroepen, namelijk negen levensloopbestendige woningen en vier mindervalide woningen. Daarmee is de wijk zichtbaar meer gedifferentieerd geworden. De nieuwe woningen vallen allen in het betaalbare huursegment. Hierbij heeft Trivire gekeken of een woning past bij het inkomen van de bewoner en zijn de huren ten opzichte van het maximaal redelijke huur

verlaagd. Verder hebben de nieuwe woningen een hoog energielabel waardoor de woonlasten voor de bewoners lager zijn. Trivire heeft in de wijk Charlotte de Bourbon meer groen weten toe te voegen door een autoluwe straat. Bij Charlotte de Bourbon heeft Trivire proactief informatie opgehaald bij de bewoners over hun wensen bij de herontwikkeling van deze wijk. Met vrijwel alle bewoners heeft Trivire individuele gesprekken (tafeltjesgesprekken) gevoerd, samen met de uitvoeringsbrigade. Deze individuele gesprekken gaven Trivire inzicht in de situatie van de zittende bewoners van Charlotte de Bourbon. Uit deze gesprekken werd duidelijk dat senioren behoefte hebben aan een gelijkvloerse toegankelijke woning en niet per se hoeven terug te keren in een eengezinswoningen. Hierdoor is Trivire erin geslaagd om alle bewoners succesvol te herhuisvesten. Waar nodig zijn bewoners verder geholpen door ketenpartners.

##### Dubbeldam

Binnen het herontwikkelingsproject Dubbeldam worden 114 woningen gesloopt en 157 nieuwbouwwoningen toegevoegd, waarvan 93 eengezinswoningen, 44 gestapelde woningen en 20 levensloopbestendige woningen. Van de genoemde 157 woningen zijn 64 woningen voor senioren. Verder is Trivire binnen het definitieve plan erin geslaagd om meer groen toe te voegen door te kiezen voor een andere inrichting van de wijk. Ook in dit herontwikkelingsproject heeft Trivire veelvuldig overlegd met de huurders. Met een enquête en individuele gesprekken heeft Trivire vooraf veel informatie opgehaald over wat huurders belangrijk vinden, zoals de kwaliteit van de woningen, de grootte van de tuinen, de sociale aspecten van het wonen en inzicht in de zelfredzaamheid van de bewoners. Zo kreeg Trivire een beeld van de extra sociale aanpak die nodig is in het geval van herhuisvesting. Ook hebben deze gesprekken geleid tot een andere fasering van het project gebaseerd op de terugkeerwens van de zittende bewoners. De opgeleverde woningen worden bij nieuwe verhuur primair ingezet voor eventuele terugkeerders en doorstromers met een sloourgentie uit de volgende fase. Verder hebben de bewoners inbreng gehad op de ontwerpen voor de nieuwbouw. De bewoners worden op de hoogte gehouden met nieuwsbrieven en konden persoonlijke vragen stellen aan de gebiedsregisseur. Met gemeente Dordrecht is eveneens veelvuldig overleg geweest over de inrichting van de wijk.

##### Zwijndrecht Noord/Planetenbuurt (planvorming)

Aangezien de Planetenbuurt nog in de planvorming zit, is het nog niet mogelijk iets te zeggen over concrete resultaten. Trivire heeft over de aanpak intensief overleg gehad met gemeente Zwijndrecht over het gewenste scenario. De

gemeente Zwijndrecht wilde eerder dat het aantal sociale huurwoningen zou afnemen, omdat Zwijndrecht vindt dat zij al veel woningen in het sociale huursegment heeft. Trivire heeft zich sterk gemaakt om een zelfde aantal sociale huurwoningen terug te kunnen bouwen en dat is gelukt. Er worden 172 woningen gesloopt en hetzelfde aantal vervangende nieuwbouw gebouwd, waarvan 145 gestapeld en 27 eengezinswoningen. Er vindt geen verdichting plaats. Er wordt meer differentiatie aangebracht, zodat huishoudens die nu niet passend wonen, zoals gezinnen en ouderen, beter kunnen doorstromen. Ook zorgt de differentiatie dat er meer ruimte komt voor mensen met een (laag) middeninkomen. Bewoners die niet afhankelijk zijn van huurtoeslag krijgen de mogelijkheid om door te stromen naar een iets duurder en kwalitatief betere woning. Verder gaat er binnen complex 125 een straat vervallen, waardoor er meer ruimte komt voor groen.

### 3. Belanghebbenden aan het woord

#### Gemeenten

De gemeenten Dordrecht en Zwijndrecht zijn positief over de activiteiten van Trivire op het gebied van herontwikkeling en waarderen deze 'goed'. Ze geven aan dat Trivire haar rol op het gebied van de herontwikkeling voortvarend oppakt. Het zijn niet alleen woorden maar ook daden die Trivire in de herontwikkeling toont. Er zijn korte lijntjes met Trivire. De gemeenten waarderen de brede blik van Trivire in de herontwikkeling. De gemeenten merken dat Trivire veel samendoet en ervaart een open en betrokken houding om zaken voor elkaar te krijgen

Bij Trivire staat de bewoner echt centraal en ze gaat heel zorgvuldig met haar huurders om bij zo'n ingrijpende situatie als sloop en nieuwbouw. Ze geven aan dat de door Trivire gevoerde tafeltjesgesprekken met de bewoners waardevolle informatie hebben opgeleverd over kwetsbare bewoners. Hierdoor weet Trivire in een vroeg stadium of er aanvullende maatregelen nodig zijn bij de herhuisvesting. De gemeenten zien dat Trivire haar verantwoordelijkheid serieus neemt bij de herhuisvesting van haar bewoners bij de herontwikkeling, en ze vragen zich af waar de rol van Trivire ophoudt en of ze nog meer samen kan doen met haar partners. Verder waarderen de gemeenten dat Trivire actief meedenkt bij de inrichting van de openbare ruimte en heeft Trivire goede en uitgesproken ideeën over het toevoegen van meer groen.

#### Partners

Bijna alle partners waarderen de resultaten van Trivire als 'goed'. Door de brede blik en aanpak van Trivire weet zij meer draagkracht te krijgen en is de planvorming beter. Eén partner waardeert de resultaten als 'uitstekend' als het

gaat om de manier waarop Trivire het belang van de bewoners centraal stelt. Een partner benadrukt het belang om eerder procesafspraken te maken met de betrokken sociale partijen. Hierdoor zouden projecten sneller en efficiënter uitgevoerd kunnen worden. Een andere partner geeft een waardering voor de resultaten 'naar behoren'. Het punt van borgen en meer gebruik maken van de kennis van de netwerkpartners is voor Trivire nog een verbeterpunt. Ook geeft deze partner aan dat bij Trivire veel van tevoren procesmatig wordt uitgedacht, waardoor het lijkt dat er minder ruimte is om te bewegen in het proces.

### 4. Trivire aan het woord

Trivire waardeert haar resultaten op het gebied van herontwikkeling tussen 'goed' en 'uitstekend'. De medewerkers zijn erg tevreden over hoe ze de herontwikkeling samen met de bewoners hebben opgepakt. Vooral de tafeltjesgesprekken leverden waardevolle informatie op en daardoor kon Trivire maatwerk leveren bij de herhuisvesting van de bewoners. Ook leveren deze gesprekken andere ideeën op bij de planvorming. Zo zijn bij Charlotte de Bourbon meer appartementen toegevoegd, omdat oudere bewoners aangaven dat ze graag gelijkvloers willen wonen. Ook over de interne en externe samenwerking is Trivire erg tevreden. Verder geven de medewerkers aan dat ze van elk project leren en deze leerpunten meenemen in het volgende project. De medewerkers geven aan dat de aanpak van Trivire meer tijd vergt in de aanloop, die je terug verdient in de uitvoering en nazorg. Als verbeterpunt wordt genoemd om de processen effectiever in te richten en reguliere processen meer af te stemmen op de verschillende herontwikkelingsprojecten.

