



# Maatschappelijke Visitatie 2020-2023

**Datum visitatie: 16 en 17 april 2024**  
**Datum rapport: 15 mei 2024**

 triada



## Rapport Maatschappelijke visitatie

### Woningstichting Triada

#### Coöperatieve Vereniging Procorp

Reykjavikstraat 1  
3543 KA Utrecht  
Info@pro-corp.nl  
www.pro-corp.nl

#### Visitatiecommissie

G. Verduijn  
E. van Diemen  
L. de Jong





## De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de maatschappelijke prestaties van een woningcorporatie.

De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, en uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren.

Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 7.0.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal thema's:

- Huurdersinvloed en het perspectief van de huurder
- Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden
- Samenwerken en netwerken

## De visitatieperiode

De voorgaande visitatieperiode van Woningstichting Triada (hierna te noemen Triada) is uitgevoerd in juli 2020. Deze maatschappelijke visitatie beslaat de jaren 2020 tot en met 2023.

## Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opbouw uit drie delen:

1. De recensie van de commissie
2. De vier visitatievelden
3. Bestuurlijke reactie

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie van Triada.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
Position paper .....	4
Recensie .....	7
Belangrijkste bevindingen .....	10
Uitgevoerde visitatie: Vier visitatievelden, meerdere opgaven .....	11
Conclusie uit vorige visitatie .....	12
Maatschappelijke waarde .....	14
Maatschappelijke verankering .....	18
Besturing .....	20
Maatschappelijke capaciteit .....	21
Bestuurlijke reactie .....	23
Bijlagen .....	24

### Bij Triada kom ik natuurlijk thuis in een woning die bij mij past.

Triada is een corporatie waarbij voor alle medewerkers de inzet voor de huurder voorop staat. Triada heeft een groot volkshuisvestelijk hart. We hebben ruime goed onderhouden woningen met daarnaast een gezonde financiële positie. Vorig jaar hebben we onze nieuwe koers bepaald. Dat deden we samen met alle medewerkers, onze Huurdersraad en samenwerkingspartners. Tijdens de wijkepedities spraken we met huurders in de wijken.

Binnen de organisatie wordt 'samen' steeds meer gemeengoed. We werken intern steeds vaker integraal samen, bijvoorbeeld bij het maken van een ontwikkeling. Ook 'samen' met de buitenwereld groeit. We zijn aanspreekbaar en staan open voor samenwerking. Met de gemeenten Epe, Hattum en Heerde bespreken we de volkshuisvestelijke opgave en onze rol daarbinnen. Met zorgorganisatie Viattence maken we een intentieovereenkomst voor samenwerking.

We groeien van eilandbewoners naar inwoners van een havenstad. Een organisatie waar medewerkers, huurders en samenwerkingspartners kunnen aanmeren. Samen komen we verder. Een broedplaats voor nieuwe ideeën, waar we samen dromen over verre horizonnen. Maar ook de handen uit de mouwen steken en aan de slag gaan. Waar we van elkaar en onze partners leren en persoonlijke kwaliteiten benut worden. Kortom, een plaats waarin iedereen zich thuis voelt. We zijn op stoom maar bevinden ons nog wel in roerig water. Voor sommigen gaan de veranderingen snel, voor anderen niet snel genoeg. De koers is bepaald, we weten welke richting we opgaan.

#### De huurder voorop

We hebben er bewust voor gekozen onze missie vanuit de huurder te benaderen. We hebben de doelen vertaald naar wat de huurder mag verwachten. We werken bij Triada voor de huurder.

In onze koers gaan we uit van de eigen kracht van de huurder. We hebben een goede samenwerking met de Huurdersraad en vrijwilligers. Zij maken dat het fijn wonen is in onze (ouderen)complexen.

We willen vaker huurders spreken en ze ruimte geven om mee te denken. Een mooi voorbeeld waar dat gelukt is, is de herstructurering in de wijk Molenkamp in Heerde. Daar hebben we samen met de huurders bepaald welke woningen gesloopt en gerenoveerd worden. Daarnaast hebben we samen bedacht welke typen nieuwbouwwoningen gewenst zijn voor de huidige en toekomstige huurders. Dat leidt tot een gedragen plan, waarvan de uitvoering nu gestart is.

#### **Kernwaarden**

Onze houding vertaalt zich in onze kernwaarden:

Professioneel: We willen dat huurders ons ervaren als dichtbij, betrokken en deskundig.

Betekenisvol: We zijn van waarde zijn voor de huurders en de samenleving.

Ondernemend: We hebben lef en tonen daadkracht om onze uitdagingen aan te gaan. We werken vanuit de bedoeling en met passend maatwerk.

Samen: We geloven dat samenwerken tot betere oplossingen leidt voor onze (toekomstige) huurders.

#### **Maatschappelijke opgaves**

We hebben in gesprek met onze Huurdersraad, onze partners en onze collega's de volgende maatschappelijke opgaves gedefinieerd.

#### [Natuurinclusief, toekomstbestendig en comfortabel wonen](#)

Op het gebied van verduurzaming is al veel gedaan. Onze woningen hebben gemiddeld label B. We plaatsen waar mogelijk zonnepanelen. Ons streven is dat de huurders wonen in een toekomstbestendige woning en in een leefomgeving, die de ecologische balans tussen mens, dier en natuur optimaal ondersteunt en verrijkt. Onze eigen bedrijfsactiviteiten mogen geen negatieve impact meer hebben op het milieu.

We zetten de eerste stappen op dit gebied. We zijn ons bewust van onze ambitie. Huurders merken dat wij hun energielast als onderdeel van onze verantwoordelijkheid zien. Dit doen we bijvoorbeeld door het plaatsen van zonnepanelen. Daarnaast zijn we één van de eerste corporaties die de huurverhoging baseert op het energielabel van de woning. We experimenteren met hergebruik van sloopmateriaal, versterken de biodiversiteit en nemen maatregelen in het kader van klimaatadaptatie.

### Prettig en zelfstandig oud worden in een geschikte woning

Onze opgave is dat iedereen prettig en zelfstandig woont in een geschikte huurwoning. Dit betekent dat we vooral geschikte woningen voor ouderen bouwen. We doen dat steeds meer in gesprek met zorg- en welzijnspartijen. We willen daarmee de huurder een goede toegang bieden tot welzijn en zorg(voorzieningen). Daarnaast wordt het verhuurmutatieproces opnieuw ingericht. Hierdoor kunnen we passender en indien nodig, op maat toewijzen.

### Een tijdig, passend en betaalbaar (t)huis

Onze opgave is dat doelgroepen tijdig in een passende, betaalbare woning wonen. Betaalbaarheid is een speerpunt. In 2024 maken we een doelgroepen- en betaalbaarheidsbeleid, mede gebaseerd op woonlasten. We onderschrijven de doelstelling van de nationale prestatieafspraken en doen er alles aan om deze te realiseren. In de komende vijf jaar bouwen we ongeveer 1.000 nieuwe woningen in ons werkgebied. Daarbij blijft onze financiële positie gezond, maar raken we wel de interne normen. Daarmee zoeken we de randen op van onze financiële mogelijkheden.

We zijn een betrouwbare partner voor de gemeenten. We definiëren gezamenlijk de volkshuisvestelijke opgave. Indien nodig staan we open voor een bijdrage van onze collega-corporaties uit de woonregio in ons werkgebied. Binnen de woonregio's kiezen we ook bewust voor samenwerking om van elkaar te leren en waar nodig te helpen.

### Samen werken aan fijne, zorgzame en veerkrachtige buurten

Bewoners wonen prettig en in harmonie met elkaar samen in een veilige, goed ingerichte buurt.

We kennen op dit moment een beperkte leefbaarheidsproblematiek van individuele probleemsituaties. Sinds 2021 hebben we het sociaal beheerteam weer op sterkte gebracht. We willen leefbaarheid meer van de bewoners zelf maken. We leren om meer uit te gaan van hun eigen kracht en, initiatieven van bewoners te ondersteunen, maar niet over te nemen.

### Persoonlijke, eigentijdse en flexibele dienstverlening

We zetten erop in dat onze klanten zich gehoord en gekend voelen. We willen hen de WOW-factor laten ervaren. Dat doen we door voor hen betekenisvol te zijn, een gedenkwaardige ervaring te leveren. Voor onze dienstverlening willen we van een B- naar een A-score in de Aedesbenchmark. Bij onze vakmannen zien we dat zij een klacht oplossen en daarnaast een luisterend oor bieden. Daarmee scoren ze al een acht op een deel van onze dienstverlening. Ook bij

het Klantcontactpunt nemen we de tijd om de vraag achter de vraag te horen. Op het verhuurmutatieproces moeten de scores nog verbeteren. Sinds 2023 worden we getraind door Hostmanship om de externe en interne dienstverlening naar de 'WOW' te krijgen.

### Professioneel, waardegedreven en ondernemend (samen)werken

De maatschappelijke opgaves zijn te groot om alleen in te vullen. Triada wil zich de komende jaren tot een netwerkorganisatie ontwikkelen. Een organisatie die nauw en soepel samenwerkt met haar partners. We zijn samen met netwerkpartners aan het onderzoeken hoe en op welke thema's we kunnen verbinden.

We hebben de eerste stap van "elkaar leren kennen" achter de rug. We geven onze partners nu een kijkje in onze keuken. We zijn steeds transparanter over onze afwegingen. In de volgende fase willen we concrete afspraken maken over de gezamenlijke inzet en onze rol daarbinnen. Onze Huurdersraad is onze vaste, betrouwbare partner. We geven hun inzicht in ons handelen, beleid en projecten. Ze zijn voor ons een serieuze gesprekspartner. We onderbouwen wat we doen en laten hen meedenken bij de opgaves.

Bij alle vastgoedprojecten participeren zowel huurders als omwonenden. We organiseren avonden voor bewoners waarin we plannen uitleggen. We binden partners aan ons, om de geplande onderhouds- en woningverbeteringsprojecten in de komende jaren te realiseren. Hierbij werken we resultaatgericht samen. Met de gemeenten hebben we een goede samenwerkingsrelatie. We kunnen elkaar vinden op de maatschappelijke thema's en trekken samen op. We voeren een open gesprek over de (financiële) mogelijkheden. We zijn transparant en verantwoorden ons. We zijn een betrouwbare partner, ook als we een stapje extra moeten doen. We staan open voor feedback en geven dit ook waar nodig. We hebben een relatief grote groep oudere huurders. Zorg- en welzijnspartijen zijn daarom een steeds belangrijkere partner voor Triada. We zien een gezamenlijk opgave in het belang van deze huurders. We voeren gesprekken over verdere samenwerking. We werken samen aan zelfredzame buurten waarin wonen, zorg en welzijn samenkomen.

