Trudo presteert maatschappelijk ruim voldoende tot goed

Onderzoeksrapportage van de maatschappelijke visitatie van Trudo

drs. W. van Olst
drs. M. Nieland
M. van Veen
drs. J. van Vliet
E. Mujkanovic – Stocevic MSc
L.M. Klaassen MSc

Januari 2015

Inhoud

Recensie ... 4
Integrale scorekaart ... 6
Grafisch overzicht uitkomsten visitatie ... 8
Samenvatting: Trudo presteert maatschappelijk 'Ruim voldoende tot goed' ... 10
Oordeel over maatschappelijk presteren van Trudo varieert van 'ruim voldoende' tot 'goed' .. 10
Inleiding ... 14
Vier perspectieven voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel ... 15
Aanpak ... 15
Opbouw van het rapport ... 16
1 Missie, visie en strategie van Trudo ... 17
Trudo ... 17
Visie ... 17
Missie: supporting people ... 17
Speerpunten ... 18
Directie en toezicht ... 18
2 Trudo presteert goed naar opgaven en ambities ... 19
Eindoordeel presteren naar opgaven en ambities is 'goed' ... 20
Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'goed' ... 21
Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort 'goed' ... 23
Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'goed' ... 24
(Des-)investeren in vastgoed scoort 'ruim voldoende' ... 25
Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'goed' ... 26
Overige opgaven scoort 'goed' ... 30
3 Trudo presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk goed ... 34
Aanpak oordeel belanghebbenden ... 34
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is 'goed' ... 35
Prestaties volgens belanghebbenden scoren 'goed' ... 36
Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'ruim voldoende' ... 37
Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort 'goed' ... 38
Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'ruim voldoende' ... 39
(Des-)investeren in vastgoed scoort 'goed' ... 40
Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'goed' ... 41
Relatie en communicatie scoort 'goed' ... 42
Invloed op beleid scoort 'ruim voldoende' ... 43
Beoordeling samenwerking ... 44
Uitdragen missie en visie scoort 'goed' ... 45

Transparantie beleidskeuzes scoort ‘goed’ 46
Maken van prestatieafspraken scoort ‘ruim voldoende’ 47
Bereidheid tot het voeren van projectoverleg scoort ‘goed’ 48
4 Presteren naar vermogen scoort ‘ruim voldoende’ 54
Eindoordeel Presteren naar vermogen en continuïteit is ‘ruim voldoende’ 54
Financiële continuiteit scoort ‘ruim voldoende’ 55
Doelmatigheid scoort ‘voldoende’ 58
Vermogensinzet scoort ‘ruim voldoende’ 61
5 Governance scoort ‘ruim voldoende’ 63
Eindoordeel Governance is ‘ruim voldoende’ 64
Besturing scoort ‘ruim voldoende’ 64
Intern toezicht scoort ‘ruim voldoende’ 67
Externe legitimering en verantwoording scoort ‘goed’ 72

A: Onafhankelijkheidsverklaringen EY 75

B: Onafhankelijkheidsverklaringen visitatoren 76

C: CV’s visitatoren 80

D: Overzicht gebruikte brondocumenten 87

E: Overzicht interne gesprekken 89

F: Overzicht externe gesprekken 90

G: Toetsing Opgaven 92

H: Toetsing Ambities 97

I: Position paper woningcorporatie Trudo 103

J: Reactie op uitkomsten visitatie 109

Recensie

Trudo is voor de tweede keer gevisiteerd volgens het SVWN-stelsel. De voorgaande visitatie besloeg de jaren 2006 tot en met 2009. Ditmaal heeft de visitatie de jaren 2010 tot en met 2013 beslagen. De corporatie is actief met de uitkomsten van de voorgaande visitatie aan de slag gegaan en heeft dat gecombineerd met de zelfstandig ingezette reorganisatie bij Trudo. Dit heeft er in geresulteerd dat in kwalitatieve zin prestaties verbeterd zijn op onderdelen van de visitatie. De doelstellingen zijn bijvoorbeeld veel vaker SMART geformuleerd en er wordt beter gemonitord of de prestaties overeenkomstig de planning zijn. Ook op financieel gebied heeft Trudo stappen gezet. De beheerskosten zijn aanzienlijk verlaagd en de financiële continuïteit is op orde.

De afgelopen jaren vormen een bewogen periode voor Trudo, waarbij een nieuwe koers is ontwikkeld, het ambitieniveau is bijgesteld en de beheerkosten zijn verlaagd door een reorganisatie. Ondanks deze aanpassingen heeft Trudo zich ingespannen haar kernwaarden te behouden. Kernwaarden die uitdragen dat Trudo een corporatie is die op vele terreinen anders is dan andere corporaties. “Dare to be different” is niet voor niets het motto van Trudo. De visitatiecommissie is van mening dat Trudo haar motto waarmaakt.

Tijdens de huidige visitatie heeft Trudo goede scores behaald. Sterke punten van de corporatie zijn onder meer haar voortrekkersrol in de stad bij de totstandkoming van bijzondere projecten, zoals de transformatie van het industriële erfgoed van Philips en haar inzet voor lage huren.

Wat Trudo goed doet, is het overdragen van de eigen verantwoordelijkheid naar haar huurders. Trudo wil niet altijd alles zelf uitvoeren, maar faciliteert en stimuleert eigen verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Andere sterke punten van Trudo zijn de betaalbaarheid. Trudo is bijvoorbeeld de corporatie met de laagste huren van Eindhoven en hanteert al jaren een inflatievolgend huurbeleid. Ook maakt zij met Slimmer Kopen® koopwoningen betaalbaar voor huishoudens met een bescheiden inkomen. Daarnaast heeft Trudo zich in de afgelopen jaren ook onderscheiden in het sociale domein. Voorbeelden daarvan zijn de initiatieven gericht op integratie en dagbesteding (Robin Hood), de ontwikkeling van talenten bij kinderen door middel van de Weekendschool en de ondersteuning door huurders van kinderen in Woensel West.

Een bijzondere vermelding verdient de wijze waarop Trudo zich heeft ingezet om de industriële complexen van Philips een bijzondere nieuwe bestemming te geven. Voorbeelden daarvan zijn de gebouwen Anton en Gerard op Strijp S. Daarnaast is Trudo aan de slag gegaan met de vernieuwing van de voormalige krachtwijken. Dit heeft geresulteerd in aantrekkelijke plekken in de stedelijke vernieuwingsbuurten zoals Volta Gavani in Woensel en de derde fase van de Kruidenbuurt.

Trudo heeft een beperkte maar zeer geconcentreerde focus op vier aandachtsgebieden: op starters,

op Bijzondere Klanten (dat zijn mensen die alleen kunnen wonen in combinatie met een vorm van zorg of begeleiding), op mensen met cumulatieve achterstanden en op startende ondernemers in de creatieve industrie. Aan deze focus kleeft natuurlijk het nadeel dat Trudo niet voor iedereen een passende oplossing biedt. Het voordeel van deze focus is echter dat Trudo bij uitstek zich kan richten op specialiteiten en mensen die anders tussen wal en schip terecht komen. Het voordeel van de focus is ook dat indien Trudo actief is, zij dit ook meestal goed en gedreven doet met veel opgebouwde expertise. De visitatiecommissie heeft de belangrijkste projecten en wijken in bezocht en is onder meer onder de indruk van de bouwkwaliteit en de wijze waarop de voormalige krachtwijken zijn veranderd in aanzien en uitstraling.