### 5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervragen voor Trivire op deze opgave zijn: Hoe bereiken we op de integrale manier waarop wij herontwikkelen op het gebied van duurzaamheid, sociaal, positieve gezondheid en betaalbaarheid het optimale resultaat? We zijn benieuwd op welke manier onze huurders en partners zich betrokken voelen en of zij ervaren hebben dat wij hun inbreng meenemen? Zijn wij uitnodigend genoeg? De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt:

- de gemeenten willen graag dat dilemma's eerder op tafel komen, waardoor er meer begrip ontstaat voor elkaars standpunten
- verder wordt het wenselijk geacht om procesafspraken eerder inzichtelijk te maken voor alle betrokkenen, waardoor iedereen weet wat er van hen gevraagd wordt en projecten sneller afgerond kunnen worden.

## 6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de geleverde prestaties van Trivire op de opgave herontwikkeling over het geheel als 'goed'. De visitatiecommissie ziet dat Trivire de herontwikkeling voortvarend en proactief oppakt en dat dit gebeurt door bevlogen medewerkers. In de herontwikkeling komt tot uiting wat Trivire wil zijn. De visitatiecommissie ziet dat bij Trivire de bewoner echt centraal staat. Door eerst met alle bewoners individueel in gesprek te gaan inventariseert Trivire de situatie en de wensen van bewoners. Ze benut dit voor een betere planvorming en om een beeld te krijgen wat er speelt bij elke individuele bewoner in de wijk. Bij het ophalen van deze informatie betreft Trivire actief haar partners als het haar vakgebied overstijgt en ook in de verdere aanpak van de vraagstukken betreft ze haar partners zorgvuldig en houdt ze haar eigen rol scherp. De visitatiecommissie ziet dat de partners van Trivire haar hierop waarderen. Trivire presteert hier bijna uitstekend. Ze kan nog beter zichtbaar maken wat de werkwijze heeft betekend voor de bewoners. Zoals hoeveel van de oorspronkelijke bewoners zijn teruggekeerd? Is de tevredenheid van de bewoners hoger dan voorheen? Hoeveel bewoners zijn verder geholpen? Het is ook een mooie prestatie dat Trivire erin slaagt om in elk project meer groen toe te voegen, ondanks dat er in de meeste projecten wordt verdicht.



### Voldoende nieuwbouw in de regio

#### 1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

In de Drechtsteden is de vraag naar woonruimte hoog. Trivire heeft op basis van woningmarktonderzoek in 2021 in het portefeuilleplan bepaald dat zij haar voorraad wil uitbreiden met ruim 120 woningen per jaar. Die groei voorziet Trivire vooral in Dordrecht en in geringe mate in Hendrik-Ido-Ambacht en in Zwijndrecht. Dat is in lijn met de woonvisies van de gemeenten tot aan 2022 en de daarop gebaseerde prestatieafspraken. De opgave uit de regionale woondeal uit 2023 bracht een nieuwe, hogere groeiopgave voor de regio in beeld. De regionale woondeal is nog niet vertaald in nieuwe woonvisies bij de gemeenten maar heeft vooruitlopend wel de prestatieafspraken gevoed. De noodzaak meer woningen toe te voegen, ook in de sociale voorraad, is daarin herkenbaar. Dat geldt ook voor het waar mogelijk versnellen van procedures.

De gemeente Dordrecht heeft een sociale huurvoorraad van 28%, De gemeente wil de voorraad uitbreiden en heeft daarover in de prestatieafspraken 2022-

23 vastgelegd dat zij van de gezamenlijke corporaties verwacht dat zij starten met de bouw van 400 woningen. Trivire heeft in de prestatieafspraken in de visitatieperiode afgesproken om in 2021 te bouwen aan de Patersweg, in 2022 in Oudeland/ Poelwijkstraat en Van den Broekerf en in 2023 aan de Charlotte de Bourbonstraat.

De gemeente Zwijndrecht heeft een sociale huurvoorraad van 37%. Tot aan de regionale woondeal zette de gemeente in de prestatieafspraken in op afbouw van de voorraad sociale huurwoningen. Sinds de recentste prestatieafspraken spreekt de gemeente Zwijndrecht van ombouw van de sociale huurvoorraad, liefst via sloop en nieuwbouw. Trivire heeft in lijn daarmee in Zwijndrecht geen nieuwbouwpoging. Wel werken gemeente en Trivire aan de herstructurering van Zwijndrecht-Noord.

In Hendrik-Ido-Ambacht is 23% van de woningvoorraad een sociale huurwoning. In de prestatieafspraken is vastgelegd dat Trivire in de Hofjes en in De Straatjes 69 woningen gaat bouwen. De regionale afspraken uit PALT en de regionale woondeal worden door de gemeenten niet één op één doorvertaald in de gemeentelijke woonvisies of programma's. Er wordt drie keer minder geprogrammeerd dan de opgave uit de Nationale Prestatieafspraken. Trivire heeft de regionale woondeal (net als de andere corporaties) om die reden niet getekend.

#### 2. Wat zijn de resultaten

In Dordrecht zijn de geplande projecten intussen gerealiseerd of in ontwikkeling genomen. Met de gemeente Dordrecht is een snellere manier van planvorming en samenwerking ingevoerd, die de fast-lane wordt genoemd. Het Leerpark was aangewezen als potentiële ontwikkellocatie voor studio's. Trivire heeft bijgedragen aan de totstandkoming van 333 studio's. De prestatieafspraken 2022-23 zijn door de partijen bewust concreter geformuleerd dan voorheen.

In Zwijndrecht zijn geen woningen toegevoegd, wel wordt er vervangende nieuwbouw gerealiseerd in Zwijndrecht-Noord.

In Hendrik-Ido-Ambacht zijn de woningen in de Straatjes gerealiseerd, bij De Hofjes is vertraging bij vergunningsverlening door stikstofnormen. Ook zijn 12 woningen afgenomen van een ontwikkelaar. In 2022 heeft Trivire 151 woningen overgenomen van Woonkracht10.

#### 3. Belanghebbenden aan het woord

Huurdersorganisatie

De HPT vindt dat Trivire 'naar behoren' presteert. De HPT-leden geven aan dat ze zien dat Trivire grote inspanningen doet om tot meer nieuwbouw te komen maar dat externe factoren, zoals een gebrek aan bouwlocaties en stringente milieuregels, het niet makkelijk maken om meer te realiseren. De HPT vindt dat

de periode tussen sloop en de nieuwbouw soms te lang is. Bij vervangende nieuwbouw vindt de HPT het belangrijk dat er tenminste evenveel woningen worden teruggebouwd.

#### Gemeenten

De gemeenten waarderen de prestaties van Trivire met 'naar behoren': ze presteren zoals afgesproken. En, niet onbelangrijk, de nieuwbouw die Trivire realiseert is van een mooie kwaliteit, die past bij de wijk. Trivire heeft de afgesproken aantallen in ontwikkeling genomen en deels al gerealiseerd. Uitloop van de planning kan Trivire niet echt worden aangerekend, vinden de gemeenten. Alle drie de gemeenten merken dat volkshuisvesting meer op de agenda staat en dat Trivire daar zeker aan bijdraagt in de regionale overleggen. De gemeenten snappen dat het voor de corporaties en dus voor Trivire lastig plannen is als de regionale afspraken en de lokale afspraken niet goed op elkaar aansluiten. Dordrecht, waar Trivire de meeste van haar nieuwbouw heeft gerealiseerd, merkt op dat Trivire in de afgelopen jaren een solide partner is geweest. Er is in Dordrecht, mede door de nieuwe wind die bij de rijksoverheid is gaan waaien, ook meer energie en ambitie om te kijken naar het uitbreiden van de voorraad en naar meer nieuwbouw. De gemeente merkt op dat zijzelf en Trivire soms te voorzichtig zijn in overleggen, en meer 'naar de hitte' moeten toesturen. De parkeernorm is soms te hoog en dan schuiven partijen een discussie daarover voor zich uit. De prestatieafspraken zijn daardoor ook te weinig een actief instrument. Dat is niet goed want er gaat wel veel tijd zitten in het opstellen ervan. In Dordrecht zijn de prestatieafspraken 2022-23 daarom wel scherper dan voorheen.