### Strategie en sturing

We sturen op een zo maximaal mogelijke maatschappelijke waarde. Dat is vertaald in ons investeringsstatuut dat we hebben verrijkt met Sustainable Development Goals. Op die manier kunnen we investeringen beter onderbouwen met maatschappelijke doelen. Daarnaast hebben we een eigen normenkader vastgesteld. Hierbij is het uitgangspunt dat we financieel gezond

blijven, om toekomstbestendig te zijn. We waren één van de eerste corporaties die de NPA financieel vertaalden naar onze mogelijkheden. We hebben dit gedeeld met de Huurdersraad, de gemeenten en collega-corporaties. We vertalen het koersplan op dit moment naar kpi's en waar dit nog niet kan, naar tussenstappen om doelen te bereiken. In 2024 nemen we iedereen mee om de kpi's te begrijpen. Op die manier kunnen we de kpi's vertalen naar de dagelijkse praktijk. We leiden verbeterteams op, die gezamenlijk de processen per afdeling continu verbeteren en klantwaarde toevoegen. Dit jaar vertalen we het koersplan naar een nieuwe portefeuillestrategie en een doelgroepen- en woonlastenbeleid. We zorgen voor betere digitale ondersteuning van medewerkers, door zowel de kantoorautomatisering, het managementinformatiesysteem als het ERP-pakket te vernieuwen.

### Klaar voor de toekomst

Triada is klaar voor de toekomst. We zijn zowel organisatorisch als financieel toegerust voor onze opgaven. Financieel zijn we op orde, maar we zeilen scherper aan de wind om de maatschappelijke opgaves in te vullen. We zijn lerend op samenwerken en pakken onderwerpen vaker integraal op. Er zijn veel nieuwe medewerkers. We ervaren dat mensen graag bij ons willen werken en hebben regelmatig de keuze uit meerdere kandidaten. Door onze aanwezigheid op sociale media, ons enthousiasme en de nieuwe koers, zijn we als corporatie interessant. We zetten in op persoonlijke kwaliteit, groeimogelijkheden en eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. De hiërarchie is zoveel mogelijk verdwenen en we zetten in op dienend leiderschap. Fouten maken mag, daar leren we samen van. Ik heb daarbij een voorbeeldfunctie. Als ik als bestuurder iets niet goed heb gedaan, zeg ik sorry, leg uit waar het fout ging en wat ik ervan leer. Een kwetsbaarheid is het verlies van kennis doordat medewerkers met pensioen gaan. Dat proberen we op te vangen, door zo vroeg mogelijk mensen te werven. Hierdoor kan de overdracht van kennis tijdig plaatsvinden.

### Lessen uit de vorige visitatie

De belangrijkste lessen uit de vorige visitatie betroffen drie thema's:

1. De samenwerking met partners: We moesten daadwerkelijk luisteren en samenwerken met partners en hen meer meenemen in de voortgang. Daarnaast moesten we structureel gezamenlijk over de opgaves van de toekomst spreken.

We hebben de afgelopen twee jaar laten zien dat we anders werken. We zoeken de samenwerking op en zijn transparant. We denken gezamenlijk met partners na over de opgaves.

2. Het verbeteren van rapportages op het gebied van onze prestaties t.a.v. de gestelde doelen  
Direct na de visitatie zijn de tertiaal rapportages ingericht en verrijkt met mijlpalen. Deze werden gebaseerd op het ondernemingsplan. Doelen en acties zijn zoveel mogelijk SMART gedefinieerd. Nu zijn we het nieuwe koersplan aan het vertalen naar kpi's en tussenstappen.
3. De maatschappelijke oriëntatie van de RvC structureel ontwikkelen  
We voeren het open gesprek aan de RvC-tafel en betrekken de RvC eerder bij ontwikkelingen. We hebben de RvC-leden deelnemer gemaakt bij het proces rond de ontwikkeling van het koersplan. Zo konden de RvC-leden medewerkers, huurders en samenwerkingspartners ontmoeten. De RvC denkt zelf concreter mee over haar rol richting stakeholders. We bouwen dit in 2024 verder uit.

### Leervragen

De visitatie biedt ons de mogelijkheid om zelf vragen te stellen. We zouden graag de volgende vragen voorleggen aan onze partners:

- Hoe wordt de nieuwe koers ervaren? Is het voor huurders en partners voelbaar dat we inzetten op transparantie en samenwerking? Zien ze al resultaten?
- Herkennen huurders en partners de door ons geformuleerde opgaves? Zien ze ook dat we daarnaar handelen? Vinden huurders en partners dat we voldoende (financiële) inzet tonen om de maatschappelijke opgaves in het werkgebied op te pakken?
- Hoe wordt de dienstverlening ervaren? Wat betekent de WOW-factor voor huurders en partners en zien ze die al bij Triada terug? Waar maken we het verschil en waar nog niet?
- Zijn we zichtbaar voor huurders en partners? Luisteren we oprecht naar hun verhaal? Zijn we zichtbaar in de wijk?
- Zijn wij voor oudere huurders of woningzoekenden een logische partner voor passende huisvesting in combinatie met zorg?
- Ervaren huurders en partners voldoende ruimte voor participatie?
- Voelen medewerkers zich voldoende onderdeel van de koers en de benoemde opgaves? Voelen ze zich voldoende toegerust om binnen de koers hun eigen rol te pakken? Hoe ervaren de partners dat?

# Recensie



Triada is een woningcorporatie die zich kenmerkt door haar focus op maatschappelijke waarde en het bieden van betaalbare, duurzame en leefbare woningen aan haar huurders. De organisatie streeft naar een inclusieve benadering van huurprijsbeleid, met speciale aandacht voor lage inkomensgroepen. Daarnaast onderscheidt Triada zich door haar inspanningen op het gebied van duurzaamheid, zoals het bouwen van aardgasloze woningen en het verbeteren van isolatiestandaarden.

Bovendien zet Triada zich actief in voor levensloopbestendig wonen en het bevorderen van doorstroming, en onderhoudt zij nauwe relaties met lokale partners en huurdersraden om de behoeften van de gemeenschap te vervullen. Door efficiënte klachtenafhandeling en zorg voor het welzijn van huurders, profileert Triada zich als een betrokken en sociale woningcorporatie. Het verbeteren van de leefbaarheid in de wijk staat hoog op de agenda bij Triada, waarbij zij zich inzetten voor diverse initiatieven en programma's die gericht zijn op het creëren van een veilige, gezonde en prettige leefomgeving voor alle bewoners.

## Reactie op position paper

Triada heeft aanzienlijke stappen gezet in het professionaliseren van haar bedrijfsvoering en governance in de laatste jaren. Dit heeft geresulteerd in de ontwikkeling van een nieuw ondernemingsplan voor de periode 2023-2027. Tevens heeft men gedurende deze visitatieperiode heel veel beleidsuitgangspunten geformaliseerd.

Het ondernemingsplan en Position Paper van Triada tonen aan dat de corporatie een duidelijke visie heeft op haar toekomstige koers, die goed aansluit bij de uitdagingen vanuit het rijk. Ze erkent de uitdagingen die, zowel intern als extern, voor haar liggen en onderstreept het belang van effectieve samenwerking met alle belanghebbenden, netwerkpartners en huurders. De antwoorden op de leervragen die Triada in haar Position Paper heeft gesteld, zijn door de visitatiecommissie in het rapport verwerkt.

## Maatschappelijke waarde

In de afgelopen jaren heeft Triada diverse maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven aangepakt. Tijdens de visitatie zijn enkele van deze opgaven onder de loep genomen en

geëvalueerd. De specifieke uitdagingen waarmee de corporatie gedurende de visitatieperiode te maken had, inclusief hun bijbehorende presentaties, zijn als volgt:

### Passende betaalbaarheid

Een van de sterke punten van Triada is haar streven naar betaalbaarheid. Triada probeert de totale woonlasten (huren en bijkomende lasten) te beheersen en er is specifieke aandacht voor lage inkomens. De inzet op verduurzaming om de woningvoorraad te verbeteren en tevens de energielasten van huurders te verlagen worden ook als positief gezien.

### Natuurinclusiviteit

De natuurinclusieve benadering van Triada wordt als een positieve stap gewaardeerd. Door groene ruimtes te integreren in vastgoed- en woonprojecten, draagt Triada niet alleen bij aan een betere leefomgeving voor huurders, maar ook aan de bevordering van biodiversiteit en de versterking van ecologische waarde.

De focus op het vergroten van het aantal aardgasloze woningen en het verbeteren van isolatiestandaarden wordt gezien als een belangrijke bijdrage aan het verminderen van CO<sub>2</sub>-uitstoot en het stimuleren van hernieuwbare energiebronnen. Dit toont aan dat Triada niet alleen gericht is op het verbeteren van de leefbaarheid voor haar huurders, maar ook op het verkleinen van haar ecologische voetafdruk en het bevorderen van duurzaamheid. op lange termijn.

### Doorstroming zelfstandig oud worden

Triada zet zich actief in voor het bouwen en renoveren van woningen om de doorstroming van huurders te bevorderen. Door nieuwe woningen te bouwen en bestaande woningen te renoveren, kunnen huurders gemakkelijker overstappen naar een passende woning die beter aansluit bij hun behoeften en levensfase.

Triada begrijpt de financiële, emotionele en sociale drempels die huurders ervaren bij het overstappen naar een meer passende woning. Door middel van persoonlijke communicatie kan Triada actief bijdragen aan het wegnemen van deze drempels. Door huurders te voorzien van duidelijke informatie en ondersteuning op maat, kunnen zij zich meer op hun gemak voelen bij het maken van de overstap naar een andere woning. Het is van essentieel belang dat Triada blijft investeren in persoonlijke communicatie en huurders blijft begeleiden bij het vinden van een woning die echt bij hen past.

## Leefbaarheid

Op het gebied van leefbaarheid in wijken wordt Triada geprezen voor haar directe contact met huurders en uitbreiding van sociaal beheer. Huurders merken echter op dat de zichtbaarheid van Triada-medewerkers in de wijken nog kan worden verbeterd. Ook wordt gesuggereerd dat huurders zelf meer initiatief zouden kunnen nemen om gebruik te maken van subsidies en regelingen die de leefbaarheid kunnen bevorderen.

Triada zet zich gericht in voor het welzijn van haar huurders en streeft actief naar manieren om de leefbaarheid in de wijken te verbeteren. Zorg- en welzijnspartners moedigen Triada aan om concrete acties te ondernemen en experimenten uit te voeren in de lokale gemeenschap. Door deze praktische aanpak kan Triada leren en ervaring opdoen, waardoor zij effectieve plannen kan ontwikkelen en implementeren die de leefbaarheid in verschillende wijken ten goede komen.

Triada heeft naast haar bestaande opgaven ook een ambitieus nieuwbouwprogramma opgezet, waarbij ze zich richt op de realisatie van 1000 woningen, wat een toename van 15 procent van haar bezit betekent. Een deel van deze nieuwbouwwoningen zal flexwoningen omvatten, bedoeld voor onder andere (her)starters op de woningmarkt, als een stap om de dringende woningnood in de gemeenten waar Triada actief is aan te pakken. Daarnaast heeft Triada overeenkomsten gesloten met gemeenten en zorginstanties om woningen beschikbaar te stellen voor specifieke doelgroepen, waaronder statushouders en mensen die vanuit beschermd wonen naar zelfstandige woonruimte in de wijk overstappen, met bijbehorende zorgbegeleiding.