Er zijn uiteraard ook aandachtspunten. De keerzijde van haar motto is dat Trudo ook kan overkomen als te stellig, te veel vasthoudend aan haar eigen visie en zelfs arrogant ten opzichte van anderen die haar visie niet delen. Hierdoor loopt Trudo het risico andere belanghebbenden van zich te vervreemden. Andere verbeterpunten liggen met name op verdere verlaging van de beheerskosten en op het gebied van Governance. Zo moet Trudo beter inzichtelijk maken dat zij voldoet aan de verschillende onderdelen van de governancecode, moet er in de verslaglegging beter gerapporteerd worden over de zelfevaluatie van de RvC, en moeten documenten als toezichtkaders en profielen van de RvC frequenter geactualiseerd en op de website geplaatst worden.

Trudo heeft, net als veel andere corporaties, haar activiteiten heroverwogen. Dit is tot uitdrukking gekomen in een herijking van de strategische doelen van de corporatie. Door bewuste keuzen te maken wil Trudo borgen dat zij in continuïteit de prestaties kan leveren die er toe doen. De keuzen worden zoveel mogelijk in overleg met de Eindhovense samenleving en collega-corporaties gemaakt, maar Trudo kiest ook uitdrukkelijk voor een eigen visie en lijn. Indien deze visie en lijn worden gedeeld door de belanghebbende, dan is sprake van een zeer goede verstandhouding en relatie. De belanghebbenden ervaren dan ook (zeer) veel mogelijkheden tot inspraak. Er zijn echter ook situaties waarbij er geen sprake is van gedeelde visie. In een dergelijk geval moet Trudo bewaken dat de belanghebbenden ‘aangehaakt’ blijven en voldoende mogelijkheden tot invloed op het beleid hebben.

Trudo is een corporatie die de afgelopen jaren naast de bijzondere projecten ook een duidelijk oog had voor de betaalbaarheid. Niet alleen in de vorm van goedkope huurwoningen, maar ook door betaalbare koopconstructies. Tijdens de visitatie is vastgesteld dat de taakopvatting grotendeels nog steeds hetzelfde is, zie hiervoor ook de position paper, en ook in de nabije toekomst zo zal blijven. Trudo presteert bovendien ook overeenkomstig haar taakopvatting.

Trudo is naar eigen zeggen tevreden over de manier waarop de corporatie meters aan het maken is, maar geeft wel aan dat zij erg beperkt wordt door het ingekrompen taakveld. De visitatiecommissie is van mening dat Trudo hier ook reden toe heeft. Trudo heeft zich namelijk altijd ingezet voor een bredere taakopvatting met veel aandacht voor het sociale domein en de emancipatie van haar huurders.

Wat Trudo daarom voor de komende jaren te doen staat, is niet zozeer rigoureus onderdelen van haar beleid te veranderen, maar meer doorgaan op de bestaande lijn en aanpassen indien nodig. De visitatiecommissie adviseert Trudo bovendien haar sociale kant meer te benadrukken. Op dit moment zoekt Trudo namelijk met name de publiciteit met haar bijzondere projecten en constructies. Ook het blijven samenwerken met anderen die wellicht een andere visie hebben, is in de ogen van de visitatiecommissie belangrijk om succesvol te kunnen zijn.

Integrale scorekaart

Figuur 1 op de volgende pagina geeft een samenvattend overzicht van de scores van Trudo. Figuur 2 toont een grafische samenvatting van de uitkomsten met een kleurcodering. Dit is een speciaal voor de visitatie door EY ontwikkeld model dat wij toevoegen aan het stelsel.

Figuur 1: integrale scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal						Cijfer	Gemiddelde	Gewicht	Gewogen cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	1	2	3	4	5	6				
Presteren in het licht van de opgaven	8	8	7,5	7	8	8	7,8		75%	7,9
Ambities in relatie tot de opgaven	8						8,0		25%	
Presteren volgens Belanghebbenden	1	2	3	4	5	6				
Prestaties	7,3	7,7	7,4	7,6	8,1		7,6		50%	7,6
Relatie en communicatie	7,7						7,7		25%	
Invloed op beleid	7,4						7,4		25%	
Presteren naar Vermogen										
Financiele Continuiteit							7		30%	6,7
Doelmatigheid							6		30%	
Vermogensinzet							7		40%	
Governance										
Besturing	Planning						8	7,3	33%	7,3
	Monitoring						7			
	Bijsturing						7			
Intern toezicht	Functioneren RvC						6,3	6,4	33%	
	Toetsingskader						7			
	Toepassing Governancecode						6			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						8	8,0	33%	
	Openbare verantwoording						8			

Grafisch overzicht uitkomsten visitatie

Het eindoordeel in figuur 1 is gevormd op basis van de meetschaal van de visitatiemethodiek 5.0. EY heeft als aanvulling op de methodiek een kleurcodering toegepast. Deze komt in het gehele rapport terug in de tabellen met oordelen. De kleurcode geeft middels de stoplichtmethode snel en direct inzicht in de goede en te verbeteren resultaten.

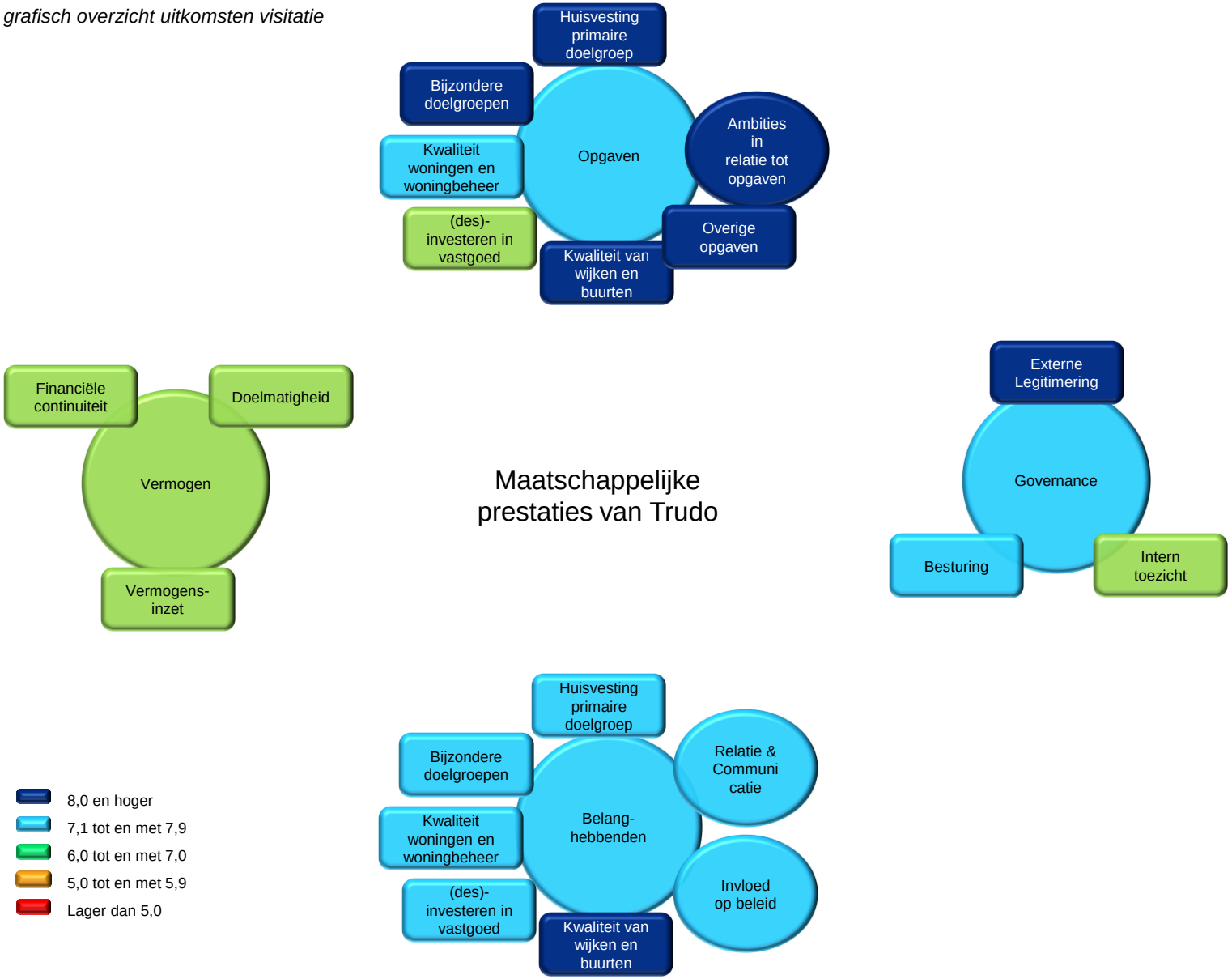
In tabel 1 is de relatie aangegeven tussen de kwalitatieve score, de kwantitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. Rood wordt toegekend voor scores lager dan 5,0. Oranje wordt toegekend voor de scores van 5,0 tot en met 5,9. Groen wordt toegekend voor de scores vanaf 6,0 tot en met 7,0. Lichtblauw wordt toegekend bij scores van 7,1 tot en met 7,9. EY heeft er dus voor gekozen pas boven de 7,0 een afwijkende kleur te gebruiken. Hierdoor wordt makkelijk zichtbaar waar de corporatie boven de 7 scoort. De kleur donkerblauw wordt toegekend bij scores van 8,0 en hoger.