In Zwijndrecht streeft de gemeenten niet meer naar afbouw maar naar ombouw van de sociale voorraad. De gemeente had liever gezien dat Trivire in plaats van renovaties meer sloop/nieuwbouw had gerealiseerd. Dat vergroot binnen een wijk de differentiatie. De prestatieafspraken kunnen zeker scherper geformuleerd worden.

Hendrik-Ido-Ambacht beaamt dat de prestatieafspraken niet heel scherp zijn geformuleerd. Het halfjaarlijkse bestuurlijk overleg en de korte lijnen maken dat er toch voortgang kan blijven.

#### 4. Trivire aan het woord

De medewerkers die deelnamen aan de dialoog scoren deels 'goed' en deels 'naar behoren' en eenmaal 'voor verbetering vatbaar'. Voor elk van deze waarderingen gebruiken de aanwezigen dezelfde argumenten maar ze wegen ze verschillend. Wat goed is volgens de deelnemers is dat Trivire heeft gerealiseerd wat is

afgesproken binnen de mogelijkheden. Daarnaast klinkt door dat doorlooptijden lang zijn, terwijl de productie omhoog kan en moet.

Het merendeel van de medewerkers vindt dat Trivire in de afgelopen jaren veel binnen de regeltjes heeft gewerkt. Soms is er weinig lef, menen enkele medewerkers en ligt de nadruk op controle en op het goedhouden van de relatie. Ook wordt opgemerkt dat veel moeilijke vraagstukken vooruit worden geduwd. Het is wenselijk om sneller de escalatieladder erbij te pakken.

Een aantal medewerkers vindt dat Trivire soms afwachtend is tot de gemeenten met locaties komen. Dat is natuurlijk een beperkende factor maar ze vinden dat Trivire ook zelf meer initiatief kan nemen en meer kan zoeken wat haar eigen mogelijkheden of voorstellen zijn. Waarom zoeken we het niet ook in optoppen of verdichting? Zo kan Trivire in de voorbereiding van plannen al meer in gang zetten. In vervolg daarop wordt gepleit voor een zelfbewustere rol. Dat kan door te kijken in welke gemeente en in welke wijken de energie en de beweging zitten om tot (sloop en) en nieuwbouw te komen. Wat Trivire goed vindt is dat ze uiteindelijk met de gemeente Zwijndrecht is gekomen tot een plan voor de Planetenbuurt, dat aansluit bij de eigen portefeuillestrategie én bij de wens van de gemeente. De buurt wordt gemengd én er is compensatie afgesproken voor de sloop van sociale huurwoningen. In Dubbeldam lijkt het te gaan lukken met verdichting en dus uitbreiding van de voorraad.

#### 5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De aanwezigen hebben gesproken over de vraag: wat hebben wij samen met onze partners te doen om de vereiste bouwopgave te realiseren, en wat hebben we dan van elkaar nodig? Hoe krijgen we de besluitvormingsprocessen zo efficiënt en effectief mogelijk op elkaar afgestemd met partners?

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt:

- neem elkaar meer mee in elkaars wereld, kennis, kunde en inzet
- betrek de gemeente meer bij de financiële mogelijkheden en afwegingen. Het driekamermodel is mooi maar misschien mag de gemeenten ook een kamer hebben voor de leefbaarheid en eventuele (financiële) bijdragen die daarin gedaan kunnen worden
- minder maar effectievere overlegtafels want capaciteit blijft een groot vraagstuk
- werk parallel in plaats van na elkaar, ook met vergunningaanvraag en -verlening, breidt de fast-lane uit

- hete hangijzers niet laten hangen maar sneller knopen laten doorhakken en naar een hoger niveau escaleren

#### 6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de geleverde prestaties van Trivire op de opgave 'voldoende nieuwbouw' in de regio met 'naar behoren'. Trivire heeft gewerkt in een complexe bestuurlijke omgeving, waarin de prestatieafspraken niet hard zijn geformuleerd. Daarbij behoudt ze knap de balans tussen afwachten en druk uitoefenen. Trivire heeft binnen de prestatieafspraken over nieuwbouw gedaan wat ze moest doen. Ze zou volgens haar eigen koers en portefeuilleplan graag meer woningen willen toevoegen. De visitatiecommissie heeft niet gezien dat Trivire hier een hard punt van maakt en andere wegen is gaan bewandelen om de voorraad te vergroten.



#### Maatwerk aanpak

##### 1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Maatwerk is niet de opgave zelf, maar het instrument dat Trivire inzet voor een aantal complexere opgaven. Het vinden van oplossingen voor individuen die met de reguliere aanpak niet geholpen worden. We focussen hier op betaalbaarheid (incasso) en aansluiten van de woningvoorraad (huisvesten van kwetsbare mensen en doorstroming). Allereerst de steeds groter wordende betalingsproblemen en het toenemend besef bij Trivire en in de sector dat uitzettingen meestal geen oplossing zijn voor de bewoners en ook niet voor de maatschappij. Trivire heeft de ambitie om het aantal ontruiming tot nul te reduceren en vooral om de hulp bij betalingsproblemen op een sociale manier in te richten, zodat bewoners structureler geholpen worden. Ze streeft ernaar om in 90% van de verzoeken bij betalingsproblemen een passende maatwerkoplossing te vinden. Zo zijn bewoners hun 'woonlasten de baas'. In de opgave 'aansluiten van de woningvoorraad bij een brede doelgroep' gebruikt Trivire maatwerk als instrument voor doorstroming. Daarnaast ziet ze dat er oplossingen moeten worden gevonden voor mensen die niet goed in een buurt passen.

##### 2. Wat zijn de resultaten

Het aantal en de omvang van de huurachterstanden is in coronatijd niet opgelopen. Het aantal ontruiming is afgenomen van 82 (in de periode 2015-2018) naar 20 (in de periode 2019-2023). Het resultaat is meer dan de afname van het aantal ontruiming. Resultaat is ook de sociale, en voor bewoners goedkopere en prettigere manier waarop het incassobureau handelt. Het lukt Trivire nog niet om de resultaten voor bewoners, de besparingen en de effecten te laten zien. De klanttevredenheid over sociaal incasseren wordt wel gemeten en is hoog: een 8,5. Er is binnen Trivire een betaalbaarheidstafel ingesteld, waar diverse collega's regelmatig casuïstiek bespreken. Deze zijn zowel oplossend als preventief, zoals bijvoorbeeld tijdelijke huuraanpassing. In de afgelopen drie jaar zijn er meer dan vijftig geslaagde doorstromingen gerealiseerd, waarbij de inzet van de doorstroommakelaar als zeer positief wordt gewaardeerd door de bewoners. Ook is met iedere doorstroming een korte of lange verhuisketen in gang gezet. Gemiddeld is deze keten 2,6 verhuizingen op één doorstroming en hebben de 53 doorstromingen 118 extra verhuizingen met zich meegebracht. In het sociaal herhuisvesten levert Trivire mooie resultaten. Ze huisvest kwetsbare groepen, onder ander door er in haar nieuwbouw standaard plek voor te reserveren, en werkt samen met sociale partners in het huisvesten, de door-uitstroom en bijzondere woonvormen zoals de Merwedehuisjes (Skaeve Huse).