## Maatschappelijke verankering

Triada heeft een goede maatschappelijke verankering, vooral door haar betrokkenheid bij huurders en samenwerkingspartners. De huurdersparticipatie is verbeterd door een nieuw plan waarbij de huurdersraad als sparringpartner dient en individuele huurders vanaf het begin worden betrokken bij renovatie- en nieuwbouwplannen, waardoor de verschillende doelgroepen beter geholpen worden.

Ook de samenwerking met gemeenten, vastgoedpartners en zorg- en welzijnsorganisaties is goed te noemen. Men ervaart een organisatie die veel opener is en een verschuiving van focus heeft ondergaan van stenen naar leefbaarheid.

Gemeenten waarderen Triada als waardevolle partner in het aanpakken van huisvestingsbehoeften en het creëren van leefbare gemeenschappen door samen te werken aan betaalbare huisvesting en sociale inclusie. Overleg tussen de partijen is verbeterd onder de nieuwe bestuurder en wordt als constructief ervaren.

Triada werkt intensief samen met zorg- en welzijnsorganisaties om de levenskwaliteit van huurders te verhogen, met initiatieven als kwetsbare groepen ondersteunen, integrale zorg, preventieve gezondheidszorg en sociale hulp. Triada staat open voor een dialoog met haar partners, vooral op gebieden als ouderenhuisvesting, levensbestendige woningen en algemene zorgbehoeften, waardoor Triada haar diensten kan verbeteren en een breder scala aan ondersteuning kan bieden. Het is wenselijk voor alle partijen om zo vroeg mogelijk met elkaar om tafel te gaan.

Triada werkt momenteel met vastgoedpartners via aanbestedingen, maar streeft naar een integrale samenwerking op basis van resultaten en gebiedsgerichte samenwerking. De vastgoedpartners streven naar project overstijgende samenwerking voor meer leervermogen en efficiëntie. De vastgoedpartners ervaren bij Triada steeds meer openheid, waardoor meer kennis uitgewisseld kan worden en gebruik gemaakt wordt van elkaars expertise om tot het beste resultaat te kunnen komen.

## Besturing

De vorige bestuurder heeft een kwalitatief goede woningvoorraad en een financieel gezonde organisatie achtergelaten en de basis voor verduurzaming gelegd. Onder de huidige bestuurder heeft Triada een significante transformatie doorgemaakt, met actieve betrokkenheid van stakeholders en medewerkers. De organisatiestructuur is nu minder hiërarchisch, met gedecentraliseerde besluitvorming en een bottom-up benadering.

Het instrumentarium, zoals het ondernemingsplan en prestatie-indicatoren, stelt Triada in staat effectief te sturen, maar er is behoefte aan verdere verfijning, vooral op het gebied van de wijkgerichte aanpak. De visitatiecommissie adviseert de bestuurder om duidelijke prioriteiten voor de gehele organisatie te stellen en de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te blijven leggen.

## Maatschappelijke capaciteit

Organisatorisch gezien heeft Triada ingrijpende veranderingen ondergaan, waaronder een meer naar buiten gerichte aanpak en een verjonging van het personeelsbestand door een aanzienlijke personeelwisseling. Nieuwe medewerkers hebben ertoe bijgedragen dat de bedrijfscultuur verandert. Verantwoordelijkheid ligt lager in de organisatie, hetgeen een andere werkhouding van de medewerkers vraagt. Het management zal goed moeten afstemmen welke tools de medewerkers nodig hebben en wat kan bijdragen aan de ingezette transitie. De nieuwe organisatiestructuur is nog niet volledig operationeel en moet nog worden verfijnd en geïntegreerd.

Triada monitort financiële prestaties aan de hand van diverse indicatoren en voert regelmatig scenarioanalyses uit om de financiële flexibiliteit te beoordelen. De geplande uitbreiding van de woningvoorraad zal naar verwachting leiden tot een toename van de leningenportefeuille en de bijbehorende rentelasten. Daarnaast vergt de verduurzamingsoperatie extra financiële middelen. Triada hanteert strengere normen dan die welke door de sector (inclusief de WSW) zijn vastgesteld. Met de huidige plannen komen de financiën van Triada steeds dichterbij deze interne normen. Een goed toegepast bewakingssysteem waarborgt dat deze normen niet worden overschreden.

## Voorbeeld voor ander corporaties

De visitatiecommissie heeft opgemerkt dat Triada huurders vanaf het begin betreft bij de ontwikkeling van renovatie- en nieuwbouwplannen. Triada toont grote zorgvuldigheid bij het behandelen van vragen, meningen en emoties van haar huurders, waarbij respect wordt getoond en ruimte wordt geboden voor eventuele weerstand en angst onder de bewoners.

Hoewel Triada streeft naar consensus in besluitvorming, blijft ze vastberaden in haar voortgang. De visitatiecommissie prijst de betrokkenheid van Triada bij haar huurders en haar vastberadenheid om geen stilstand toe te staan. Andere corporaties zouden hier volgens de visitatiecommissie een voorbeeld aan kunnen nemen.

## Aanbevelingen

De commissie beoordeelt het presteren van Triada op de maatschappelijke waarde, de besturing en de maatschappelijke capaciteit als **'Goed'**. Het visitatieveld maatschappelijke verankering wordt met vijf sterren als **'Uitstekend'** beoordeeld.

Over het algemeen zet Triada zich in voor diverse maatschappelijke opgaven en deze inspanningen worden gewaardeerd door verschillende belanghebbenden. Echter, er zijn ook suggesties voor verbetering, met name op het gebied van communicatie, zichtbaarheid en het versnellen van initiatieven ter bevordering van leefbaarheid en doorstroming.

Er zijn enkele aanbevelingen die de visitatiecommissie wil meegeven. Triada wordt aangemoedigd om de hieronder voorgestelde maatregelen te overwegen en te implementeren, om zo haar maatschappelijke impact verder te versterken.

- Benader huurders die in aanmerking komen voor doorstroming naar een passende woning persoonlijk, om zowel financiële als emotionele zorgen weg te nemen en tevens bezorgdheid over sociale cohesie te adresseren en hen te motiveren om de overstap naar een geschikte en levensloopbestendige woning te maken.
- Om de leefbaarheid te kunnen verbeteren zou het goed zijn als elke wijk een informatiepunt heeft waar huurders antwoord kunnen krijgen op hun vragen en Triada zich een duidelijk beeld kan vormen van hun behoeften. Betrek hierbij de sleutelfiguren die de wijk versterken, maar ook de zorg- en welzijnsorganisaties.
- De bestuurder wordt aangemoedigd om duidelijke prioriteiten te stellen voor de gehele organisatie. Hierdoor kan de bestuurder het managementteam in staat stellen om de organisatorische focus te versterken.
- Betrek medewerkers bij de lopende organisatietransitie en onderzoek welke tools zij nodig hebben om hun taken effectief uit te voeren. Het is belangrijk dat de bestuurder zich bewust is van de behoeften van de werkvloer en hier actief op inspeelt.
- Voeg meer diepgang toe aan het concept van dienend leiderschap, waarbij leiders actief betrokken zijn bij het ondersteunen en faciliteren van hun teamleden, en waarbij zij streven naar het creëren van een cultuur van wederzijdse ondersteuning en groei binnen de organisatie.
- De bestuurder en de Raad van Commissarissen zouden met elkaar in dialoog moeten blijven treden over hun gezamenlijke risicobereidheid en de bandbreedte van de intern gestelde normen met betrekking tot de inzet van financiële middelen.

De visitatiecommissie erkent de voortdurende ontwikkeling en verbetering binnen Triada en moedigt aan om op de ingeslagen koers voort te gaan. Triada wordt succes toegewenst bij het realiseren van hun ambities en het implementeren van de aanbevelingen.

# Belangrijkste bevindingen

## Wat gaat er goed?


- Triada zet fors in op het uitbreiden van de woningportefeuille.
- Triada weet wie haar huurders zijn.
- Triada betreft haar huurders in een vroeg stadium bij het maken van plannen en maakt gebruik van de input die gegeven wordt.
- Triada benut klachtenonderhoud om het welzijn van huurders te monitoren en indien nodig zorg- en welzijnspartners in te schakelen.
- Triada zoekt actief de samenwerking op met haar samenwerkingspartners.

## Wat kan er (nog) beter?


- Ondersteun huurders die aarzelen over doorstroming bij het overwinnen van zowel financiële als emotionele barrières.
- Beter prioriteiten stellen en focus aanbrengen in de organisatie.
- De verhouding tussen het management en de bestuurder moet zodanig worden afgebakend, zodat ieder zijn eigen rol optimaal kan vervullen.
- Stel medewerkers in staat om hun taken effectief uit te voeren en zich aan te passen aan interne veranderingen door middel van geschikte tools.



triada

**Maatschappelijke waarde** 


- Prestatie belangrijkste maatschappelijke opgaven ★★★★★
- Waardering prestaties binnen lokale netwerk ★★★★★☆

**Capaciteit** 


- Toerusting op de maatschappelijke opgaven, zowel organisatorisch als financieel ★★★★★☆

**Maatschappelijke opgaven**

- Passende betaalbaarheid
- Natuurinclusiviteit
- Doorstroming zelfstandig oud worden
- Leefbaarheid

**Maatschappelijke verankering** 

- Samenwerking met belanghebbenden ★★★★★
- Beïnvloeding van buitenaf en openstaan voor feedback ★★★★★

**Besturing** 

- Sturing op maatschappelijke waarde en prestaties ★★★★★☆
- Mix tussen flexibiliteit en robuustheid ★★★★★☆

**Legenda**

Uitstekend ★★★★★ Goed ★★★★★☆ Naar behoren ★★★★★☆ Voor verbetering vatbaar ★★★★★☆ Onvoldoende ★★★★★☆

# Uitgevoerde visitatie: Vier visitatievelden, meerdere opgaven



## Woningstichting Triada

Triada beheert meer dan 6.500 woningen in het noordoosten van Gelderland, verspreid over gemeenten Epe, Hattem en Heerde. De organisatie streeft ernaar om betaalbare en hoogwaardige huisvesting te bieden aan diverse gemeenschappen, met een sterke nadruk op maatschappelijke betrokkenheid en duurzaamheid.

Tijdens de visitatie heeft de commissie het presteren van Triada beoordeeld aan de hand van vier visitatievelden: Maatschappelijke waarde, Maatschappelijke verankering, Besturing en Maatschappelijke capaciteit.

Hierbij is gekeken naar vier van de opgaven waar Triada voor staat:

- **Passende betaalbaarheid**
- **Natuurinclusiviteit**
- **Doorstroming zelfstandig oud worden**
- **Leefbaarheid**

De visitatiecommissie heeft daarnaast gekeken naar de manier van samenwerken van Triada met haar netwerk ten aanzien van de opgaven.

De visitatie bestond uit meerdere onderdelen: het startgesprek, de uitgezette enquêtes, de interviews en de interactieve visitatiedag. Input uit het startgesprek, in combinatie met deskresearch en enquêtes, vormde de basis voor de diepte-interviews en de interactieve visitatiedag.

Er zijn interviews afgenomen onder huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, vastgoedpartners en ontwikkelaars, OR en medewerkers van Triada, het managementteam van Triada, de Raad van Commissarissen en de bestuurder van Triada.

De interactieve visitatiedag bestond uit twee delen. In de ochtend is tijdens diverse thematafels met betrokkenen gesproken met de thema's 'Zelfredzame buurten' en 'Doorstroming'.