Tabel 1: toelichting gehanteerde oordelen en kleurcode

Kwantitatieve score (gelijk aan of hoger)	Score voor toekennen kleurcode
Lager dan 5,0	
5,0 tot en met 5,9	
6,0 tot en met 7,0	
7,1 tot en met 7,9	
8,0 en hoger	

Bron: EY, 2014

Figuur 2: grafisch overzicht uitkomsten visitatie



Samenvatting: Trudo presteert maatschappelijk ‘Ruim voldoende tot goed’

EY Accountants LLP (hierna: EY) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Trudo over de periode 2010 tot en met 2013. In deze samenvatting presenteert EY haar belangrijkste conclusies.

Oordeel over maatschappelijk presteren van Trudo varieert van ‘ruim voldoende’ tot ‘goed’

De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Trudo. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van EY als de mening van de belanghebbenden. In het visitatiestelsel 5.0 wordt geen gemiddeld eindcijfer gegeven voor het maatschappelijk presteren. Dit is een verandering ten opzichte van de voorgaande stelsels.

Tabel S-1: oordelen maatschappelijk presteren Trudo

Prestatievelden maatschappelijke visitatiestelsel	Eindcijfer
Presteren naar opgaven en ambities	**7,9**
Presteren volgens belanghebbenden	**7,6**
Presteren naar vermogen	**6,7**
Governance	**7,3**

Bron: EY, 2014

In de eerste kolom staan de prestatievelden van de maatschappelijke visitatie. Verticaal zijn de onderdelen weergeven waarop EY het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst.

De maatschappelijke visitatie geeft antwoord op de volgende vragen:

a Hoe presteert Trudo in verhouding tot haar *opgaven en ambities*?
b Hoe presteert Trudo volgens de *belanghebbenden*?
c Hoe presteert Trudo gelet op het beschikbare *vermogen*?
d Hoe presteert Trudo op het gebied van *Governance*? In dit onderdeel wordt ook de besturing getoetst, waarbij planning, monitoring en bijsturing zijn onderzocht.

Hierna wordt per onderwerp ons oordeel kort toegelicht.

Presteren naar opgaven en ambities scoort ‘goed’

EY heeft getoetst of Trudo haar opgaven heeft gerealiseerd en of haar zelfstandig geformuleerde ambities aansluiten bij de opgaven. De score is een 7,9, het bijbehorende oordeel is ‘goed’.

Over het algemeen realiseert Trudo haar opgaven binnen de gestelde tijd en met de beoogde kwaliteit. Met name op het gebied van kwaliteit van wijken en buurten scoort de corporatie hoog met een 8,0. Hieruit blijkt dat Trudo oog heeft voor de bredere rol die zij in wijken en buurten kan vervullen. De corporatie wijst haar woningen op de beoogde wijze toe aan de doelgroep en beschikt bovendien over een voldoende grote kernvoorraad van voldoende betaalbare woningen. De woningen zijn ook voldoende goed onderhouden.

De corporatie is ook actief op het gebied van nieuwbouw en herstructurering. De visitatiecommissie heeft de belangrijkste projecten van Trudo bezocht en is onder de indruk van de zichtbare bouwkwaliteit en uitstraling. Veel projecten van de corporatie hebben een grote betekenis voor de lokale samenleving. Met name de activiteiten rondom Strijp S en de wijkaanpak in Woensel-West hebben een zeer grote impact op (de maatschappelijke voorzieningen in) Eindhoven.

Trudo heeft een groot aantal ‘zelfstandige’ ambities geformuleerd. De corporatie heeft hierbij goed oog voor wat nodig is en legt ook haar oor te luisteren in de lokale samenleving. Hierdoor worden ambities geformuleerd die bijdragen aan het realiseren van de opgaven. Trudo is actief bij het herijken van de ambities aan de veranderende omstandigheden in de samenleving. Daarnaast worden de ambities en bijbehorende prestaties op zeer transparante wijze verantwoord. De corporatie geeft hiermee de samenleving een goede kijk op haar ambities en prestaties.

Presteren volgens belanghebbenden scoort ‘goed’

In het visitatiestelsel is een belangrijke plaats toegekend aan de mening die de belanghebbenden hebben over het maatschappelijk presteren van Trudo. Gemiddeld kennen de belanghebbenden aan Trudo een 7,6 als rapportcijfer toe.

De belanghebbenden zijn zeer positief over de mate waarin Trudo zich inzet voor haar primaire doelgroep: de mensen met een laag inkomen. De corporatie heeft ook voldoende woningen beschikbaar, al maken de belanghebbenden zich wel zorgen over het verloop van woningen. Ook vinden zij dat het aanbod van (zeer) goedkope woningen iets ruimer mag zijn.

Trudo wordt gewaardeerd voor de wijze waarop zij in een samenwerkingsverband participeert tussen de gemeente en woningcorporaties voor mensen die nog niet zelfstandig kunnen wonen. Ook wordt bijzonder gewaardeerd dat Trudo zich inzet voor het project “Skaeve Huse”. Trudo geeft middels dit en andere projecten aandacht aan de meest kwetsbare en zware doelgroepen: dak- en thuislozen, ex-gedetineerden, verslaafden en onaangepasten.