##### 3. Belanghebbenden aan het woord

Partners zien de gedrevenheid van Trivire in de maatwerk aanpak en prijzen deze. Ze waarderen Trivire zonder uitzondering als goed en iemand vindt Trivire op dit onderwerp uitstekend. Sociaal, uitnodigend, oplossingsgericht, samendoen en nabij zijn woorden die daarbij gebruikt worden. Ze waarderen de manier waarop Trivire zich steeds afvraagt of de regels behulpzaam zijn en of het anders kan. Het achter de voordeur met mensen in gesprek gaan over wat voor hun belangrijk of lastig is kenmerkt Trivire. Daarin neemt ze partners mee in haar visie en kijkt naar het geheel. De benaderbaarheid en de korte lijntjes worden op prijs gesteld. Iemand geeft aan dat Trivire vooroploopt en initiatief neemt, ziet resultaten, maar vindt het soms ook erg lang duren. Zoals bij voorrang bij huisvesten. De wil is er wel, maar zijn er veel belemmeringen en niet overal in de organisatie is dezelfde gedrevenheid merkbaar. Ook wordt gewaardeerd dat Trivire uitnodigend is en open is over wat goed en wat minder goed gaat. Trivire nam bij een klein project, De Patersweg (vier woningen), het initiatief om te evalueren. Een gemeente vindt Trivire sociaal in haar maatwerk aanpak en een andere waardeert de open houding en dat ze

naast de bewoners staat.

Als verbeterpunten noemen partners dat corporaties elkaar onderling meer kunnen aanspreken op hun bijdrage, dat Trivire strakker kan monitoren en afspraken transparanter mogen zijn. Een aantal partners willen graag meer flexibiliteit in de tijdelijke huurcontracten met hun cliënten. Ook zien ze dat wat op bestuurlijk niveau wordt uitgedragen nog niet overal vertaald kan worden in de uitvoering. Trivire is herkenbaar, maar dat is soms persoonsafhankelijk. Een van de partners merkt op dat Trivire ook resultaten boekt op het vraagstuk van uitbuiting, prostitutie en ondermijning en dat ze dat veel meer mag uitdragen.

#### 4. Trivire aan het woord

Ze zijn er trots op bij Trivire, op het maatwerk. En vooral op de doorstroommakelaar en het sociaal incasseren. De medewerkers in de dialoog zien dat als zij het anders aanpakken er ook iets anders kan gebeuren, het beter wordt voor de individuele bewoner. Ze realiseren zich dat de complexiteit van de vraagstukken hiertoe noodzaakt en dat er eigenlijk nog veel meer nodig is. Ze zijn oprecht blij dat ze door hun manier van werken de ruimte kunnen nemen om iets toe te voegen, het verschil te kunnen maken. Ze denken dat ze nog meer winst kunnen halen als ze sociale partners effectief kunnen opschalen, de samenwerking in de buurten steviger wordt en de rollen en verantwoordelijkheden van iedereen (intern en extern) helder zijn.

#### 5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervragen van Trivire zijn: We zijn benieuwd of partijen herkennen dat ons maatwerk helpend is en of zij vinden dat wij soms maatwerk verlenen dat eigenlijk bij een andere partij hoort? En hoe kunnen we maatwerkoplossingen nog beter op elkaar afstemmen met externe partijen?

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt:

- meer programmatisch samenwerken, dus niet alleen als er een aanleiding of een project is
- er is veel meer (geld, woningen, samenwerking) nodig om de vraagstukken op te lossen
- meer met elkaar het gesprek voeren over maatschappelijke kosten

#### 6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de resultaten van Trivire voor de opgave maatwerk aanpak over het geheel met 'goed'. Daar waar het gaat om het sociaal incasseren vinden we dat Trivire uitblinkt. De aanpak die Trivire kiest is effectief,

gericht op het voorkomen van huisuitzetting. Maar meer nog, gericht op het sociaal en goedkoop inrichten van het proces. Het initiatief dat Trivire hierin laat zien, de zorgvuldigheid waarmee ze het proces (ook buiten haar eigen organisatie) beschouwt en herinricht en de resultaten die ze daarmee behaalt, waardeert de visitatiecommissie zeer. Het enige dat we daarin missen is het op een bij Trivire passende manier zichtbaar maken van die resultaten en effecten voor bewoners. Op het gebied van stimuleren van doorstroom scoort ze goed en boekt ze mooie resultaten. De maatwerk aanpak bij het huisvesten van kwetsbare groepen en het zorgdragen voor de balans tussen inkomen en woonlasten waardeert de commissie eveneens met goed. Hierin zijn ze zorgvuldig, transparant en stemmen ze af met de sociale partners.

#### Conclusies en reflectie visitatiecommissie maatschappelijke waarde

De visitatiecommissie waardeert de door Trivire toegevoegde maatschappelijke waarde over het geheel als 'goed'. Trivire heeft in deze visitatie gekozen voor opgaven waar ze in wil ontwikkelen en die aansluiten bij het koersplan. Trivire heeft naar onze indruk ook een goed beeld van haar eigen toegevoegde waarde bij elk van de beschouwde opgaven en waar er nog ruimte voor verbetering is. Naar de mening van de visitatiecommissie presteert Trivire bij 'voldoende nieuwbouw in de regio' naar behoren. De samenwerking met de gemeenten is gericht op programmatische afstemming en overeenstemming, met behoud van goede relaties. Trivire kan pro-actiever zijn in het ontwikkelen van andere manieren om de beschikbaarheid te vergroten. De toegevoegde waarde bij 'herontwikkeling' en bij 'maatwerkoplossingen' waarderen wij met 'goed', waarbij sommige deelprestaties daar nog ruim bovenuit steken. Daarbij waarderen wij in het bijzonder de mensgerichte aanpak die Trivire inzet in beide opgaven. Trivire kan zich verbeteren door naast aandacht voor de aanpak zich ook te richten op de resultaten ervan voor bewoners, buurt of stad.

Aandachtspunten

- ontwikkel ook andere sporen om de beschikbaarheid te vergroten
- ontwikkel manieren of methoden om het effect van de mensgerichte aanpak inzichtelijk te krijgen





## ▶ 6 Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?

In dit hoofdstuk is de invloed beschreven die huurders, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden ervaren op het beleid en de prestaties van Trivire.

### **Belanghebbenden**

Trivire heeft één huurdersorganisatie: de Huurders Participatieraad Trivire (HPT). De HPT bestaat uit zeven mensen. Zij richt zich op het bestuurlijke overleg. De HPT is deelnemer in de lokale prestatieafspraken. Er is één keer per maand overleg met de bestuurder. Verder zijn er naar behoefte thema overleggen. Eén keer per jaar is er overleg met de RvC. Zaken die op complexniveau spelen worden bij voorkeur door een bewonerscommissie besproken met Trivire. Voor klankbordgroepen bij renovatie en sloop/nieuwbouw probeert de HPT bewoners te betrekken.

De Drechtsteden maken met corporaties en hun huurdersorganisaties regionale Prestatieafspraken voor de lange termijn, de PALT-afspraken. Elke gemeente maakt met de daar werkzame corporaties en hun huurdersvertegenwoordigingen lokale prestatieafspraken. In elke gemeente waar Trivire werkzaam is hebben de lokale afspraken sinds 2022 een looptijd van twee jaar. In elk van de gemeenten onderhoudt Trivire contacten met de wethouders en de lokale beleidsambtenaren.

Voor deze visitatie hebben we behalve met de huurdersvertegenwoordiging en diverse geledingen van de gemeenten ook gesproken met welzijnsorganisaties, aannemers, een collega corporatie, adviseurs en andere semipublieke organisaties.

### **Huurders over de samenwerking en de invloed op beleid en handelen**

De HPT vindt de relatie met Trivire goed. Gesprekken zijn open, eerlijk en transparant. Dat gaat niet ten koste van de kritische noot. Sinds de vorige visitatie merkt de HPT dat de samenwerking met Trivire is verbeterd. De HPT merkt op dat de toegankelijkheid bij het management is toegenomen. Trivire is naar de waarneming van de HPT opener gaan samenwerken. Zij merken dat dit is gestart aan de top. In de uitvoering kan de toegankelijkheid nog iets verbeterd worden. Zij horen uit de praktijk dat wijkregisseurs en huismeesters soms nog een eigen koers varen. Dat heeft naar de mening van de HPT te maken met veel tijdelijke inhuur, om personeelstekorten op te vangen.

De HPT vindt dat ze enige invloed hebben, ze kunnen schaven aan de voorstellen die worden voorgelegd. Daarmee is de HPT tevreden. Als zij met goede argumenten komt dan neemt Trivire die mee.