Diverse partijen zijn hierbij met elkaar in gesprek gegaan en is er vooral gekeken naar hoe partijen, in samenwerking met elkaar, in de toekomst invulling kunnen geven aan de twee thema's.

In de middag stond een rondrit langs verschillende projecten van Triada op het programma, gevolgd door een bezoek aan de wijk Molenkamp in Heerde. Triada is actief betrokken bij renovatie- en nieuwbouwprojecten in Molenkamp Noord, gericht op het verbeteren en uitbreiden van de woningvoorraad. Renovatie kan bestaande woningen moderniseren en aanpassen aan hedendaagse normen, terwijl nieuwbouwprojecten nieuwe, hoogwaardige woningen aan de wijk kunnen toevoegen. Deze initiatieven dragen bij aan het bevorderen van leefbaarheid, duurzaamheid en sociale cohesie in de wijk Molenkamp, in samenwerking met de gemeente Heerde.

Uit de totale visitatie is een mooi beeld ontstaan van de afgelopen 4 jaar, met leerpunten voor de toekomst. De visitatiecommissie geeft adviezen mee voor de toekomst, die Triada kunnen helpen bij de optimalisatie van de organisatie en de samenwerking met huurders andere belanghebbenden en samenwerkingspartners.





De vorige visitatie besloeg de periode 2015-2019. Destijds constateerde de visitatiecommissie dat Triada werd gezien als lokale degelijke woningcorporatie die zich inzet voor haar huurders en de gemeenschap. Triada heeft over het algemeen goed gepresteerd tijdens de vorige visitatie waarbij de focus lag op thema's zoals woningkwaliteit en duurzaamheid.

Men vond dat de Triada een sterke maatschappelijke oriëntatie heeft en zich inzet voor het behoud van cultureel erfgoed en het toevoegen van woningen aan de gemeenschap. Echter zijn er nog enkele aandachtspunten voor verbetering aangemerkt, met name op het gebied van slagvaardigheid, transparantie in rapportages en het vergroten van inzicht in de maatschappelijke meerwaarde op totaal niveau.

## Sterke punten vorige visitatie

De vorige visitatiecommissie was zeer te spreken over de manier waarop Triada zich had ontwikkeld en benoemde de volgende sterke punten:

- Goede prestaties
- Sterke verbondenheid met de lokale gemeenschap
- Centrale focus op huurdersbelangen
- Proactieve benadering van maatschappelijke opgaven
- Continu streven naar verbetering
- Waardering voor cultureel erfgoed en ruimtelijke ontwikkeling
- Focus op maatschappelijk rendement

**Triada 2015-2019:**  
**“Lokaal verankerd, degelijk en in beweging”**

## Verbetersuggesties vorige visitatie

De verbeterpunten die de vorige commissie heeft geformuleerd zijn:

- Probeer een evenwicht te vinden tussen degelijke analyses en slagvaardig handelen;
- Treed in gesprek met de gemeente Hattem over de verantwoordelijkheden en de wederkerigheid ten aanzien van de invulling van de maatschappelijke opgaven. Probeer samen met de gemeente Hattem de positieve samenwerking op de sociale leefbaarheid door te trekken naar bijvoorbeeld het realiseren van nieuwbouw;
- Treed structureel met de gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties in overleg over de opgaven voor de lange(re) termijn. Een dergelijk overleg kan bijdragen aan de samenwerking en het proces van de prestatieafspraken;
- Probeer meer inzicht te verkrijgen in de bijdrage van individuele projecten aan het totaal van de maatschappelijke opgaven;
- Zorg dat eventuele afwijkingen op de voorgenomen ondernemingsdoelen, resultaten of activiteiten in de periodieke rapportages in één oogopslag zichtbaar zijn;
- Rapporteer in het jaarverslag de gerealiseerde prestaties nadrukkelijker in samenhang met de ondernemingsdoelen en de prestatieafspraken. Daarbij kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van de structuur van het ondernemingsplan en/of het kaderplan.
- De maatschappelijke oriëntatie van de RvC is in de praktijk ruim voldoende, maar de aandacht voor de ontwikkeling daarvan kan wel structureler op de agenda van de RvC worden geplaatst. Leg bovendien één en ander vervolgens gedetailleerder vast, onder andere in een uitgebreidere onderbouwing van de maatschappelijke visie.

## Opvolging verbeter suggesties en ondernomen acties

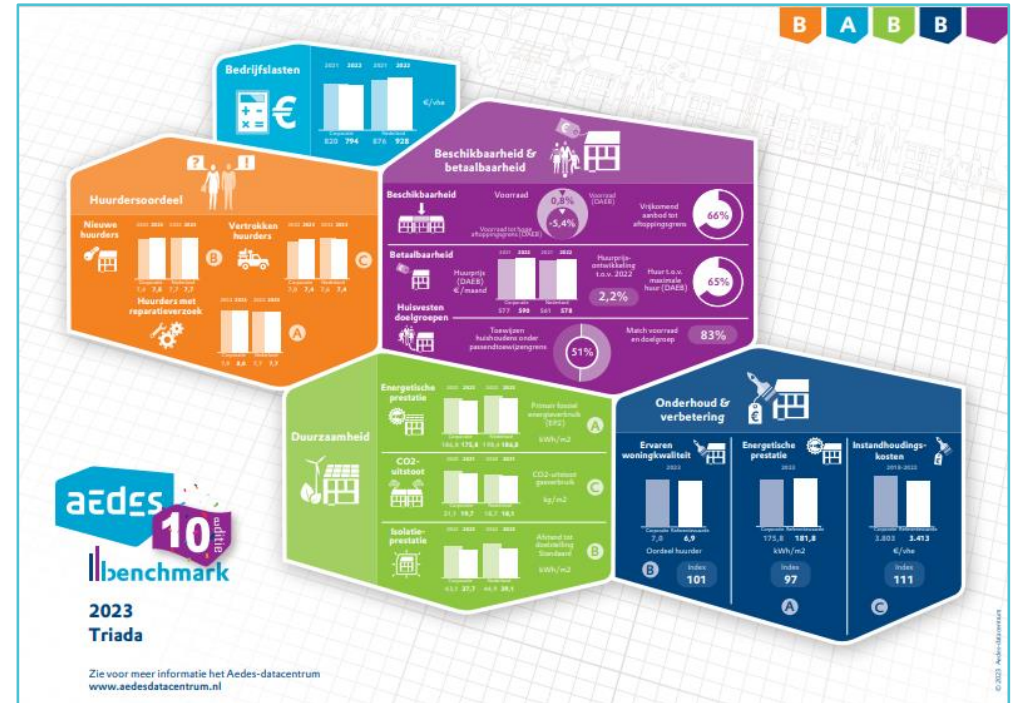
In deze visitatie is de voortgang besproken met betrekking tot de verbeter suggesties uit de vorige visitatie. Tijdens de interviews en aan de hand van de aangeleverde stukken heeft de commissie kunnen constateren dat de aandachtspunten zijn opgepakt. Triada heeft daarnaast in haar Position Paper laten zien welke acties zij ondernomen heeft om gevolg te geven aan de aanbevelingen uit het vorige visitatierapport.

Triada heeft de verbeter suggesties zeer grondig en uitgebreid opgepakt. Als resultaat hiervan heeft de visitatiecommissie opgemerkt dat Triada aanzienlijke vooruitgang heeft geboekt op alle fronten.

Triada heeft de organisatietransitie aangegrepen om structurele veranderingen door te voeren. Triada is een meer naar buiten gerichte corporatie geworden en zoekt actief de samenwerking op met gemeenten, zorg- en welzijnspartners en vastgoedpartners. Bovenal staan de huurders nu meer centraal in de bedrijfsvoering.

Het koersplan dat Triada heeft opgesteld laat zien dat Triada duidelijke doelen voor ogen heeft. Om deze doelen te bereiken, hebben ze een strategie voor ogen die gericht is op het maximaliseren van maatschappelijke waarde, onder meer door te investeren in duurzame ontwikkeling en het ondersteunen van hun medewerkers.

Men is ook bezig met het ontwikkelen van concrete prestatie-indicatoren om hun voortgang te meten en werken aan het verbeteren van hun interne processen. Triada is optimistisch over de toekomst en gelooft dat ze goed C is om aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheden te voldoen.



Bron: aedesdatacentrum.nl



## De maatschappelijke opgaven van Triada

*Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporatie, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.*

De maatschappelijke waarde verwijst naar de positieve impact die Triada heeft geleverd aan het welzijn, de ontwikkeling en het algemeen belang van haar individuele huurders en de gemeenschappen.

## De opgaven en prestaties

De visitatiecommissie heeft samen met Triada vier prioritaire opgaven vastgesteld, die de kern vormen van het visitatieonderzoek naar Maatschappelijke Waarde. Triada erkent het belang van samenwerking met diverse belanghebbenden om optimale prestaties te kunnen leveren. Daarom heeft Triada de visitatiecommissie verzocht om samenwerking als overkoepelend thema mee te nemen in de beoordeling.

### 1. Passende betaalbaarheid

Het huurprijsbeleid van Triada staat garant voor betaalbaar wonen. Vijf procent van de sociale woningvoorraad is beschikbaar voor jongeren met een laag inkomen, waarvan de huurprijs onder de kwaliteitskortingsgrens van €454 blijft. Zeventig procent van de sociale huurwoningen valt binnen het bereik van de kwaliteitskortingsgrens tot de tweede aftoppingsgrens. Voor minstens tachtig procent van de nieuwbouw geldt een huurprijs onder de eerste aftoppingsgrens, waardoor deze toegankelijk is voor kleine huishoudens.

De huurprijzen zijn niet de enige kosten die huurders hebben. Een van de opgaven waar Triada zich op richt is het zorgen voor passende betaalbaarheid voor haar huurders. Triada kijkt hierbij naar het beheersen van de totale woonlasten en niet alleen de huurkosten.

Triada zet zich volop in om haar woningbestand te verduurzamen en dit vraagt grote investeringen. Hoewel investeringen in verduurzaming worden meegenomen in de huurprijs van een woning, blijven de totale woonlasten over het algemeen gelijk of dalen zelfs door de verbeteringen die aangebracht zijn aan de woning. Op deze manier krijgen huurders een kwalitatief betere woning zonder dat de woonlasten verhoogd worden.

Gezien de toenemende impact van energiekosten op de totale woonlasten, informeert Triada haar huurders via een gebruiksvriendelijke applicatie over de invloed van hun eigen huishoudelijk gedrag op deze kosten. Zo worden huurders zich bewust van hun energieverbruik en de consequenties daarvan voor hun totale woonlasten. Voor huurders die moeite hebben met het betalen van hun woonkosten, verwijst Triada naar de diensten van de door de drie gemeenten aangeboden energiecoach.

### 2. Natuurinclusiviteit

Triada heeft de eerste stappen gezet richting een natuurinclusieve gebiedsgerichte aanpak. Triada streeft hiermee naar een goed evenwicht tussen energie- en CO<sub>2</sub>-reductie, circulariteit, klimaatadaptatie en biodiversiteit. Triada wil de leefomgeving van huurders verbeteren, maar ook bijdragen aan het bevorderen van biodiversiteit en het versterken van de ecologische waarde van de omgeving, gelegen tussen twee Natura 2000-gebieden.