De belanghebbenden vinden dat Trudo in Eindhoven meer dan voldoende investeert. De corporatie wordt geprezen voor het feit dat zij bijzondere projecten realiseert die niemand anders wil realiseren. Als voorbeeld worden de projecten Strijp S en Woensel-West aangehaald. Ook het product Slimmer Kopen en het project de Lichttoren worden door de belanghebbenden gewaardeerd.

De belanghebbenden vinden de inspanningen van Trudo op het gebied van leefbaarheid heel goed. De corporatie heeft een goede focus op de leefbaarheidsvraagstukken die binnen de gemeenten spelen. Trudo neemt ook een voortrekkersrol in bij de transities van wijken en buurten.

De belanghebbenden zijn tevreden over de relatie met Trudo. Er is sprake van een relatie gebaseerd op vertrouwen, met een open en transparante communicatie. De goede relatie blijkt ook vaak uit de samenwerking met de belanghebbenden.

Er zijn in de ogen van de belanghebbenden ook te verbeteren punten. De belanghebbenden hebben wisselende ervaringen met de invloed die zij op het beleid van Trudo kunnen uitoefenen. Een aantal belanghebbenden ervaren een goede inspraak waarbij, afhankelijk van het samenwerkingsmodel, veel ruimte wordt gegeven aan de belanghebbenden om aan te geven waar zij behoefte aan hebben en wat zij willen. Andere belanghebbenden ervaren erg weinig invloed op het beleid van Trudo en zij zouden ook meer als partners willen samenwerken.

Presteren naar vermogen scoort ‘ruim voldoende’

EY concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen ‘ruim voldoende’ is. Het bijbehorende cijfer is 7,0.

Trudo beschikt over een solide financiële positie als geoordeeld wordt op basis van de kengetallen die het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) hiervoor hanteren. Beide toezichthouders hebben middels hun oordeelsbrieven aangegeven dat Trudo solvabel en financierbaar is. De corporatie is dan ook kredietwaardig en kan haar leningen laten borgen door het WSW. Trudo scoort een voldoende op het gebied van doelmatigheid. Trudo had ten opzichte van de referentiecorporaties hogere beheerskosten, maar heeft de afgelopen jaren veel maatregelen getroffen deze kosten te verlagen. Het effect is hiervan duidelijk zichtbaar.

Trudo verantwoordt de inzet van haar vermogen goed. Dit blijkt uit haar jaarverslagen en de belanghouderbijeenkomsten. Trudo geeft in haar jaarverslag een hele duidelijke en transparante weergave van haar activiteiten en behaalde resultaten.

Governance scoort ‘ruim voldoende’

Op het onderdeel Governance scoort Trudo ‘ruim voldoende’. Het bijbehorende cijfer is 7,4. EY is van mening dat Trudo een adequate Governance structuur heeft. De opzet is zodanig dat de

uitgangspunten voor een adequaat functionerend toezicht aanwezig zijn.

Het strategisch plan wordt op adequate wijze vertaald naar jaarplannen en teamplannen. Doelstellingen worden over het algemeen zogenoemd SMART geformuleerd en ook adequaat gemonitord en bijgestuurd.

De Raad van Commissarissen (RvC) van Trudo onderschrijft de Governancecode. De samenstelling van de RvC is passend gezien de opgaven in het werkgebied. Er is bovendien een voldoende open cultuur waarbij ruimte is te discussiëren. De RvC laat zich indien nodig bijstaan door externe deskundigen zoals de accountant.

Trudo verantwoordt op zeer goede wijze haar maatschappelijke prestaties aan de samenleving. Dit doet zij bijvoorbeeld door de informatie op haar website, haar jaarverslagen en de jaarlijkse bijeenkomsten met belanghebbenden. Trudo is transparant in haar externe verantwoording. Trudo betrekt ook een zeer groot aantal belanghebbenden bij haar beleidsvorming.

Trudo heeft een duidelijke visie op welke partijen haar belangrijkste belanghebbenden zijn. De directeur-bestuurder en de leden van de RvC volgen één lijn als het gaat om het afleggen van verantwoording aan de belanghebbenden. Leden van de RvC zijn aanwezig bij de bijeenkomsten met belanghebbenden.

Trudo heeft het hoge prestatieniveau van de voorgaande visitatie over het algemeen vastgehouden

Trudo is voor de tweede maal gevisiteerd volgens het stelsel van de SVWN. Bij de vorige visitatie was geconcludeerd dat Trudo ‘goed’ presteerde met een eindcijfer 7,7. In het huidige stelsel wordt geen gemiddeld eindcijfer toegekend, maar de onderdeel scores variëren van 7,0 tot 7,9. Bij de voorgaande visitatie was sprake van een andere visitatiesystematiek (versie 4.0) waarbij de aard en wijze van beoordelen op onderdelen anders was. Om deze reden is afgezien van een gedetailleerde vergelijking met cijfers.

Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Trudo open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel.

De aanbevelingen van de Auditraad in 2008, de ervaringen met de methodiek en de uitkomsten van de door de SEV uitgevoerde evaluatie in 2009, leidden tot de aanbeveling om de methodiek op een aantal punten aan te scherpen. In 2009 is ook de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) opgericht. De SVWN heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor Woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Onder toezicht van de SVWN is in 2010 een ontwikkelgroep van alle visiterende bureaus van start gegaan wat heeft geleid tot een verdere aanscherping van de methodiek, resulterend in de Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 4.0. Per 1 april 2014 is deze methodiek verder doorontwikkeld zodat thans versie 5.0 de meest recente versie is.

De maatschappelijke visitatie bij Trudo, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

EY benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat ze voor het oordeel presteren naar vermogen *geen* accountantscontrole heeft toegepast op de aangeleverde cijfers en documenten.

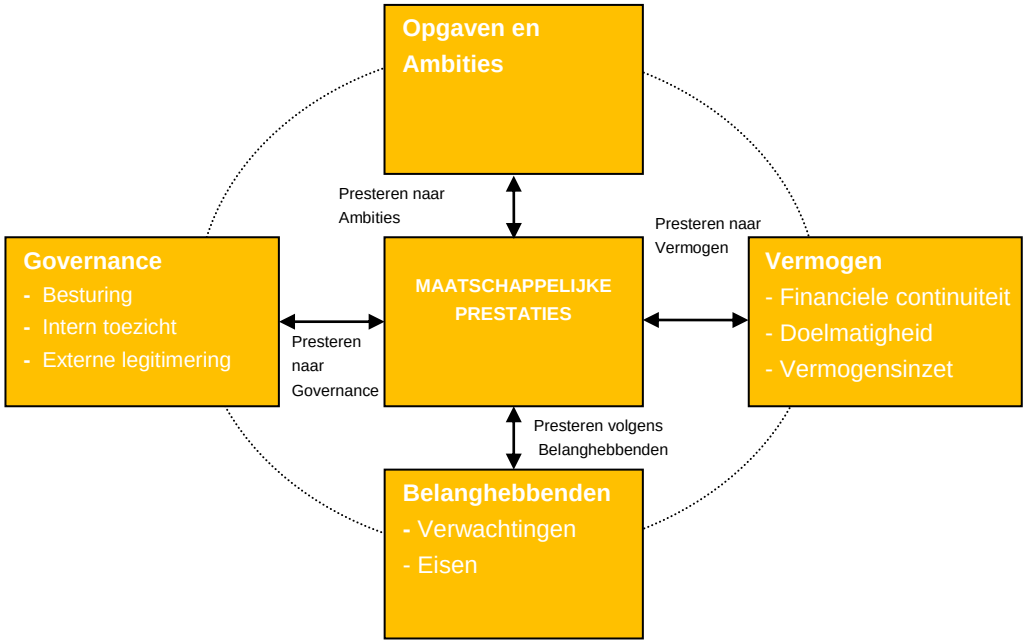
Vier perspectieven voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

De onderwerpen van de visitatie zijn ingedeeld in vier perspectieven. Deze zijn:

a presteren naar Opgaven en Ambities;
b presteren volgens de Belanghebbenden;
c presteren naar Vermogen;
d presteren naar Governance.