### **Gemeenten over de samenwerking en de invloed op beleid en handelen**

De gemeenten vinden dat ze met Trivire goed samenwerken. Trivire heeft een open houding, is makkelijk bereikbaar en is betrokken. Trivire neemt dikwijls het initiatief en loopt voorop en neemt anderen daarin mee.

De samenwerking bij de prestatieafspraken bleef tot 2022 wat aan de oppervlakte, merkt de gemeente Dordrecht op. De prestatieafspraken 2022-23 zijn al steviger en vragen er ook om dat men elkaar juist opzoekt als er problemen zijn. Afgesproken is om lastige discussies sneller tot een oplossing te brengen. Dat gebeurde in de jaren daarvoor niet altijd. Nu is het overleg scherp op de inhoud en zijn er goede discussies. In Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht is de samenwerking constructief ook al zijn de visies op de opgave soms verschillend.

De invloed op beleid en handelen waarderen de gemeenten niet hetzelfde. Dordrecht waardeert de invloed goed. Wel vindt de gemeente Dordrecht dat Trivire nog meer openheid mag geven over afwegingen bij projectinvesteringen. Trivire zou haar dilemma's daarbij meer kunnen delen, vindt de gemeente. De gemeente mist daardoor soms invloed bij de gevolgen van plannen voor de leefbaarheid. De bril van leefbaarheid zou volgens de gemeente een nuttige toevoeging zijn aan het werken met het driekamermodel. De gemeenten Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht zijn iets minder te spreken over de invloed op het beleid en handelen van Trivire. Toch zijn op projectniveau keuzes gemaakt waarop de gemeenten voldoende invloed hebben gehad, ondanks dat Trivire daar ook haar eigen opvattingen inbracht.

### **Partners over de samenwerking en de invloed op beleid en handelen**

Alle partners vinden dat Trivire gericht is op goede samenwerking en een goede relatie. Opgemerkt wordt dat Trivire zich hierin heeft ontwikkeld en opener is geworden.

De partners in de herontwikkeling vinden dat Trivire betrokken en transparant samenwerkt. Ze zoekt actief de afstemming en de samenwerking op. De korte lijnen worden als heel positief ervaren. Partners merken ook een zekere voorzichtigheid, en ervaren Trivire dan als procedureel. Soms zijn andere manieren van samenwerken, aanbesteden of communiceren mogelijk die óók werken, merken zij op.

De partners bij maatwerk waarderen de samenwerking zonder uitzondering als goed. De prettige samenwerking en de korte lijnen zorgen voor wederzijds

begrip. Trivire neemt initiatief en denkt mee, en is goed bereikbaar en aanspreekbaar. Opgemerkt is dat het met Trivire goed samenwerken is op basis van vertrouwen. Wel is er soms nog een verschil tussen de afspraken op beleidsmatig niveau en de uitvoering. Op uitvoerend niveau is de mate van samenwerking persoonsafhankelijk. Ook is de samenwerking soms wat te voorzichtig. Dat kan voorkomen als de privacy van bewoners een vraagstuk is. Hoe daarmee om te gaan wordt soms heel verschillend gewogen en dat maakt de samenwerking dan ineens procedureel. De partners in de maatwerk-aanpak vinden dat het goed samenwerken is met Trivire en dat ze daarvoor invloed op het beleid niet echt nodig hebben.

### **Trivire over de samenwerking met belanghebbenden**

Trivire is zelf tevreden over de samenwerking met huurders en andere partijen. Met de HPT is het overleg constructief. Met de gemeenten wordt goed samengewerkt maar daar is verbetering mogelijk. Trivire vindt dat er sneller kan worden opgeschakeld bij kennelijke blokkades. Na een besluit kan het gezamenlijke project dan weer verder. Het is daarnaast belangrijk om over en weer contact te houden, ook door gezamenlijke kennissessies en korte lijnen. Ze waardeert de open manier waarop belanghebbenden tijdens de visitatie feedback hebben gegeven, en ziet dat als een teken van de goede relaties.

### **Conclusies en reflectie visitatiecommissie**

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Trivire zonder voorbehoud als 'goed'. Trivire heeft zich de laatste jaren veel meer gericht op samenwerking en is dat op een goede manier gaan doen. Het is te zien dat ze haar oor goed te luisteren legt en dat ze daarop gezien en erkend wordt. En ook dat ze daarmee resultaten voor haar bewoners realiseert. Zij is een prettige partner om mee samen te werken, die snel en makkelijk bereikbaar is. De visie wordt stevig uitgedragen door bestuur en MT en omarmd door haar partners. De samenwerking in de uitvoering wordt die nog niet overal even consequent toegepast.

Trivire heeft weinig bewoners in de visitatiedialogen uitgenodigd. Dat vindt de visitatiecommissie opvallend voor een corporatie die bewonersbetrokkenheid hoog in het vaandel heeft staan. Naast de algemene tevredenheidsonderzoeken, die een geruststellend beeld laten zien, hebben we geen goed beeld over hoe individuele bewoners Trivire in deze opgaven beleven.

Uit de dialogen maken wij op dat partijen, in ieder geval tot voor kort, vrij voorzichtig omgaan met elkaar. Ze hechten veel belang aan zorgvuldig overleg en nemen daar ook veel tijd voor. Lastige problemen worden dan te lang vooruitgeschoven. Trivire kan andere en meer effectieve manieren ontwikkelen om bij te dragen aan voortgang.





## ► 7 Besturing: hoe doet de corporatie het?

Dit hoofdstuk richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties.

### **Strategievorming en sturing op prestaties**

Trivire wil in de eerste plaats als woningcorporatie van betekenis zijn voor haar bewoners en voor de samenleving. Daarom wil ze haar handelen bezien door de ogen van de bewoner. En wil ze plannen realiseren die passen bij de wijk en de stad. Dat is de bovenliggende opdracht in haar koers. Trivire wil van betekenis zijn door de diensten en producten die zij levert, zoals betaalbare, goede, energiezuinige woningen. Van betekenis zijn is voor Trivire ook hoe ze daarbij zorgt dat wat ze levert aansluit bij wat mensen nodig hebben. En dat kan van mens tot mens verschillen. In de sturing van Trivire zijn dan ook twee sporen te herkennen. Enerzijds: een traditionele sturing op de planning- en control cyclus, met activiteitenplannen en meetbare resultaten (het normenkader). Anderzijds: zorgen dat medewerkers op basis van gedeelde waarden zo nodig met maatwerk van betekenis kunnen zijn voor bewoners.

#### Planning- en control cyclus

In de eerste jaren van de visitatieperiode lag de prioriteit in het Ondernemingsplan 2016-2020 van Trivire bij 'organisatie en beleid op orde'. Met de Koers Trivire uit 2021 is de focus verschoven naar haar bijdragen aan maatschappelijke oplossingen. Trivire heeft daarin beschreven 'waar ze van is'. Een beknopt document, waarin ze voor acht thema's (waaronder twee interne thema's) schetst wat de uitgangssituatie is, wat de visie van Trivire is en welke strategische doelen daarbij horen. In 2024 gaat Trivire het Koersplan actualiseren. Daarop vooruitlopend zijn de acht thema's samengevoegd tot 4. De strategische doelen zijn in Koers Trivire niet in meetbare doelstellingen vertaald: het is naar eigen zeggen geen spoorboekje maar een kompas, waarmee Trivire wil sturen op de beweging die nodig is voor een lange termijn ambitie. Trivire werkt dit uit in de jaarplannen, met voorgenomen activiteiten geordend naar de koersthema's. Daarbij gebruikt ze kaders voor nieuwbouw, renovatie en onderhoud uit het portefeuilleplan met streefportefeuille 2022-2036 en uit de meerjaren investeringsbegroting. De jaarplannen bevatten een normenkader met KPI's over het primair proces en de financiële kaders. Uit de afdelingsplannen neemt Trivire de belangrijkste activiteiten op in het 'Jaarplan op 1 A3' uit het INK-model en koppelt die aan de strategische doelen. Dit is een krachtig overzicht, dat Trivire in de visitatieperiode steeds preciezer is gaan invullen.