Triada streeft ernaar het aantal aardgasloze woningen in haar portefeuille te vergroten door bij renovatie- of nieuwbouwprojecten te kiezen voor een aardgasvrije oplossing. Hiermee zet Triada de transitie naar fossielvrij energieverbruik in gang en streeft op lange termijn naar het exclusieve gebruik van hernieuwbare energiebronnen voor haar woningen.

Er wordt aanzienlijk geïnvesteerd om de isolatiestandaard van de woningen te verbeteren. Eerst wordt de schil van de woningen aangepakt, voordat er zonnepanelen worden geplaatst. Op deze manier waarborgt Triada de duurzaamheid van haar investeringen. Door woningen onder andere te isoleren, aardgasvrij te maken en zonnepanelen te installeren, heeft Triada bijgedragen aan een vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot.

De partners van Triada waarderen de moedige stappen die de organisatie zet op het gebied van verduurzaming en natuurinclusiviteit, en zien dit als een teken van leiderschap. Triada hanteert hierbij in hun ogen een grondige en goed doordachte aanpak. Gemeenten moedigen de verduurzaming aan, echter adviseert men Triada ook in acht te nemen dat de natuurinclusieve maatregelen betaalbaar moeten blijven.

De huurders zijn positief over het feit dat Triada een grondige aanpak hanteert bij renovatieprojecten om verduurzaming te bevorderen. Ze begrijpen dat deze aanpassingen noodzakelijk zijn, zelfs als dit soms gepaard gaat met enige overlast. Huurders die wonen in

woningen, die aan het einde van hun levensduur zijn of deze al zijn gepasseerd, zijn vooral blij met de maatregelen om de energiekosten te verlagen.

### 3. Doorstroming zelfstandig oud worden

Vanwege de vergrijzing zal de vraag naar woningen voor huishoudens met een mobiliteitsbeperking toenemen. Triada stimuleert ouderen om te verhuizen naar meer passende gelijkvloerse woningen om de doorstroming te bevorderen.

Binnen de woonruimteverdeling geeft Triada voorrang aan ouderen die momenteel in een eengezinswoning wonen bij het toewijzen van betaalbare nultredenwoningen. Daarnaast biedt Triada ouderen de mogelijkheid om via het Flexhuren-initiatief, later bekend als het twee-hurenbeleid, een geschikte woning te betrekken tegen een verlaagde huurprijs. Woningplitsing kan ook worden overwogen om de algehele doorstroming te bevorderen. Triada denkt hierover na, maar heeft nog geen concrete resultaten.

De huurdersraad is tevreden met de regelingen die Triada heeft om ouderen te helpen doorstromen naar geschikte woningen. Ze benadrukken echter het belang van het actief verstrekken van informatie over deze regelingen en mogelijkheden aan de huurders zelf. Huurders ervaren angst voor doorstroming en zijn bezorgd over de verandering in huurniveau.

Triada ondersteunt huurders die verhuizen met financiële hulp in de vorm van een 'gewenningshuur' gedurende enkele jaren. Triada heeft opgemerkt dat naast financiële zorgen, het emotionele aspect van verhuizen en zorg voor het verlies van sociale cohesie veel aandacht vereist. Daarom is het belangrijk in te zetten op het bieden van persoonlijke begeleiding en ondersteuning door middel van individuele gesprekken, met als doel huurders te helpen en te activeren tijdens deze transitie. Triada zet hiervoor een verhuiscoach in. De commissie beveelt dit instrument aan te continueren en uit te breiden.

Triada werkt nauw samen met lokale zorg- en welzijnsorganisaties om ouderen te helpen bij het vinden van geschikte huisvesting en het regelen van eventuele zorgbehoeften. Er is volgens hen ruimte voor Triada om meer adaptieve en levensbestendige woningen te bouwen. Het is belangrijk om dit actief te blijven stimuleren en onder de aandacht te brengen bij de gemeenten.

## Enquêtes

Hieronder treft u de uitslagen van enkele vragen uit de enquête aan.



**De woningen van Triada zijn betaalbaar.**



**Triada heeft oog voor de energiekosten van de woningen.**



**Triada zet zich in voor een duurzame en energiezuinige woningvoorraad.**



**Triada zet zich in voor het vergroenen van de leefomgeving.**



**Triada besteedt actief aandacht aan kwesties die te maken hebben met leefbaarheid**



Het is een veel voorkomend beeld dat huurders lagere scores geven dan het netwerk en de corporatie zelf.

Het blijft voor Triada een uitdaging om het aanbod van levensbestendige woningen sneller uit te breiden, mede door de beperkte grondposities. Gemeenten zijn dan ook verheugd dat de plannen binnenkort tot uitvoering komen, wat zal resulteren in meer sociale huurwoningen en de doorstroming zal verbeteren.

De visitatiecommissie is onder de indruk van het feit dat Triada haar woningportefeuille met ongeveer 1000 woningen zal uitbreiden, waaronder de toevoeging van levensloopbestendige woningen op drie locaties in het centrum van Heerde. Dit wordt door de visitatiecommissie gezien als een aanzienlijke prestatie, welke de doorstroming zal bevorderen.

#### 4. Leefbaarheid

Triada zet zich actief in voor de leefbaarheid in haar wijken. Door rechtstreeks contact te onderhouden met haar huurders, heeft Triada een goed beeld van hun behoeften en kan ze indien nodig ondersteuning van de gemeenten vragen om de leefbaarheid te verbeteren.

De huurders merken op dat Triada aandacht heeft voor de leefbaarheid in de wijken. Dit blijkt onder andere uit de recente uitbreiding van het Team Sociaal Beheer van Triada. Elke wijk heeft nu een sociaal beheerder, en de corporatie staat open voor suggesties om de leefbaarheid verder te verbeteren. Wel geven de huurders aan dat de medewerkers van Triada nog meer zichtbaar mogen zijn in de wijk.

De Huurdersraad is tevens van mening dat huurders zelf meer initiatief zouden mogen nemen om gebruik te maken van bestaande subsidies en regelingen die de leefbaarheid kunnen bevorderen. Het Wensfonds, waar meer aanspraak op gedaan mag worden, ondersteunt bewoners die de leefbaarheid in hun buurt willen verbeteren door bij te dragen aan initiatieven die de woonomgeving veiliger, groener of prettiger maken.

In de ogen van de zorg- en welzijnsorganisaties kan het soms moeilijk zijn om plannen die de leefbaarheid kunnen verbeteren in de praktijk te brengen. Een benadering van leren door te doen en experimenteren in de wijk is in hun ogen dan ook essentieel. Het zou waardevol zijn om de samenwerking tussen Triada en de gebiedsregisseurs nog verder te versterken. Samen hebben partijen een goed inzicht in wie de huurders zijn en wat er speelt in een buurt.

Verschillende wijken zouden, volgens de zorg- en welzijnspartners, profiteren van gemeenschappelijke ruimtes die door Triada beschikbaar worden gesteld voor ontmoetingen, wat de leefbaarheid in de buurt kan verbeteren. Zoek naar kleinschalige initiatieven, start ze op en blijf ze vervolgens begeleiden en ondersteunen.

De gemeenten beschouwen leefbaarheid als een gedeelde uitdaging tussen henzelf en Triada. Vooral de bestaande woningvoorraad vereist extra zorg en aandacht, maar het blijft een uitdaging om dit te bereiken met beperkte capaciteit. Bij nieuwbouw is het belangrijk om ontwikkelaars actief te betrekken bij het bevorderen van leefbaarheid.

Triada ziet het afhandelen van klachten als een manier om de huurders tevredenheid, maar ook de leefbaarheid te bevorderen. Huurders zijn zeer tevreden over hoe snel en efficiënt Triada hun klachten oppakt en oplost. Vooral de eigen onderhoudsmedewerkers van Triada worden geprezen om hun snelle en effectieve aanpak.

Tijdens het afhandelen van klachten krijgt Triada de gelegenheid om een breder inzicht te krijgen door ook het welzijn van de huurder in ogenschouw te nemen. De onderhoudsmedewerkers van Triada zijn zich hiervan terdege bewust en schakelen indien nodig de juiste instanties in. Zo wordt er optimaal gebruik gemaakt van de soms spaarzame momenten die men krijgt om een inkijkje achter te voordeur te nemen.

Om de algehele leefbaarheid in de toekomst te kunnen bevorderen is het essentieel dat alle betrokken partijen in een vroeg stadium met elkaar in gesprek blijven om gebruik te kunnen maken van elkaars expertise en inzet van middelen op elkaar af te stemmen.

#### Oordeel van de commissie

De visitatiecommissie waardeert de totale maatschappelijke waarde van Triada met 'Goed'. De geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven. De visitatiecommissie waardeert de inspanningen van Triada om zoveel mogelijk maatschappelijke waarde toe te voegen en is onder de indruk van de centrale positie van de huurder in dit proces.

Naast de opgaven die hiervoor reeds besproken zijn, heeft Triada zich ook een aanzienlijke nieuwbouwopdracht ten doel gesteld waar voortvarend aan gewerkt wordt. Men bewerkstelt met 1000 woningen een toename van 15 procent van haar bezit.

Een deel van de nieuw te bouwen woningen van Triada bestaat uit flexwoningen. Triada gaat op korte termijn tijdelijke woningen realiseren die 10 tot 15 jaar blijven staan en bestemd zijn voor (her)starters op de woningmarkt in de breedste zin. Flexwonen vormt volgens Triada een deel van de oplossing voor de urgente woningnood in de gemeenten waar ze actief is.

Triada richt zich ook op het plaatsen van specifieke doelgroepen. De corporatie heeft overeenkomsten gesloten met de drie gemeenten om woningen beschikbaar te stellen voor statushouders. Daarnaast staat Triada klaar voor mensen die vanuit beschermd wonen naar zelfstandige woonruimte in de wijk overstappen. In samenwerking met de gemeenten Epe, Hattem en Heerde, evenals meerdere zorg- en welzijnsinstanties, heeft Triada afspraken gemaakt om woningen beschikbaar te stellen voor deze doelgroepen en om passende zorgbegeleiding te bieden.

## Aanbevelingen

De visitatiecommissie ziet ruimte voor verbetering op het gebied van maatschappelijke waarde en benoemt dit:

- Benader huurders die in aanmerking komen voor doorstroming naar een passende woning persoonlijk, om zowel financiële als emotionele zorgen weg te nemen en tevens bezorgdheid over sociale cohesie te adresseren en hen te motiveren om de overstap naar een geschikte en levensloopbestendige woning te maken.
- Om de leefbaarheid te kunnen verbeteren zou het goed zijn als elke wijk een informatiepunt heeft waar huurders antwoord kunnen krijgen op hun vragen en Triada zich een duidelijk beeld kan vormen van hun behoeften. Betrek hierbij de sleutelfiguren die de wijk versterken, maar ook de zorg- en welzijnsorganisaties.