De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie



Bron: EY/ SVWN, 2014

Aanpak

EY heeft, op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die door EY zijn opgevraagd bij Trudo, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Op basis van deze verkenning zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het management team.

Vervolgens heeft EY externe belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Trudo. EY heeft daartoe met deze belanghebbenden een gesprek gevoerd. In bijlage F is een overzicht opgenomen van de partijen waarmee EY heeft gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.

EY heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waarin de

maatschappelijke activiteiten én prestaties van Trudo zijn opgenomen. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die Trudo zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken.

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Trudo te geven zijn de volgende vragen beantwoord:

a Hoe presteert Trudo in verhouding tot haar opgaven en sluiten haar ambities aan op de opgaven?
b Hoe presteert Trudo volgens de belanghebbenden?
c Hoe presteert Trudo gelet op het beschikbare vermogen?
d Hoe presteert Trudo op het gebied van Governance?

EY heeft het visitatierapport eerst in concept opgeleverd en besproken met Trudo. Daarna is het visitatierapport ter beoordeling voorgelegd aan de SVWN. De SVWN heeft getoetst of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen. Het rapport is vervolgens definitief opgeleverd.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, visie en strategie van Trudo zodat de lezer een goed beeld krijgt van de corporatie en wat deze wil bereiken. Hoofdstuk 2 beschrijft de opgaven van Trudo en de mate waarin Trudo deze heeft gerealiseerd. In dit hoofdstuk wordt ook ingegaan op de zelfstandig door Trudo geformuleerde ambities en in welke mate deze aansluiten op de opgaven. Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden. Hoofdstuk 4 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen. Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over Governance.

EY hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert EY geen visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarmee in de afgelopen twee jaar door EY een zakelijke relatie heeft bestaan.

In bijlage A en B zijn onafhankelijkheidsverklaringen opgenomen. In bijlage C zijn de CV's van de visitatoren opgenomen. Bijlage D bevat een overzicht van de brondocumenten die Trudo ter beschikking heeft gesteld aan EY voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Trudo. Bijlage E bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage F is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met Trudo. Bijlage G bevat de detailuitkomsten van de door EY uitgevoerde toetsing bij Presteren naar Opgaven en ambities. Bijlage I bevat de door Trudo geschreven position paper. Bijlage J bevat de reactie van Trudo op de uitkomsten.

1 Missie, visie en strategie van Trudo

1.01 In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de achtergrond van Trudo. Waar is de corporatie actief en hoe is het bezit samengesteld? Verder wordt ingegaan op de missie en visie van de corporatie om vervolgens te kunnen beschrijven via welke weg men dit wil gaan realiseren. Ten slotte wordt in dit hoofdstuk in het kort de Governancestructuur van Trudo belicht.

Trudo

1.02 Trudo is een innovatieve eigenzinnige corporatie met ongeveer 7.000 verhuureenheden, waarvan ongeveer 5.700 woningen, in Eindhoven. Trudo wordt door het CFV ingedeeld in de referentiegroep Rf04. Dit is de groep met middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties.

Visie

1.03 Trudo heeft zich altijd gepositioneerd als een innovatieve corporatie. Als middelgrote corporatie ligt haar bestaansrecht in het “anders” zijn. Daarom heeft Trudo ook het motto “Dare to be different”. Het anders durven zijn uit zich in de producten, diensten, projecten en communicatie van Trudo. In 2011 heeft Trudo samen met haar belanghebbenden een debat gevoerd over de herijking van haar strategie. Het resultaat is verwoord in “Supporting People:”. Dit plan borduurt voort op het in 2006 opgestelde plan “De Publieke Zaak”.

Missie: supporting people

1.04 In De Publieke Zaak heeft Trudo nadrukkelijk gekozen uitsluitend activiteiten te ontwikkelen in het “publieke belang”. Aan deze keuze lag ten grondslag dat de belanghebbenden te kennen gaven niet in te stemmen met een focus uitsluitend op het fysieke domein. Daarom heeft Trudo vervolgens het domein Emancipatie aan haar kernactiviteiten toegevoegd.

1.05 In 2011 is besloten dat niet langer het vastgoed, maar de klant centraal moet staan. Dit is vastgelegd in “Supporting People”. De ambitie en gedachte hierbij is mensen te helpen vooruit te komen in het leven, op het gebied van werk en inkomen, wonen, vrije tijd en dagbesteding, educatie en ontwikkeling. De focus van Trudo ligt dus op publieke doelen. Hierdoor is de ontwikkeling van commercieel vastgoed bij Trudo niet aan de orde. Alleen in het geval het commercieel vastgoed onderdeel is van de opgave en de gemeente daar om vraagt, wil Trudo de ontwikkeling van commercieel vastgoed overwegen.

Speerpunten

1.06 Trudo heeft de kernwaarden Innovatief, Maatschappelijk en Ondernemend. Deze worden onderstaand verder toegelicht. De tekst is overgenomen uit beleidsstukken van Trudo.

Innovatief

1.07 Het innovatieve uit zich vooral in de producten, processen en projecten. In Slimmer Kopen bijvoorbeeld. Het uit zich ook in de introductie van nieuwe woningtypen in Eindhoven, zoals de loft. Andere innovaties van Trudo komen naar voren in de wijze waarop wijken als de Kruidenbuurt en Woensel-West worden vernieuwd en gebied als Strijp-S wordt getransformeerd. Trudo is ook innovatief in haar focus op Bijzondere Klanten, de aandacht voor emancipatie en in de manier waarop stakeholders bij de ontwikkeling van haar visie worden betrokken en de wijze waarop dit met hen wordt gecommuniceerd.

Maatschappelijk

1.08 Trudo ziet zichzelf als maatschappelijk ondernemer, die zich expliciet richt op publieke doelen. Dat impliceert dat er geen commercieel vastgoed wordt gerealiseerd en geëxploiteerd, tenzij dat noodzakelijk is voor een complex of wijk of wanneer de gemeente haar daar om verzoekt. Trudo huisvest mensen met een bescheiden inkomen, starters, bijzondere klanten, beginnende ondernemers. Ze ondersteunen zorghuurders, ondersteunen mensen die vooruit willen in het leven. Trudo wil ook bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van oudere buurten, verbeteren van de leefbaarheid en het creëren van hotspots voor de creatieve industrie. Ook de stad Eindhoven wil Trudo verrijken met betaalbare koopwoningen, interessante woonmilieus, een hogere beeldkwaliteit, transformatie van industrieel erfgoed en een goede bijdrage aan verduurzaming. Kortom, alles wat Trudo onderneemt, is gericht op het maatschappelijk belang.