Voor de planvorming bij investeringsprojecten gebruikt Trivire het driekamermodel.

Trivire rapporteert via viermaandsrapportages over de voortgang. Dat doet ze aan de hand van het normenkader. Het merendeel van de KPI's wordt gehaald of de drempelwaarde wordt niet overschreden. Per thema wordt daarnaast kort de voortgang beschreven en stelt Trivire zich de vraag "liggen we op koers". Dit is een mooie terugkoppeling naar het Koersplan. De frequentie van verantwoording is voor strategische thema's wel hoog, waardoor de terugkoppeling wat globaal blijft.

In het jaarverslag rapporteert Trivire over de uitgevoerde activiteiten en de bijdrage aan de koers. De jaarverslagen zijn informatief en beschrijvend, vaak in woorden en weinig in resultaten. Ze hebben een andere indeling dan de jaarplannen.

#### Waardegedreven sturen

Om van betekenis te kunnen zijn stimuleert Trivire medewerkers om te zoeken naar oplossingen waarmee bewoners het beste geholpen zijn. Dat gebeurt door er dikwijls over te spreken, de boodschap in de hierboven genoemde plandocumenten te herhalen en met elkaar in gesprek te gaan over wat is bereikt en hoe dat te waarderen (intervisie). Sturing is er dan op gericht om medewerkers betrokken te krijgen en te houden op de missie. Het resultaat is daarbij niet vooraf precies te plannen en gebruikelijke KPI's passen daar niet goed bij. Trivire is in 2023 aan de slag gegaan met mogelijke aanpassingen van het normenkader.

#### **Conclusies en reflectie visitatiecommissie**

We zien dat het waardegedreven sturen echt iets toevoegt aan de prestaties van Trivire. Waardegedreven sturen én sturen met plannen en rapportages is dan een puzzel. Ook voor een commissie die werkt met een visitatiestelsel uit de wereld van plannen en verantwoorden. Onze reflectie is dat beide van belang zijn voor Trivire en we willen aanmoedigen om dit voort te zetten en beide in samenhang te ontwikkelen en verbeteren.

Trivire kan zich verbeteren door meer aandacht te hebben voor het sluiten van de PDCA-cirkel. Wat de P van plannen betreft viel het de commissie op dat Trivire uit zichzelf weinig vertelt over haar beoogde en gerealiseerde doelstellingen en soms ook moeite heeft die zichtbaar te maken. Trivire kan zichzelf meer uitdagen met een aantal van de koers afgeleide concrete tussendoelen en die te verbinden aan de jaarplannen. Dit kan aanzetten om verder vooruit te plannen en te werken. Om bij de metafoer van kompas en spoorboekje te blijven: een reisplan. Voorbeelden zijn het wegwerken

van de slechte energielabels, het uitbreiden en herontwikkelen van de woningvoorraad en het beschikbaar hebben van de benodigde wijkvisies. De D is van doen, en daarin hoeft niemand Trivire iets te vertellen. We zagen zelden zo'n gemotiveerde groep hardwerkende collega's met het hart op de goede plaats. Wat de Check en Act betreft constateert de visitatiecommissie dat Trivire haar dagelijks presteren goed kan volgen en verklaren met het ontwikkelde normenkader in de viermaandrapportages. We zien veel minder dat Trivire haar resultaten evalueert en daarop haar doelstellingen bijstelt. Ook het jaarplan kan beter zichtbaar maken hoe het voortbouwt op bereikte resultaten en toewerkt naar meerjarige doelen.

Wat betreft waardegedreven sturen ziet de visitatiecommissie dat Trivire grote stappen heeft gemaakt. De visitatiecommissie wil haar waardering uitspreken voor wat al is bereikt. In de visitatieperiode lag de nadruk vooral op de invulling van de ruimte die medewerkers nodig hebben om echt van betekenis te zijn. Anders sturen vraagt ook om anders verantwoord. De uitdaging voor Trivire is om te bedenken hoe zij inzichtelijk kan maken of de oplossingen ook daadwerkelijk van betekenis zijn geweest voor mensen. Welke beelden heeft Trivire daarbij, wat zijn dilemma's wat zijn do's en dont's? De gebruikelijke proces Pl's volstaan dan niet. Nieuwe Pl's zijn denkbaar maar misschien is juist voor maatwerk een rapportage in woorden wel de aangewezen weg. Waarbij de visitatiecommissie wil meegeven dat ook daar als startpunt kan worden gewerkt met gezamenlijk opgestelde beelden wat Trivire wil bereiken.



## ► 8 Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?



Dit hoofdstuk richt zich op de organisatorische en financiële randvoorwaarden voor maatschappelijk presteren.

### **Organisatiecapaciteit**

Trivire is zich bewust van haar opgaven en de ontwikkelingen in de maatschappij en dat is terug te zien in de ontwikkelingen in de organisatie. In haar Koersplan geeft Trivire aan dat ze een wendbare organisatie wil zijn. Dit is volgens Trivire nodig om veranderingen in de omgeving en complexe opgaven het hoofd te bieden. Trivire wil maatwerk bieden aan haar bewoners en stelt de mens centraal. Dat vraagt om meer gelijkwaardigheid tussen de verschillende afdelingen Vastgoed, Wonen en Bedrijfsvoering (Financiën). Wonen is daarvoor belangrijker gemaakt dan een aantal jaren geleden. Zo is de inrichting van de organisatie en de topstructuur veranderd en is de functie adjunct-directeur Vastgoed en Bedrijfsvoering opgeheven. Ook heeft Trivire het driekamermodel ingericht op het niveau van assetmanagement. De maatschappelijke opgave in de buurt, de financiële kaders, en de relatie met de portefeuillestrategie hebben elk een eigen assetmanager. Zij maken met elkaar een integrale beoordeling voor het project. Hierdoor wordt een evenwichtiger oordeel gegeven. De assetmanagers realiseren zich dat het belangrijk is om kritisch te blijven kijken vanuit de afzonderlijke kamers. Om bij renovatie- en verduurzamingsprojecten de balans tussen stenen en mensen beter te borgen heeft Trivire aan de reguliere projectteams bestaande uit een projectmanager en een projectleider een sociaal projectleider toegevoegd. De afdeling bedrijfsvoering is versterkt met twee financial controllers en twee businesscontrollers.

Het leveren van maatwerk vraagt een intensieve samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen Trivire en ook met haar externe partners. Door de vele wisselingen in het personeel ervaren medewerkers dat ze elkaar onvoldoende kennen en dat hierdoor soms de verbinding ontbrak tussen de afdelingen. Dit was aanleiding voor Trivire om haar medewerkers hierover te bevragen en na te gaan wat zij nodig hebben om elkaar beter te leren kennen.

Het leveren van maatwerk vraagt van de medewerkers meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid, zodat besluiten zelfstandig genomen kunnen. De visitatiecommissie ziet dat er binnen de organisatie veel aandacht besteed wordt aan het in lijn brengen van de organisatie met het gedachtegoed van Trivire: waardegedreven werken. Dat betekent dat er veel aandacht is voor de manier waarop medewerkers die waarden met elkaar verder ontwikkelen, vormgeven en hanteren. Hier wordt veel over gepraat, op getraind en opgeleid en wordt er in de organisatie op verschillende manieren aandacht aan besteed, zoals interview

bijeenkomsten. Het leveren van maatwerk vraagt ook dat de werkprocessen van Trivire soms uitgelijnd worden met de processen van haar partners en dat doet ze goed. Een mooi voorbeeld hiervan is het sociaal incasseren.