**Maatschappelijke waarde**

- Prestatie belangrijkste maatschappelijke opgaven ★★★★☆
- Waardering prestaties binnen lokale netwerk

**Legenda**

Uitstekend ★★★★★   Goed ★★★★☆   Naar behoren ★★★☆☆   Voor verbetering vatbaar ★★☆☆☆   Onvoldoende ★☆☆☆☆

## Enquêtes

Hieronder treft u de uitslagen van enkele vragen uit de enquête aan.



**De visie, strategie en het beleid van Triada zijn duidelijk.**



**De huurders en belanghebbenden hebben vertrouwen in Triada.**



**Triada is goed benaderbaar en reageert adequaat op door huurders/belanghebbenden gestelde vragen.**



**Triada staat open voor nieuwe ideeën en initiatieven om samen te werken met andere partijen/belanghebbenden.**



**Triada betreft huurders en belanghebbenden actief bij de ontwikkeling van een nieuw beleids- of ondernemingsplan.**



## Maatschappelijke verankering



### Maatschappelijke verankering van Triada

*Het visitatieveld maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.*

Triada is een corporatie die diep geworteld is in de gemeenschappen die ze bedient. Triada heeft een sterke maatschappelijke verankering laten zien door zich actief in te zetten voor het welzijn van hun huurders en de bredere samenleving. Ook is Triada zich terdege van bewust dat goed samenwerken met haar stakeholders en openstaan voor hun ideeën en zienswijze essentieel is om tot een goed resultaat te komen.

### Huurders

De belangen van de huurders van Triada worden vertegenwoordigd door de huurdersraad, naast bewoners- en projectcommissies. Triada erkent dat huurdersparticipatie in het verleden niet voor alle afdelingen binnen de organisatie vanzelfsprekend was. Daarom zet Triada zich in om vooral de informele betrokkenheid van huurders te vergroten, aangezien de formele betrokkenheid reeds is vastgesteld.

Triada is in 2022 gestart met de ontwikkeling van een nieuw plan voor huurdersparticipatie, dat in februari 2023 is gepubliceerd en daarna geïmplementeerd. Het streven van Triada is nu om huurders standaard te betrekken bij haar activiteiten en beleidsvorming. Dit bevordert de dialoog tussen huurders, de corporatie en de gemeenten.

De visitatiecommissie heeft kunnen constateren dat Triada huurders momenteel vanaf het eerste moment betreft bij de ontwikkeling van renovatie- en nieuwbouwplannen. Triada behandelt de vragen, meningen en emoties van haar huurders met grote zorgvuldigheid. Er wordt met respect omgegaan en er wordt ruimte geboden voor eventuele weerstanden en angsten die onder de bewoners leven.

Hoewel Triada streeft naar gezamenlijke besluitvorming, blijft ze wel vastberaden in haar voortgang. De visitatiecommissie prijst de manier waarop Triada haar huurders betreft,

maar geen ruimte toelaat voor stilstand. Andere corporaties zouden hier volgens de visitatiecommissie een voorbeeld aan kunnen nemen.

### Samenwerkers

#### Gemeenten

De gemeenten waar Triada actief is, ervaren Triada als een waardevolle partner om de huisvestingsbehoeften van de lokale gemeenschap aan te pakken. Samenwerking tussen Triada en de gemeenten leidt tot effectieve oplossingen voor vraagstukken rondom betaalbare huisvesting en sociale inclusie. Deze samenwerking draagt bij aan het creëren van leefbare en duurzame gemeenschappen waarin iedereen zich thuis voelt.

Sinds de komst van de huidige bestuurder, is er op bestuurlijk niveau constructief overleg tussen Triada en de gemeenten, wat het wantrouwen van voorheen heeft weggenomen. De gemeenten beschouwen Triada als een betrouwbare partner in woningbouw, die proactief meedenkt en samenwerkt om meer woningen te realiseren. Desalniettemin wordt opgemerkt dat Triada bij het huisvesten van specifieke doelgroepen, zoals statushouders, meer creatieve woonoplossingen zou kunnen overwegen. Een voorbeeld hiervan is het huisvesten van meerdere huurders in een standaard eengezinswoning of het opdelen van woningen in meerdere units.

#### Zorg- en welzijnsorganisaties

Triada werkt nauw samen met zorg- en welzijnsorganisaties om de levenskwaliteit van haar huurders te verbeteren. Deze samenwerking omvat diverse initiatieven, waaronder ondersteuning voor kwetsbare groepen, een integrale zorgaanpak, preventieve gezondheidszorg, hulp bij sociale problematiek en kennisuitwisseling. Door deze samenwerking kan Triada haar huurders een uitgebreide scala aan ondersteuningsdiensten bieden en hun welzijn bevorderen. Met name wordt aandacht gevraagd voor degenen die vanuit beschermd wonen in de wijk een woning moeten vinden.

Zorg- en welzijnspartners hebben een aanzienlijke invloed op Triada door nauwe samenwerking op het gebied van ouderenhuisvesting, levensbestendige woningen en algemene zorgbehoeften van huurders. Ze bieden expertise en ondersteuning bij het vinden van geschikte huisvesting voor ouderen en het organiseren van zorgdiensten. Daarnaast kunnen ze input geven over de behoeften van kwetsbare huurders en mogelijke oplossingen voor verbetering van de leefbaarheid in wijken. Samenwerking met zorg- en

welzijnspartners stelt Triada in staat om haar dienstverlening aan huurders te verbeteren en een breder scala aan ondersteuning aan te bieden.

### Vastgoedpartners

Momenteel werkt Triada met haar vastgoedpartners samen via aanbestedingen. Het streven van Triada is om in de toekomst een integrale samenwerking met haar partners te realiseren, gebaseerd op resultaten en gebiedsgerichte samenwerking. De inbedding van de RGS-methodiek is al in voorbereiding. Triada streeft ernaar om het proces voor de nieuwe vorm van samenwerking met de vastgoedpartners tegen augustus 2024 af te ronden en te implementeren.

Vastgoedpartners hebben opgemerkt dat er in de hele organisatie van Triada meer openheid is ontstaan tijdens de afgelopen visitatieperiode. Triada staat nu meer open voor het delen van kennis met haar vastgoedpartners, wat in lijn is met de vraag van de markt om intensiever samen te werken. Om deze reden voert Triada regelmatig overleg met onderhoudspartners en ontwikkelaars. De visitatiecommissie waardeert deze dialoog met partners en moedigt aan om dit zo vroeg mogelijk in het proces te doen.

De vastgoedpartners streven naar een samenwerking die projectoverschrijdend is. Door langdurig samen te werken in dezelfde teams kan er meer leervermogen en continuïteit ontstaan. Samen met Triada werken de vastgoedpartners toe naar een efficiënte werkwijze.

## Oordeel van de commissie

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke verankering van Triada met 'Uitstekend'. Triada onderhoudt een sterke samenwerking waarbij stakeholders invloed hebben op het beleid, en er is een goede mate van wederkerigheid.

Een manier waarop Triada haar maatschappelijke betrokkenheid toont, is door te investeren in sociale programma's en initiatieven die de levenskwaliteit van hun huurders verbeteren. Dit omvat het ondersteunen van lokale projecten op het gebied van buurtontwikkeling, onderwijs, werkgelegenheid en gezondheidszorg. Door samen te werken met gemeenten, maatschappelijke organisaties en bewonersgroepen, draagt Triada bij aan het versterken van sociale cohesie en het creëren van veerkrachtige wijken.

De visitatiecommissie prijst Triada voor haar inspanningen om open te staan voor de invloed van haar huurders en stakeholders. Triada betreft haar samenwerkingspartners actief bij haar activiteiten en besluitvorming, waarbij zij luistert naar en rekening houdt met hun behoeften, belangen en zorgen. Door deze aanpak kan Triada een breed draagvlak creëren voor haar beleid en activiteiten, terwijl zij tegelijkertijd de relaties en het vertrouwen met de gemeenschap waarin zij opereert versterkt.

Andere corporaties kunnen een voorbeeld nemen aan Triada's toewijding aan haar huurders en vastberadenheid om geen stilstand van de ingang gezette ontwikkeling toe te laten, zoals benadrukt door de visitatiecommissie. Op het gebied van maatschappelijke verankering heeft de visitatiecommissie dan ook geen specifieke aanbevelingen voor Triada, maar moedigt ze wel aan om de ingeslagen weg voort te zetten.



“Iedere gemeente en huurder wens je een corporatie als Triada toe”

Individuele huurder Triada



## De besturing van Triada

*Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.*

De vorige bestuurder heeft een kwalitatief goede woningvoorraad en een financieel gezonde organisatie achtergelaten en de basis voor verduurzaming gelegd. Onder de huidige bestuurder heeft Triada een significante transformatie doorgemaakt. De organisatiestructuur is nu minder hiërarchisch, met gedecentraliseerde besluitvorming en een bottom-up benadering. Bovendien heeft ze de buitenwereld en de medewerkers hierbij actief betrokken.

De interne structuur van Triada is veranderd naar een minder hiërarchisch organisatie-model. Vroeger lag de besluitvorming hoofdzakelijk bij een kleine groep personen binnen de organisatie nu is de verantwoordelijkheid meer gedecentraliseerd en worden alle niveaus betrokken bij het ontwikkelen van plannen. Triada heeft de overgang gemaakt van een top-down naar een bottom-up benadering van organisatiesturing. Besloten is om een managementlaag te verwijderen en de verantwoordelijkheid naar een lager niveau in de organisatie te delegeren.

Om tot een effectieve strategie te komen en op prestaties te kunnen sturen, heeft Triada de afgelopen jaren een uitgebreid instrumentarium ontwikkeld of herschreven. Het ondernemingsplan fungeert hierbij als een leidraad voor lange termijn doelstellingen en strategieën. Prestatie-indicatoren, zoals huurderstevredenheid en duurzaamheid van woningen, worden gebruikt om de voortgang te evalueren. Risicomanagement helpt bij het identificeren en beheersen van risico's, terwijl evaluatie- en monitoringssystemen de effectiviteit van activiteiten bewaken en aanpassingen mogelijk te maken.

De Raad van Commissarissen fungeert als een goede sparringpartner voor de bestuurder en houdt nauwlettend toezicht. De bestuurder kan open en transparant zijn naar de Raad van Commissarissen. Dit komt doordat er een sfeer van onderling vertrouwen is gecreëerd,

waarin het maken van fouten wordt geaccepteerd. Deze cultuur van openheid en vertrouwen geldt niet alleen voor de bestuurder, maar strekt zich uit over de gehele organisatie. Nog niet alle medewerkers durven deze grondhouding volledig te omarmen. Er zal dan ook meer tijd nodig zijn om ieders vertrouwen te winnen en volledige openheid te creëren.

## Oordeel van de commissie

De visitatiecommissie waardeert de Besturing van Triada met 'Goed'. Triada beschikt over voldoende instrumentarium om te sturen op maximale maatschappelijke waarde.

De afgelopen jaren heeft Triada ingrijpende veranderingen doorgemaakt, waarbij de bestuurder een leidende rol heeft gespeeld. In de eerste fase van deze transformatie koos de bestuurder voor een leiderschapsstijl die dicht bij de medewerkers stond, wat essentieel was om iedereen binnen de organisatie mee te krijgen.