Ondernemend

1.09 Trudo heeft een hekel aan bureaucratie. Men wil resultaatgericht, effectief en efficiënt zijn in alles wat men doet. Men wil ondernemen, pro-actief en creatief zijn, kansen creëren en benutten. Met lef, maar evenzeer beheerst omdat immers met geld van de gemeenschap wordt omgegaan. Juist omdat men werkt met maatschappelijk kapitaal, is Trudo behoudend, voortdurend gericht op risicobeheersing. Conservatief rekenend in een innovatieve organisatie.

Directie en toezicht

1.10 Trudo is een stichting. De directie bestaat uit één directeur-bestuurder, de heer T. Aussems. De bevoegdheden van de directie staan vermeld in de statuten. De Raad van Commissarissen (RvC) bestaat uit vijf leden. Deze leden oefenen toezicht uit op de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen Trudo.

2 Trudo presteert goed naar opgaven en ambities

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de opgaven en ambities van Trudo. De opgaven worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Trudo. De ambities worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Trudo bijdraagt aan de realisatie van de opgaven.

2.02 Bij het beoordelen van het presteren van Trudo naar opgaven en ambities is EY uitgegaan van de volgende prestatievelden:

a huisvesting van de primaire doelgroep;
b huisvesting bijzondere doelgroepen;
c kwaliteit woningen en woningbeheer;
d (des-)investeren in vastgoed;
e kwaliteit van wijken en buurten;
f overige opgaven.

2.03 Het eindoordeel is gevormd op basis van de meetschaal van de visitatiemethodiek 5.0. In tabel 2-1 is de relatie aangegeven tussen de kwalitatieve score, de mate van afwijking van de norm en de kwantitatieve score (rapportcijfer).

Tabel 2-1: toelichting gehanteerde oordelen en kleurcode

Kwalitatieve Score	Toelichting	Kwantitatieve score (gelijk aan of hoger)
Zeer slecht	Afwijking meer dan 75 % negatief	1
Slecht	Afwijking van 60 % negatief tot 75 % negatief	2
Zeer onvoldoende	Afwijking van 45 % negatief tot 60 % negatief	3
Ruim onvoldoende	Afwijking van 30 % negatief tot 45 % negatief	4
Onvoldoende	Afwijking van 15 % negatief tot 30 % negatief	5
Voldoende	Afwijking van 5 % negatief tot 15 % negatief	6
Ruim voldoende	Afwijking van 5 % negatief tot 5 % positief	7
Goed	Afwijking van 5 % positief tot 20 % positief	8
Zeer goed	Afwijking van 20 % positief tot 35 % positief	9
Uitmuntend	Afwijking meer dan 35 % positief	10

Bron: SVWN, EY, 2014

2.04 EY heeft als aanvulling op de methodiek een kleurcodering toegepast. Deze komt in het

gehele rapport terug in de tabellen met oordelen. De kleurcode geeft middels de stoplichtmethode snel en direct inzicht in de goede en te verbeteren resultaten. Tabel 2-2 geeft een overzicht van de gehanteerde kleuren en de bijbehorende score's.

Tabel 2-2: toelichting cijfer en kleurcode

Kwantitatieve score (gelijk aan of hoger)	Score voor toekennen kleurcode
Lager dan 5,0	
5,0 tot en met 5,9	
6,0 tot en met 7,0	
7,1 tot en met 7,9	
8,0 en hoger	

Bron: EY, 2014

2.05 De kleur rood wordt toegekend voor scores lager dan 5,0. De kleur oranje wordt toegekend voor de scores van 5,0 tot en met 5,9. De kleur groen wordt toegekend voor de scores vanaf 6,0 tot en met 7,0.

2.06 De kleur lichtblauw wordt toegekend bij scores van 7,1 tot en met 7,9. EY heeft er dus voor gekozen pas boven de 7,0 een afwijkende kleur te gebruiken. Hierdoor wordt makkelijk zichtbaar waar de corporatie boven de 7 scoort.

2.07 De kleur donkerblauw wordt toegekend bij scores van 8,0 en hoger.

Eindoordeel presteren naar opgaven en ambities is 'goed'

2.08 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar opgaven en ambities weergegeven.

Tabel 2-2: eindoordeel presteren naar opgaven

Onderwerp	Weging	Score
Presteren naar opgaven	**75%**	**7,8**
Ambities in relatie tot de opgaven	**25%**	**8**
Eindoordeel: goed		**7,9**

Bron: EY, 2014

2.09 De volgende tabel bevat de uitsplitsing van 'Presteren naar opgaven'.

Tabel 2-3: eindoordeel presteren naar opgaven

Onderwerp	Score
Huisvesting van de primaire doelgroep	8,0
Huisvesting bijzondere doelgroepen	8,0
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,5
(Des-)investeren in vastgoed	7,0
Kwaliteit van wijken en buurten	8,0
Overige opgaven	8,0
Eindoordeel: goed	**7,8**

Bron: EY, 2014

2.10 Uit de tabel blijkt dat Trudo goed presteert bij het realiseren van de opgaven. De onderwerpen Huisvesting van de primaire doelgroep, Huisvesting bijzondere doelgroepen, Kwaliteit van wijken en buurten en Overige opgaven scoren het best.

Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'goed'

2.11 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Trudo op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. Concreet gaat het om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, de wijze van woningtoewijzing en het bevorderen van doorstroming.

Tabel 2-4: eindoordeel presteren naar huisvesting primaire doelgroep

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2011-2013	Trudo gaat zorgvuldig om met de kernvoorraad aan betaalbare woningen en bewaakt de minimale omvang daarvan.	Goed	8,0
2010-2013	De middeninkomens (€33.000 - €43.000 per jaar) komen lastig aan een huur- of koopwoning. Zij vormen het sociale 'cement' van Eindhoven en moeten dus behouden blijven.	Goed	8,0
	Eindoordeel: goed		**8,0**

Bron: EY, 2014

2.12 Op basis van bovenstaande bevindingen en de in de bijlagen opgenomen prestaties, beoordeelt EY het presteren naar huisvesting primaire doelgroep als 'goed'. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

Bewaken kernvoorraad

2.13 Eind 2010 had Trudo 5.698 woningen in bezit. Op 31 december 2011 had Trudo 5.544 (-3%) woningen in het bezit. Op 31 december 2012 had Trudo 5.371 (-3%) woningen in haar bezit. Op 31 december 2013 had Trudo 5.382 woningen in het bezit. Eind 2011 heeft 94,1% van de woningen een huurprijs lager dan de aftoppingsgrens voor huishoudens die uit drie of meer personen bestaan. Eind 2012 heeft 93,5% van de woningen een huurprijs lager dan de aftoppingsgrens en eind 2013 90,4%(-4% ten opzichte van 2011) van de woningen.

2.14 De achterliggende gedachte bij deze opgave is dat de woningcorporaties in Eindhoven zich verantwoordelijk voelen blijven voelen voor hun basistaak: het bouwen en beheren van betaalbare woningen en aantrekkelijke buurten voor mensen die zich sociaal of financieel niet op de vrije woningmarkt kunnen redden.

2.15 Trudo is de corporatie met gemiddeld de laagste huren van Eindhoven (€ 423 in 2013). Dit is onder andere het gevolg van het gegeven dat Trudo al sinds de fusie in 1994 een inflatievolgend huurbeleid hanteert. Trudo heeft de intentie dit beleid te continueren. Door de combinatie van voldoende kernvoorraad met een gemiddeld lage huur is de opgave ‘goed’ gerealiseerd.