### **Inzet financiële middelen**

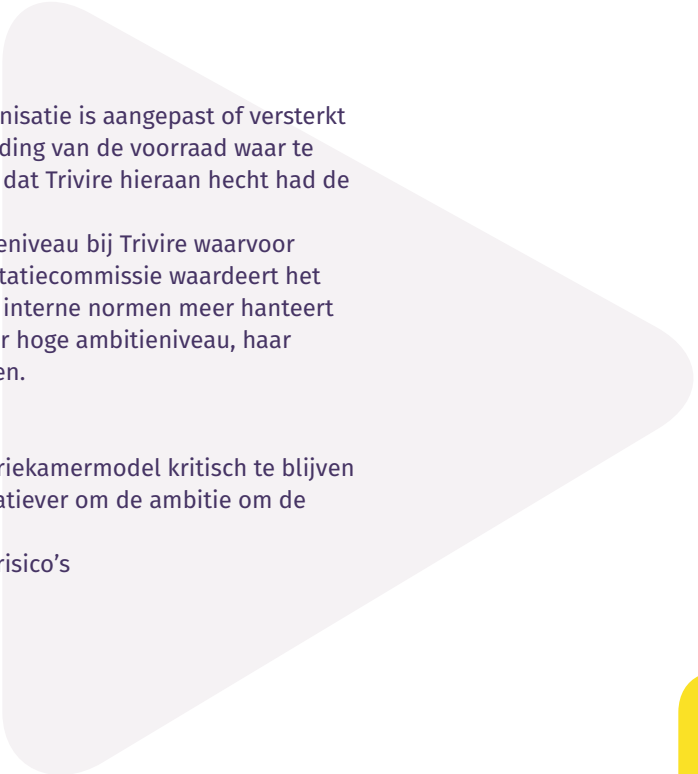
Trivire is een corporatie met een goede financiële positie. Ze blijft binnen alle financiële normen en kiest ervoor haar vermogen maximaal in te zetten voor betaalbare en toekomstbestendige woningen. Dit uit zich in omvangrijke investeringen op het gebied van renovatie en duurzaamheid. De afgelopen jaren heeft Trivire door renovatie- en nieuwbouwprojecten te realiseren haar woningportefeuille duurzamer en energiezuinig gemaakt. In 2021 liep Trivire op het gebied van verduurzaming nog achter ten opzichte van de sector. Inmiddels heeft Trivire deze achterstand weggewerkt.

In de visitatieperiode hanteerde Trivire nog strengere interne normen voor de ICR (>1,6) en de Loan-to-Value (<75%) dan de normen die WSW/Aw stellen. Eind 2023 heeft Trivire besloten om de strengere interne normen alleen als signalering te gebruiken en hanteert ze de normen van WSW/Aw. Dit betekent dat ze haar vermogen nog meer kan inzetten voor haar maatschappelijke opgaven. Dit vraagt om goede scenarioanalyses en deze kunnen nog verbeterd worden binnen Trivire. In de meerjarenbegroting van Trivire zijn namelijk slechts gevoeligheidsanalyses opgenomen, waarbij één parameter/aanname veranderd wordt, zoals de rente stijgt naar 6%. Deze geven goed inzicht voor welke risicofactor Trivire het meest gevoelig is, maar geeft onvoldoende zicht op welke combinaties van risico's zich tegelijkertijd kunnen voordoen.

Trivire heeft oog voor een efficiënte bedrijfsvoering. Op het onderdeel 'beïnvloedbare bedrijfslasten per verhuureenheid' in de Aedes Benchmark scoorde Trivire in 2019 nog met een lagere C-score. Vanaf 2020 scoort Trivire hierop een B (gemiddeld).

### **Conclusies en reflectie visitatiecommissie**

De visitatiecommissie constateert dat Trivire haar organisatie inricht om haar maatschappelijke opgaven te realiseren en dat ze daarin bijstuurt. Trivire besteedt veel aandacht aan het in lijn brengen van de organisatie met de overtuiging dat de verschillende disciplines en afdelingen moeten samenwerken om maatwerk te bieden en projecten succesvol te realiseren en dat doet ze goed. We zien dat de behoefte aan samenwerken leeft binnen Trivire, het geeft de mensen energie en zorgt er voor dat ze tot bijzondere prestaties en oplossingen komen.



De visitatiecommissie heeft niet gezien dat de organisatie is aangepast of versterkt om haar ambitie uit het portefeuilleplan tot uitbreiding van de voorraad waar te gaan maken. Gezien de grote opgave en het belang dat Trivire hieraan hecht had de commissie een steviger inzet verwacht.

De visitatiecommissie constateert een hoog ambitieniveau bij Trivire waarvoor ze haar financiële middelen maximaal inzet. De visitatiecommissie waardeert het dat Trivire besloten heeft eind 2023 geen strengere interne normen meer hanteert voor de ICR en de Loan-to-Value en dat ze, mét haar hoge ambitieniveau, haar beïnvloedbare bedrijfslasten heeft weten te verlagen.

Ontwikkelpunt:

- bedenk manieren om in het bespreken van het driekamermodel kritisch te blijven
- wees in de eigen organisatie vindingrijker en creatiever om de ambitie om de woningvoorraad uit te breiden te realiseren
- ontwikkel scenarioanalyses met gecombineerde risico's



## ► 9 Verantwoording visitatie

### Wie gesproken

In het kader van de visitatie hebben de volgende personen deelgenomen aan de gesprekken en dialogen.

Extern	Naam	Organisatie	Functie	Intern	Naam	Functie
	Miriam Bode	Programmamanager Zwijndrecht	Gemeente Zwijndrecht		Tinka van Rood	Bestuurder
	Robert Kreukniet	Wethouder Zwijndrecht	Gemeente Zwijndrecht		Annemarieke Nagel	Bestuurder a.i.
	Sander Derks	Accountmanager Warmte	HVC		Jikke Vergragt	Gebiedsregisseur Dordrecht
	Jurgen Everaars	Accountmanager Warmte	HVC		Marije Braakman	Gebiedsregisseur Zwijndrecht
	Berend van der Meijden	Commercieel manager	Trebbe		Tamara Snel	Assetmanager Vastgoed
	Ivo Zweekhorst	Directeur	Kroon & De Koning BV		Jeannet van Waterschoot	Projectmanager (Charlotte de Bourbon)
	Candice de Rooij	Architect en stedenbouwkundige	Kaw		Mark de Vries	Projectmanager (Zwijndrecht)
	Mieke Muijres	Gebiedsmanager Oost Dordrecht	Gemeente Dordrecht		Monique van Tuyl	Beleidsadviseur Wonen, lid Herhuisvestingsteam
	Derk Tetteroo	Eigenaar	Uitvoeringsbrigade		Stef Molenaar	Portefeuillemanager
	Carmen van Veen	Verandermanager Sociaal Domein	Uitvoeringsbrigade		Lesia Kovtun	Manager Vastgoed
	Peter Heijkoop	Wethouder Dordrecht	Gemeente Dordrecht		Hubrecht Koman	Projectleider
	Günther Weber	Beleidsadviseur Wonen Dordrecht	Gemeente Dordrecht		Elise Brouwer	Assetmanager Wonen
	Heidi Lambregts	Beleidsadviseur Wonen Zwijndrecht	Gemeente Zwijndrecht		Floor Mattijssen	Ketenregisseur Wonen en Zorg
	Yvonne de Knecht	Beleidsadviseur Wonen HIA	Gemeente HIA		Marianne Levering	Manager Wonen
	Hans Schuitema	HPT	Voorzitter		Natasja Korsmit	Doorstroommakelaar
	Koos Akker	HPT	Vicevoorzitter		Edwin van Wijnen	Financieel consultant
	Ben van de Giessen	HPT	Penningmeester		Mirella Vesely	Beleidsadviseur Wonen
	Carin Türi	Projectleider Dordrecht huisvesting kwetsbare groepen	Gemeente Dordrecht		Anika Jansen	Teamleider wijkregie
	Els van Leeuwen	Strategisch beleidsadviseur Dordrecht	Gemeente Dordrecht		Dennis Goud	Wijkregisseur
	Gertjan Freeken	Bestuurder	Leger des Heils		Monique Verschuuren	Maatwerkregisseur
	Monique van Rijn	Ketenregisseur wonen en zorg	Woonkracht10		Gea Eichelsheim	Manager bedrijfsvoering
	Floris Korteweg	Adviseur huisvesting	ASVZ		Jeannette Houtekamer	Business controller
	Inez van Milt	Bestuurder	Yulius		William Giltay	Financial controller
	Corine van Doorn	Projectleider	Timon		Stefan de Zeeuw	Concerncontroller
	Ellen Bekker	Beleidsadviseur aandachtshuishouden Dordrecht	Gemeente Dordrecht		<b>Ondernemingsraad</b>	
	Chris Hoogerwaard	Wijkmanager Gemeente Dordrecht	Gemeente Dordrecht		Esmeralda Bruin	Voorzitter Ondernemingsraad
					Adrie van der Aa	Vice-voorzitter Ondernemingsraad
					Sander Sterrenburg	Lid Ondernemingsraad
					Gerrit Schutte	Lid Ondernemingsraad
					Senay Aydin	Lid Ondernemingsraad
					Christine van der Put	Ambtelijk secretaris Ondernemingsraad
					<b>Raad van Commissarissen</b>	
					Cees Vermeer	Voorzitter RvC
					Mieke Reynen	Vice-voorzitter RvC, voorzitter RGC
					Willemien Caderius van Veen	Lid RvC
					Marjan Klein	Lid RvC, voorzitter AC
					Mustapha el Boumeshouli	Lid RvC