Triada bevindt zich nu in een nieuwe fase, hetgeen vraagt om een andere vorm van besturing en hoge mate van adaptiviteit. Men laat zien zich hiervan terdege bewust te zijn. Als commissie willen we benadrukken dat wij het van kracht vinden getuigen dat de bestuurder haar leiderschapsstijl aanpast aan de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt. De commissie moedigt dan ook aan te blijven kijken naar wat de organisatie op dit moment en in de toekomst nodig heeft.

De bestuurder moet ervoor zorgdragen dat er duidelijke prioriteiten voor de verdere ontwikkeling worden gesteld, zodat de medewerkers gerichter kunnen werken en de organisatie een beter tempo kan behouden. Het is van belang dat er een duidelijke richting wordt aangegeven. Hoewel het in een eerdere fase noodzakelijk was dat de bestuurder zich met de uitvoering bemoeide, is nu het moment aangebroken waarop zij nog meer prioriteiten mag stellen voor de gehele organisatie. Hiermee ligt de verantwoordelijkheid bij het managementteam en kan de bestuurder haar bestuurlijke rol goed vervullen.

De structuur binnen de organisatie vindt de commissie momenteel solide, maar men vindt dat er ruimte is voor verdere verfijning, vooral op het gebied van de wijkgerichte aanpak. Er kunnen mogelijk spanningen ontstaan tussen wat wijkgericht is en wat direct betrekking heeft op de huurder. Het is cruciaal dat de manager die verantwoordelijk is voor huurdersaspecten en de manager die verantwoordelijk is voor wijken goed met elkaar blijven samenwerken en dat er duidelijke grenzen worden gesteld.

De visitatiecommissie ziet op het visitatieveld 'Besturing' ruimte voor verbetering en benoemt deze:

- De bestuurder wordt aangemoedigd om duidelijke prioriteiten te stellen voor de gehele organisatie. Hierdoor kan de bestuurder het managementteam in staat stellen om de organisatorische focus te versterken.

**Besturing**

- Sturing op maatschappelijke waarde en prestaties
- Mix tussen flexibiliteit en robuustheid

★★★★☆

**Legenda**

Uitstekend ★★★★★    Goed ★★★★☆    Naar behoren ★★★☆☆    Voor verbetering vatbaar ★★☆☆☆    Onvoldoende ★☆☆☆☆

## Factsheet Woonstichting Triada Visitatie 2020 – 2023



### Aantal zelfstandige huurwoningen

	2020	2021	2022	2023
Goedkoop	647	666	583	589
Betaalbaar	4.348	4.957	4.737	4.895
Tot huurtoeslaggrens	921	642	921	949
Boven huurtoeslaggrens	466	190	263	82
<b>Totaal</b>	<b>6.382</b>	<b>6.455</b>	<b>6.504</b>	<b>6.515</b>



### Personeelsbestand

**Aantal medewerkers**

2020	67 medewerkers
2021	70 medewerkers
2022	73 medewerkers
2023	75 medewerkers

**Gemiddelde leeftijd**

2020	52,8 jaar
2021	50,7 jaar
2022	47,1 jaar
2023	46,0 jaar

**Gemiddelde duur dienstverband**

2020	18 jaar en 3 maanden
2021	16 jaar en 8 maanden
2022	11 jaar en 5 maanden
2023	9 jaar en 2 maanden

### Mutaties in het woningbezit

**Aantal opgeleverd**

2020	3 woningen
2021	75 woningen
2022	60 woningen
2023	24 woningen

**Aantal aangekocht**

2020	36 woningen
2021	-
2022	-
2023	1 woning

**Aantal verkocht**

2020	24 woningen
2021	17 woningen
2022	11 woningen
2023	14 woningen

### Algemene dienstverlening KWH-score

	Algemene waardering Triada	Sector
2020	7,6	7,3
2021	7,5	7,3
2022	7,5	7,3
2023	7,6	7,3

### Energie label A en B aantal zelfstandige woningen



# Maatschappelijke capaciteit



## De maatschappelijke capaciteit van Triada

*Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor het uitvoeren van de opgaven.*

## Organisatorische capaciteit

In de afgelopen jaren heeft Triada een aanzienlijke transformatie ondergaan, waarbij de organisatie zich steeds meer naar buiten heeft gericht. Deze veranderingen hebben geleid tot een frisse wind binnen de organisatie, voornamelijk door een ingrijpende personeelwisseling die het personeelsbestand aanzienlijk heeft verjongd, met een verschil van ongeveer tien jaar. Nieuwe medewerkers met diverse achtergronden en perspectieven zijn aan boord gekomen, waardoor de bedrijfscultuur van Triada is verrijkt en vernieuwd.

Deze vernieuwde organisatiestructuur heeft de band tussen het managementteam en de medewerkers versterkt, waardoor er een klimaat van samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid is ontstaan. De medewerkers hebben nu meer vrijheid en autonomie gekregen om hun bijdrage te leveren aan het creëren van maatschappelijke waarde.

De organisatie zit in een overgangsfase die vraagt om adaptiviteit. De organisatie is zich hiervan bewust. Zowel het bestuur, het managementteam, als de medewerkers geven aan dat men continu in de gaten moet houden wat de organisatie nodig heeft om mee te gaan in de veranderingen.

Het managementteam moet dan ook nauwlettend in de gaten houden welke tools de medewerkers nodig hebben om hun taken effectief uit te voeren. Daarnaast zou de verdere ontwikkeling van dienend leiderschap en het stellen van duidelijke verwachtingen door leidinggevendenden aan medewerkers kunnen bijdragen aan deze overgang.

## Financiële capaciteit

Triada houdt zich strikt aan verschillende indicatoren, zoals vastgelegd in haar financieel reglement en investeringsstatuut, om een grondige monitoring van haar financiële prestaties te waarborgen. Bovendien voert ze regelmatig scenarioanalyses uit om de financiële ontwikkeling van haar vastgoedportefeuille te beoordelen, waardoor ze haar financiële haalbaarheid en flexibiliteit kan analyseren en verbeteren.

De geplande uitbreiding van de woningvoorraad resulteert in een verwachte toename van de leningenportefeuille en de daarmee gepaard gaande rentelasten. Ook de verduurzamingsoperatie legt het nodige extra beslag op de financiële middelen. Triada hanteert zelf strengere normen dan de door de sector (inclusief WSW) gestelde normen. Met de voor ogen staande realisaties naderen de financiën de door Triada gestelde normen. Een goed ontwikkeld en gehanteerd bewakingssysteem zorgt ervoor dat de ges telde normen niet overschreden worden.

## Oordeel van de commissie

De visitatiecommissie is te spreken over de financiële en organisatorische toerusting van Triada op de maatschappelijke opgaven en beoordeelt de maatschappelijke capaciteit dan ook met **'goed'**.

## Organisatorische capaciteit

Hoewel de basis voor de nieuwe organisatiestructuur is gelegd en solide is, is deze nog niet volledig operationeel. De uitvoering moet nog verder worden ontwikkeld en geïntegreerd in de organisatie. Het is essentieel om de medewerkers hierbij te betrekken en hen goed te informeren. Bovendien is het belangrijk om nog duidelijker te communiceren over de verwachtingen die medewerkers en leidinggevendenden onderling hebben.

## Financiële capaciteit

Triada beschikt over een solide financiële basis en zet haar middelen optimaal in om haar volkshuisvestelijke doelstellingen te realiseren. Het investeringsniveau voor de komende jaren is aanzienlijk verhoogd, wat een grotere bereidheid tot het nemen van risico's vereist. Om hierop adequaat te reageren, heeft Triada haar eigen normenkader ontwikkeld, waardoor ze de grenzen van haar risicoprofiel kan verkennen zonder deze te overschrijden.

Met dit kader hanteert Triada strengere normen dan die van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, waardoor onnodige risico's worden vermeden en de cashflow nauwlettend wordt gevolgd. Dit proactieve risicobeheer stelt Triada in staat om zich voor te bereiden op onverwachte gebeurtenissen en biedt nu al helderheid omtrent het risicomanagement. Gezien dit dynamische proces zal de vraag hoeveel risico men wil een punt van discussie moeten blijven tussen de bestuurder en de Raad van Commissarissen, om ervoor te zorgen dat de standpunten hierover op elkaar afgestemd blijven.

De visitatiecommissie ziet ruimte voor verbetering ten aanzien van de maatschappelijke capaciteit en benoemt deze:

- Betrek medewerkers bij de lopende organisatietransitie en onderzoek welke tools zij nodig hebben om hun taken effectief uit te voeren. Het is belangrijk dat de bestuurder zich bewust is van de behoeften van de werkvloer en hier actief op inspeelt.
- Voeg meer diepgang toe aan het concept van dienend leiderschap, waarbij leiders actief betrokken zijn bij het ondersteunen en faciliteren van hun teamleden, en waarbij zij streven naar het creëren van een cultuur van wederzijdse ondersteuning en groei binnen de organisatie.
- De bestuurder en de Raad van Commissarissen zouden met elkaar in dialoog moeten blijven treden over hun gezamenlijke risicobereidheid en de bandbreedte van de intern gestelde normen met betrekking tot de inzet van financiële middelen.



“Triada heeft niet langer een ‘Ego’-bril,  
maar kijkt nu door een ‘Eco’-bril”  
Stakeholders Triada

## Bestuurlijke reactie



### Een ervaren nieuwe koers

Vorig jaar hebben we onze nieuwe koers “Natuurlijk thuis” ingezet. De visitatie kwam voor ons op een mooi moment. Het gaf ons de gelegenheid om onze huurders(raad), externe partners en collega’s te vragen hoe ze onze nieuwe koers ervaren. Inzicht te geven in wat we goed doen en waar we kunnen verbeteren, om zo de doelen uit onze koers naar de praktijk te vertalen. Met de resultaten van de visitatie kunnen we vooruitkijken.

De visitatiecommissie heeft mooie gesprekken gevoerd met onze interne en externe collega’s, maar ook verschillende huurders gesproken.

Ik wil graag alle mensen bedanken die hebben meegewerkt.

In de discussies tijdens het Kwesti-val konden we de thema’s leefbaarheid en doorstroming samen met onze partners nog meer inhoud geven.

Als afsluiting gingen we met de visitatiecommissie de herstructureringswijk Molenkamp in. Daar maken we onze koers voor onze huurders waar. Positief is dat huurders uit de wijk het kritische gesprek met de visitatiecommissie wilden voeren over wat we goed doen, maar ook wat nog beter kan.

### Trots op mijn collega’s

Het resultaat van de visitatie is een goed leesbaar visitatierapport met een heel mooie waardering voor ons werk en aanbevelingen voor de komende jaren. Ik ben dan ook super trots op mijn collega’s die hun werk vol energie en enthousiasme uitvoeren met dit mooie rapport als resultaat. Ook ben ik trots op de RvC die ons als kritische partner steunt bij het neerzetten van de nieuwe koers, en onze externe partners die in onze koers geloven en samen met ons werken om iedere huurder een natuurlijk thuis te bieden.

### Onze uitdagingen

Natuurlijk zijn er ook punten ter verbetering. Mooie uitdagingen die we niet uit de weg gaan maar omarmen. We willen vooral ook een lerende organisatie zijn.