Behouden van de midden-inkomens voor Eindhoven

2.16 Trudo komt de middengroepen onder andere tegemoet via het product Slimmer Kopen. Hierbij koopt de klant een woning of appartement met een korting op de marktwaarde. In ruil voor deze korting bedingt Trudo een eerste recht van koop, met de afspraak dat de verstrekte korting en een vooraf overeengekomen deel van de waardeontwikkeling ten bate van Trudo komt. Met dit product maakt Trudo ook koopwoningen zeer betaalbaar.

2.17 Slimmer Kopen biedt vooral de secundaire doelgroep van Trudo (huishoudens met inkomens net boven de huurtoeslaggrenzen) perspectief. Trudo heeft inmiddels al zo'n 3.000 Slimmer Kopen woningen verkocht, met een gemiddelde (lage) koopprijs van € 114.811. Voor een gemiddelde Slimme Koper van ongeveer 30 jaar met een inkomen van € 30.000, betekent dit een netto maandlast van circa € 416,-. In totaal verkocht Trudo vanaf 2010 tot en met 2013 843 bestaande huurwoningen, waarvan 798 woningen zijn verkocht binnen de Slimmer Kopen formule.

2.18 Trudo heeft in de periode 2010 tot en met 2013 45 marktconforme koop woningen verkocht. Trudo verkoopt alleen marktconform, wanneer woningen niet tot de kernvoorraad behoren of buiten het bereik van de primaire doelgroep vallen.

2.19 Van de koopwoningen, zowel Slimmer Kopen als marktconforme verkoop, is gedurende de visitatieperiode 2010 tot en met 2013 jaarlijks tussen 85,8% en 89% verkocht aan huishoudens met een inkomen tot € 40.000.

2.20 Daarnaast heeft Trudo ervoor gekozen om geen inkomensafhankelijke huurverhoging door te voeren. Middeninkomens worden door Trudo dan ook niet 'weggepest' door extra hoge huurverhogingen. Alles overwegende is de visitatiecommissie van mening dat de opgave ‘goed’ is gerealiseerd.

Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort ‘goed’

2.21 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Trudo op het gebied van huisvesting van doelgroepen die behoefte hebben aan specifieke aanpassingen en voorzieningen. Het betreft zowel nieuwbouw als (aanpassingen aan) bestaand bezit.

Tabel 2-5: eindoordeel presteren naar huisvesting bijzondere doelgroep

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2013	Bijdrage leveren aan het scheiden van wonen en zorg door te voorzien in voldoende extramuraal vastgoed, waar goede zorg bij wordt aangeboden.	Goed	8,0
	Eindoordeel: goed		**8,0**

Bron: EY, 2014

2.22 EY beoordeelt het presteren naar Huisvesten bijzondere doelgroepen conform de opgaven als ‘goed’.

Zelfstandige woonruimte

2.23 De achterliggende gedachte bij deze opgave is dat een toenemend aantal bijzondere doelgroepen vraagt om zelfstandige woonruimte, waarbij zorg op afroep beschikbaar is. Trudo en de gemeente streven naar een situatie waarin mensen in hun eigen omgeving de noodzakelijke zorg en welzijn krijgen geboden en gebruik kunnen maken van de wijkgerichte zorg- en welzijnsinfrastructuur.

2.24 Bijzondere Klanten zijn voor Trudo mensen met een (tijdelijke) behoefte aan zorg of begeleiding, die niet zelfstandig in hun behoefte aan woonruimte kunnen voorzien. Via bemiddeling van 16 instellingen uit het maatschappelijk middenveld, bijvoorbeeld het Leger des Heils, worden zij door Trudo gehuisvest. Jaarlijks stelt Trudo meer woningen voor deze doelgroep beschikbaar.

2.25 Eind 2011 had Trudo in totaal 374 eenheden voor instellingen in beheer; dat zijn er 37 meer dan in 2010. Eind 2012 had Trudo in totaal 384 wooneenheden voor instellingen in beheer. Eind 2013 had Trudo in totaal 403 wooneenheden voor 21 verschillende instellingen in beheer. Deze wooneenheden bevinden zich in panden die door één instelling worden gehuurd. Per pand stelt Trudo een huurcontract op.

Zorg- en welzijnsinfrastructuur

2.26 Naast het huisvesten van cliënten van bovenstaande organisaties, participeert Trudo in DOOR!. DOOR! is een samenwerkingsverband van alle Eindhovense en een aantal regionale corporaties en de volgende instellingen: Atlant Groep, Combinatie Jeugdzorg, GGzE, Leger des Heils, Lunet Zorg, Neos, Novadic-Kentron, Sint Annaklooster, Welzijn Eindhoven en Kleine Zorgaanbieders. Via DOOR! wordt huisvesting ter beschikking gesteld aan mensen die tijdelijk begeleiding nodig hebben bij het wonen.

2.27 Het huurcontract staat dan in eerste instantie op naam van de instelling. Wanneer de periode van tijdelijke begeleiding - meestal één jaar - voorbij is, wordt het huurcontract in principe 'omgeklapt'. Dat wil zeggen dat het contract wordt omgezet naar een regulier huurcontract op naam van de Bijzondere Klant.

2.28 In totaal had het team Bijzondere Klanten van Trudo aan het einde van 2010 105 wooneenheden-, aan het einde van 2011 119 wooneenheden-, aan het einde van 2012 112 wooneenheden- en aan het einde van 2013 122 wooneenheden in beheer voor het project DOOR!. Dit is inclusief de wooneenheden van mensen die de woning inmiddels op eigen naam hadden gekregen. De opgave is hierdoor 'goed' gerealiseerd.

Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'goed'

2.29 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Trudo op het gebied van de kwaliteit van nieuwbouwwoningen en kwaliteitsverbetering van bestaande woningen. Daarnaast omvat dit prestatieveld de kwaliteit van de dienstverlening van Trudo en haar inspanningen op het gebied van energie en duurzaamheid. Het oordeel is 'goed'.

Tabel 2-6: eindoordeel presteren naar kwaliteit woningen en woningbeheer

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2012-2013	Trudo moet de economische ontwikkeling van haar vastgoed op een duurzame leest baseren.	Goed	8,0
2010-2013	Het ontwikkelen van duurzaamheidsbeleid op de thema's dierbaarheid, accommodatievermogen, energieprestaties, Co2 uitstoot en duurzame productontwikkeling.	Ruim voldoende	7,0
	Eindoordeel: goed		**7,5**

Bron: EY, 2014

Ontwikkeling van vastgoed op een duurzame leest baseren

2.30 Trudo heeft in 2012 tijdens planmatige onderhoudswerkzaamheden bij een aantal complexen (eenvoudige) energiebesparende maatregelen aangebracht. In totaal betreft het 94

woningen. Ook zijn in zo'n 180 woningen CV's vervangen dan wel aangelegd. Daarbij zijn energiezuinige HR-ketels geplaatst. Daarnaast heeft Trudo voor een renovatieproject deelgenomen aan een stimuleringsprogramma waarvoor de Provincie subsidie beschikbaar stelde. De woningen werden tot het allerhoogste niveau verduurzaamd.

2.31 In 2013 heeft Trudo op Vredeoord een (concept) stedenbouwkundig plan gemaakt. Het landschappelijk kader gaat uit van een verantwoorde waterhuishouding, waarbij het water via een wadi in de bodem infiltreert. De verharding wordt geminimaliseerd en er wordt veel groen met bomen aangelegd. Ook is er aandacht voor de reductie van fijnstof.