## Wat gelezen

Bij een gefocuste scope van de visitatie hoort ook een selectie van documenten.

We hebben ter beschikking gehad de algemene documenten zoals visiedocumenten, beleidsdocumenten, jaarplannen, meerjarenbegrotingen, jaarverslagen, concernrapportages, prestatieafspraken en woonvisies, verslagen van het bestuurlijk overleggen in de gemeenten (voor zover aanwezig), verslagen van de overleggen met de Huurdersvereniging, Huurdersstichting en met de OR, Aedes-benchmark, oordelen Aw en WSW, RvC- verslagen en zelfevaluaties.

Daarnaast documenten per opgave over de ambities, voortgang en prestaties, netwerken, overleggen met belanghebbenden, en documenten voor investeringsbeslissingen, voor zover aanwezig.

## Onafhankelijkheidsverklaring

Zowel Pentascope als de visitatoren voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van SVWN. De verklaringen zijn opgenomen in het projectdossier.

## Waardering in visitatiemethodiek 7

De waardering van de maatschappelijke waarde en de maatschappelijke verankering is gedaan aan de hand van de volgende indeling.

### Maatschappelijke waarde

- De corporatie presteert uitstekend, de corporatie spant zich aantoonbaar maximaal in om maatschappelijke resultaten te leveren waarde en zo maatschappelijke waarde toe te voegen; de visitatiecommissie ziet in de manier waarop de corporatie dit aanpakt op één of meer terreinen een voorbeeld voor andere corporaties;
- De corporatie presteert goed, de geleverde resultaten zijn beter dan de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet wel verbeterpunten en benoemt deze;
- De corporatie presteert naar behoren, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De prestaties van de corporaties zijn voor verbetering vatbaar, niet op alle opgaven is de corporatie in staat (gebleken) om de gewenste resultaten te leveren; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en

benoemt concreet op welke vlakken deze ruimte ligt;

- De corporatie presteert onvoldoende, de resultaten van de corporatie zijn op nagenoeg alle terreinen niet in verhouding tot de opgaven; de visitatiecommissie benoemt op welke gebieden urgent actie gewenst is.

### Maatschappelijke verankering

- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als uitstekend, er is sprake van een voorbeeldige samenwerking en wederkerige invloed op beleid en handelen, dit wordt door alle betrokkenen ook zo beleefd en gewaardeerd; de visitatiecommissie ziet in de manier van samenwerken een voorbeeld voor andere corporaties;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is goed; er is sprake van een robuuste samenwerking en de corporatie laat stakeholders invloed hebben op haar beleid en er is sprake van een mate van wederkerigheid; de visitatiecommissie ziet wel enige ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is naar behoren, de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn; in het algemeen waarderen de betrokkenen de manier van samenwerking als voldoende; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is voor verbetering vatbaar, de samenwerking verloopt met enige regelmaat moeizaam en de corporatie is beperkt beïnvloedbaar; betrokkenen zijn kritisch over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ligt;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als onvoldoende, de samenwerking verloopt moeizaam en de corporatie opereert solistisch; betrokkenen uiten zich negatief over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie benoemt waar urgent actie gewenst is.

Uit: Mail SVWN over aangepaste waardering, d.d. 25-1-2024



## ► 10 Bestuurlijke reactie Trivire

“Ze is wat ze wil zijn: een bijzondere corporatie. Trivire is ambitieus, positioneert zich als een corporatie die echt anders wil werken, die maatwerk wil leveren, die mens voor mens wil werken vanuit de overtuiging dat naar het geheel kijken helpt om problemen structureler op te lossen. Waarin ze consequent van buiten naar binnen redeneert. Wat een enorme stappen heeft Trivire in de afgelopen vier jaar daarin gemaakt. En wat zijn ze mooi ‘vooraan’ begonnen. Door met elkaar invulling te geven aan ‘van betekenis’ willen zijn. Woorden waarbij het nodig is om met elkaar te doorleven wat ze betekenen voor het individu, de bewoner, de buurt, de stad en de medewerkers. En dat is wat Trivire (ook) gedaan heeft.” Met deze woorden is de visitatiecommissie haar recensie over ons begonnen, en wat zijn wij daar ongelooflijk blij mee! Blij met de herkenning op onze missie - van betekenis zijn – en de wijze waarop we daaraan invulling proberen te geven.

We hebben de visitatie ervaren als een boeiende reis. We hebben de ontmoetingen en mooie gesprekken met onze stakeholders, waarmee we graag samen op pad zijn en blijven gaan, als zeer waardevol beleefd. Ook was er ruimte om onszelf te laten zien met onze waarden die onder al ons handelen ligt. De gesprekken met stakeholders en visitatiecommissie waren als een spiegel voor ons.

De visitatie heeft ons bruikbare handvatten gegeven om de samenwerking en ons werk ook in de toekomst op onze eigen wijze vorm te geven. De commissie gaf ons drie ‘aanmoedigingen’:

1. Ontwikkel bij Trivire passende manieren om de resultaten van ‘van betekenis zijn’ zichtbaar te maken.
2. Blijf gesprekken over het ‘hoe’ consequent koppelen aan het beoogde resultaat.
3. Bevragen, bevragen, bevragen.

Daarmee gaan we graag aan de slag. Wij mogen nog wat meer leren om niet alleen te praten – zowel intern als extern - over hoe we de dingen doen, maar ook met welk doel we dat doen en tot welke resultaten dat voor onze bewoners en woningzoekenden leidt. Een van de manieren van sturen is vragen stellen en steeds opnieuw de relatie leggen tussen onze werkwijze en het resultaat. Vragen als waar leidt het toe, wie helpen we ermee, waarom doen we het ene wel en het andere niet. Daarmee laten we ons kompas onze koers invullen, waarbij we zowel het recht hebben om vragen te stellen als om ons te verantwoorden en onze resultaten te laten zien.

Op deze plek danken wij graag iedereen die heeft meegewerkt aan deze visitatie: de HPT, de gemeenten, onze ketenpartners, de visitatiecommissie en alle anderen die een bijdrage hebben geleverd. We gaan graag met u in gesprek over dit visitatierapport, hoe we samen het beste in elkaar naar voren kunnen halen in het belang van onze bewoners in Dordrecht, Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht.

Dordrecht 17 april 2024,

*Cees Vermeer,*  
Voorzitter RvC

*Tinka van Rood,*  
Bestuurder

*PS: Onze visitatie is een klein half jaar later gereed gekomen dan oorspronkelijk de bedoeling was. De reden is dat we het afgelopen jaar veel aandacht hebben moeten besteden aan onze interne organisatie, onder andere vanwege de nasleep van de cyberaanval van maart 2022.*