De visitatiecommissie concludeert dat wij een positieve impact hebben op het welzijn en de ontwikkeling van onze huurders en de gemeenschappen. Als aanbeveling wordt aangegeven onze verhuurmakelaars meer instrumenten te geven om zowel financiële als emotionele zorgen bij de oudere huurders weg te nemen, zodat ze de overstap kunnen maken naar een geschikte en levensloopbestendige woning. Die uitdaging pakken we graag op. We willen in 2025 instrumenten hebben waarmee onze makelaars die persoonlijke ondersteuning kunnen bieden.

De visitatiecommissie signaleert dat wij bewust samenwerken met onze stakeholders en openstaan voor hun ideeën en zienswijze. Voor ons is dat essentieel om tot een goed resultaat te komen. De aanbeveling om in de wijk nog beter zichtbaar te zijn en een informatiepunt voor huurders te creëren, samen met de aanwezige zorg- en welzijnsorganisaties, staat op onze agenda.

Voor mijn eigen rol geldt dat ik meer moet prioriteren. Door ons enthousiasme is het bepalen van het juiste moment om veranderingen in te zetten een punt van aandacht. Door meer rust te creëren en onze collega’s met de juiste tools te ondersteunen, geven we diepgang aan het concept van dienend leiderschap. We worden als MT op dit punt getraind door het bureau Hostmanship.

Gebiedsgericht is de volgende fase waarin we ons als organisatie moeten ontwikkelen. Gebiedsgericht werken betekent dat we integraal gaan samenwerken binnen en buiten Triada met het versterken van de wijk als uitgangspunt. Binnen de wijkgerichte aanpak mogen we het belang van de individuele huurder niet uit het oog verliezen. Hier houden onze managers aandacht voor.

### Een enorm compliment

De visitatiecommissie waardeert onze maatschappelijke verankering met ‘Uitstekend’. We vinden het fijn dat onze sterke samenwerking met stakeholders zo positief beoordeeld wordt.

Ons doel is de levenskwaliteit van onze huurders te verbeteren. We hebben de afgelopen jaren met elkaar veel energie gestoken in goede samenwerkingsrelaties, juist omdat we geloven dat we samen sterker zijn. We kiezen er bewust voor om onze huurders en partners invloed te geven op ons beleid. Mooi dat de visitatiecommissie concludeert dat andere corporaties een voorbeeld kunnen

nemen aan onze toewijding aan de huurder. Ze prijst onze vastberadenheid om geen stilstand van de ingang gezette ontwikkeling toe te laten, ook als we het moeilijke gesprek moeten voeren over de sloop van een (t)huis. We zullen de ingeslagen weg zeker voortzetten. We geloven namelijk dat participatie van huurders en omwonenden bij herstructurering en nieuwbouw leidt tot een betere en gedragen uitkomst.

### **Onze vragen zijn beantwoord**

De visitatie heeft onze vragen beantwoord. We weten nu dat onze huurders en partners de nieuwe koers positief ervaren en dat deze al voelbaar is. Onze transparantie en samenwerking wordt gewaardeerd. Onze huurders en partners vinden dat we de maatschappelijke opgaves in het werkgebied goed oppakken en dat ze zelf invloed mogen hebben op de 'Hoe' vraag. Ze zien onze inzet om te groeien naar dienstverlening met een WOW-factor. Onze zichtbaarheid in de wijk mag nog groeien.

Onze collega's voelen zich voldoende onderdeel van de koers maar vragen om prioritering. Ze willen beter toegerust worden om binnen de koers hun eigen rol te pakken.

### **Hartelijk bedankt**

Ik bedank de visitatiecommissie en ook alle huurders, partners en onze collega's voor de mooie inzichten die we hebben gekregen door deze visitatie. We gaan vol enthousiasme aan de slag om de aanbevelingen op te pakken, maar doen dat in een tempo dat past bij de organisatie.

Jolanda van Loon

directeur-bestuurder Triada





**Bijlagen**

# Onafhankelijkheidsverklaringen commissie



## Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Guus Verduijn verdaart hierbij de visitatie van Triada in 2024 in volledige onafhankelijkheid te zullen uitvoeren. Guus Verduijn heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Guus Verduijn geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Guus Verduijn geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij corporatie.

Utrecht

18-12-2023

Guus Verduijn / voorzitter



## Onafhankelijkheidsverklaring Secretaris

Evelien van Diemen verklaart hierbij de visitatie van Triada in 2024 volledige onafhankelijkheid te zullen uitvoeren. Evelien van Diemen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Evelien van Diemen geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Evelien van Diemen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij corporatie.

Utrecht

18-12-2023

Evelien van Diemen - Secretaris



## Onafhankelijkheidsverklaring Algemeen lid

Lisette de Jong verklaart hierbij de visitatie van Triada in 2024 in volledige onafhankelijkheid te zullen uitvoeren. Lisette de Jong heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Lisette de Jong geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Lisette de Jong geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Triada.

Utrecht

18-12-2023

Lisette de Jong, Algemeen lid

## Curriculum Vitae Voorzitter



### Guus Verduijn

Guus Verduijn heeft planologie (1975) en sociologie (1976) gestudeerd aan de Universiteit van Utrecht. Na zijn afstuderen heeft hij eerst anderhalf jaar als staf lid aan het instituut voor planologie van diezelfde universiteit gewerkt. Daarna heeft hij ruim acht jaar gewerkt bij de Rijksplanologische dienst en was hij tevens politiek actief als adviseur van wethouders volkshuisvesting en stadsvernieuwing van gemeenten met meer dan honderdduizend inwoners. In deze beide hoedanigheden heeft hij mede vormgegeven aan het landelijk strategisch beleid op het gebied van de ruimtelijke ordening en de stadsvernieuwing.

Daarna is Guus overgestapt naar de gemeente Utrecht waar hij het gemeentelijk beleid heeft mogen voorbereiden en uitvoeren op het gebied van de stadsvernieuwing, de stadsuitbreiding met Leidsche Rijn, de reconstructie van het stationsgebied en het grond- en vastgoedbeleid. Ook is er onder zijn leiding samen met de Utrechtse woningcorporaties een strategische overeenkomst gesloten over de aanpak van de naoorlogse wijken. Hij was binnen de gemeente onder meer directeur van vier gemeentelijke diensten. De laatste tien jaar van zijn arbeidzame leven is Guus directeur en bestuurder van een landelijke woningcorporatie geweest.

Naast zijn betaalde werk heeft hij ook altijd vrijwilligerswerk verricht op het terrein van cultuur, sport en zorg. Momenteel is Guus met pensioen en is hij onder meer toezichthouder bij een drietal organisaties, adviseur bij een aantal burgerinitiatieven voor zorgopvang, lid van een beleggingscommissie van een fonds in zorgvastgoed, penningmeester van een fonds voor wetenschappelijk psychiatrisch onderzoek en voorzitter van een opleiding voor topsporters.

Guus heeft een ruime en langdurige ervaring op het gebied van volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en ontwikkeling en beheer van (zorg)vastgoed. Hij is deskundig, analytisch en zowel strategisch als verander technisch sterk. Hij heeft zowel oog voor resultaten als sociale verhoudingen binnen organisaties. Ook kent hij als geen ander het speelveld waarbinnen corporatie moeten bewegen. Als visitator kan hij op al deze terreinen inzicht geven wat er al bereikt is en waar verbetermogelijkheden liggen.

## Curriculum Vitae Secretaris



### Evelien van Diemen

Evelien van Diemen heeft commerciële economie gestudeerd aan de Christelijke Hogeschool Nederland te Leeuwarden en heeft tevens een NOBCO geaccrediteerde coaching opleiding gevolgd.

Evelien is 17 jaar lang werkzaam geweest bij diverse organisaties in de Retail. Zij is daar onder andere verantwoordelijk geweest voor de operationele aansturing van alle filialen behorend tot een omvangrijk Retail bedrijf en nauw betrokken geweest bij de bedrijfsvoering op strategisch niveau.

Momenteel is Evelien eigenaar van Focus in bedrijf. Als zelfstandig adviseur staat ze diverse bedrijven bij om de structuur binnen de organisatie en het gedrag van de medewerkers in lijn te brengen met de bedrijfsdoelen. Dit doet ze doormiddel van het geven van strategisch advies, coaching en training.

Tevens zet Evelien zich in voor de Hoofdpijn Alliantie door enerzijds het bestuur te ondersteunen en anderzijds diverse projecten te managen met als doel de maatschappelijke en politieke erkenning van ernstige hoofdpijnklachten en de zorg voor patiënten in Nederland te verbeteren.

Vanuit haar ervaring als coach is Evelien in staat om gerichte vragen te stellen, goed te luisteren en de ervaringen en belangen van de diverse partijen te achterhalen en in kaart te brengen. Evelien is maatschappelijk betrokken, organisatiesensitief, praktisch ingesteld en tevens resultaatgericht. Ze zet zich graag in om een visitatie zo waardevol mogelijk te maken voor de corporaties, zodat het hen in staat stelt verbeteringen door te voeren en hun prestaties te optimaliseren.

## Curriculum Vitae Algemeen Lid



### Lisette de Jong

Lisette volgde de opleiding Klinisch chemisch analiste aan de Brabantse Medische Analistenschool van 1967 tot 1971. Na haar opleiding is ze gaan werken als analiste in het Laurensziekenhuis te Breda. Vervolgens is zij gaan werken bij Interconfessioneel Ziekenhuis de Baronie en vervolgens sloot zij haar medische carrière af als hoofd van de afdeling endocrinologie van het Amphia Ziekenhuis te Breda. Vanaf 1990 tot 2006 is zij politiek betrokken geweest. Resp. als raadslid, wethouder en locoburgemeester van de gemeente Chaam, Alphen-Chaam. Tegelijkertijd was zij lid van het AB en DB van Waterschap Brabantse Delta.

Om invulling te blijven geven aan haar maatschappelijke betrokkenheid is Lisette, vanaf 2014, betrokken als commissaris en vicevoorzitter RvC bij Stichting Groenhuysen. Daarvoor heeft Lisette gewerkt als toezichthouder bij woningbouwcorporatie Leyakkers Gilze- Rijen en als voorzitter van het portefeuillehouderoverleg volkshuisvesting Regiobureau Breda. Tot op heden is zij lid van de Rekenkamercommissie West Brabant. Vanuit deze functie heeft zij bij diverse gemeentes onderzoek gedaan naar o.a. volkshuisvesting en vastgoed. Ook vanuit haar rol als commissaris bij Groenhuysen heeft vastgoed en huisvesting van met name ouderen haar aandacht. Zowel bij zorginstellingen als corporaties vindt zij het naleven van de governance code heel belangrijk. Alleen dan kan het gevoerde beleid door het bestuur op een goed toezicht rekenen.

Lisette weet waar de valkuilen liggen vanuit haar ervaring opgedaan bij de Rekenkamercommissie en haar functie als bestuurder van een gemeente. Gezien haar open mind, toegankelijkheid, verbindend karakter, analytisch vermogen en enthousiasme is zij in staat om de juiste informatie op te halen. Daarbij schuwt zij niet om kritische vragen te stellen welke nodig zijn om de juiste input voor een visitatierapport van een corporatie boven tafel te krijgen.