2.32 Daarnaast heeft Trudo in 2013 de oud Philips gebouwen Anton en Gerard opgeleverd en is gestart met de fysieke herontwikkeling van het Veemgebouw. In totaal heeft Trudo 200.000 m2 dierbaar industrieel erfgoed in Eindhoven een tweede leven gegeven. Alles overwegende kent de visitatiecommissie het oordeel 'goed' toe.

Ontwikkelen duurzaamheidsbeleid

2.33 In het eerste kwartaal van 2011 is gewerkt aan een voorstel voor een duurzaamheidsbeleid van Trudo. Duurzaamheid wordt daarin gedefinieerd aan de hand van de thema's dierbaarheid, accommodatievermogen, energieprestatie, CO2-uitstoot en duurzame exploitatie. Per thema worden de ambities van Trudo benoemd voor zowel de bestaande woningvoorraad als de nieuwbouw. In 2012 heeft Trudo besloten om verduurzaming van de bestaande woningvoorraad te gaan realiseren door planmatig onderhoud te combineren met extra isolerende maatregelen. Daarnaast heeft Trudo in 2012 de keuze gemaakt om met zonnepanelen aan de slag te gaan. Vermeldenswaardig in dit kader is de realisatie van het grootste zonnedak van Nederland op het Klokgebouw op Strijp-S. Het oordeel is 'ruim voldoende'.

(Des-)investeren in vastgoed scoort 'ruim voldoende'

2.34 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Trudo op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop en verbetering van bestaand bezit. Het betreft sociaal en maatschappelijk vastgoed.

2.35 EY beoordeelt het presteren naar (Des-)investeren in vastgoed als 'ruim voldoende'.

Tabel 2-7: eindoordeel presteren naar (des-)investeren in vastgoed

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2013	Geen commercieel vastgoed tenzij. Trudo zal in beginsel geen commercieel vastgoed meer realiseren. Dus geen huurwoningen boven de huurtoeslaggrens, geen koopwoningen boven de oude NHG grens (€ 265.000), geen winkels, geen bedrijfsruimte.	Ruim voldoende	7,0
	Eindoordeel: ruim voldoende		**7,0**

Bron: EY, 2014

2.36 Trudo heeft in de jaren 2010 tot en met 2013 geen commercieel vastgoed gerealiseerd. Trudo maakt twee uitzonderingen: wanneer het gemeentebestuur van Eindhoven Trudo vraagt om in het belang van de stad bepaalde opgaven op te pakken. Wanneer Trudo zelf het initiatief neemt, maar wel met de uitdrukkelijke goedkeuring van het gemeentebestuur. In het kader van de uitzonderingen die Trudo maakt heeft zij op verzoek van het gemeentebestuur geïnvesteerd in het volgende commercieel vastgoed: de realisatie van goedkope bedrijfsruimte op Strijp-S. Op eigen initiatief, maar wel met instemming van het gemeentebestuur, heeft men geïnvesteerd in de herontwikkeling van de Lichttoren en het nieuwe woonprogramma in de Kruidenbuurt omdat deze projecten een duidelijke relatie hebben met duurzaamheid / herbestemming of een breder maatschappelijk doel dienen waar een corporatie het verschil kan maken.

2.37 Commercieel vastgoed is bij Trudo slechts in beeld, als het voor de leefbaarheid of levendigheid belangrijk is om functies te mengen. Met dien verstande dat Trudo het commercieel vastgoed op termijn altijd zal afstoten. Zo zijn in 2013 onder andere het hotel en de fitness in De Lichttoren verkocht. Alles overwegende kent de visitatiecommissie het oordeel ‘ruim voldoende’ toe.

Kwaliteit van wijken en buurten scoort ‘goed’

2.38 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Trudo op onder andere het gebied van leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en aanpak overlast.

Tabel 2-8: eindoordeel presteren naar kwaliteit van wijken en buurten

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2013	Trudo zet zich in voor de bredere ontwikkeling van de voormalige krachtwijken in de gemeente Eindhoven.	Zeer goed	9,0
2010-2013	Bouwen aan aantrekkelijke woon- en werkmilieus.	Goed	8,0
2012-2013	Zorgen over de woonsituatie worden door Trudo zelf opgepakt, indien nodig in nauwe samenwerking met de gemeente Eindhoven (zoals bij hennepteelt). Dat geldt ook voor vermoedens van fraude (illegale onderhuur).	Goed	8,0
2012	De gemeente Eindhoven en Trudo geven, samen met bewoners, concreet invulling aan zeggenschap in de publieke ruimte.	Ruim voldoende	7,0
2010-2012	7 andere opgaven (zie bijlage)	Goed	8,0
	Eindoordeel: goed (gemiddelde van 11 opgaven)		**8,0**

Bron: EY, 2014

2.39 EY beoordeelt het presteren volgens naar Kwaliteit van wijken en buurten als ‘goed’. Trudo heeft bij dit prestatieveld een groot aantal opgaven benoemd en uitgevoerd. In de bijlage zijn deze volledig opgenomen. Onderstaand volgt een toelichting op de realisatie van enkele van de belangrijkste opgaven.

Bijdragen aan de maatschappelijke ontwikkeling in de voormalige krachtwijken

2.40 In de visie geldt Supporting People als het centrale thema: het ondersteunen of vooruit helpen van mensen. De activiteiten van Trudo in dit kader zijn erop gericht om mensen ook echt vooruit te helpen op de maatschappelijke ladder, op het gebied van wonen, opleiding, werken/dagbesteding en vrije tijd. Op dit terrein ziet Trudo voor zichzelf vooral de rol van intermediair of verbindingsofficier. Voor de uitvoering in haar wijken zoekt Trudo vooral samenwerking met partijen of mensen uit haar netwerk. Professionals, maar ook zo veel mogelijk vrijwilligers. Het ondersteunen of vooruit helpen van mensen bewerkstelligt Trudo met name via haar team Bijzondere Klanten en middels haar focus op emancipatie. Trudo heeft bijvoorbeeld een bijdrage geleverd aan de invulling van het Stedelijk Kompas door realisatie van grootschalige woonvoorzieningen. De gemeente Eindhoven wil zich inspannen om de leefsituatie van kwetsbare personen (dak- en thuislozen) te verbeteren en de overlast die zij kunnen veroorzaken bestrijden.

In de notitie over het Stedelijke Kompas heeft de gemeente zes prioritaire voorzieningen aangewezen. Daarvan heeft Trudo er vier voor haar rekening genomen, waaronder het Zorghotel.

2.41 Trudo organiseert sinds 2007 huisbezoeken bij Bijzondere Klanten in het kader van woonondersteuning. Zo hebben er in 2010, 2011, 2012 en 2013 respectievelijk 300, 390, 203 en 450 huisbezoeken plaatsgevonden.

2.42 Bij urgenten en mensen die geherhuisvest moeten worden houdt Trudo sinds 2011 brede intakegesprekken om te inventariseren wat de problemen en kansen van deze bewoners zijn en hen vervolgens te koppelen aan een instantie die hen verder kan helpen. In 2011, 2012 en 2013 hield Trudo respectievelijk 9, 56 en 76 brede intakegesprekken.

2.43 Eén van de emancipatie activiteiten die Trudo in 2010 in de Kruidenbuurt heeft uitgevoerd, is het voeren van ‘achter de voordeur’ gesprekken. Dat heeft Trudo gedaan samen met GGzE en het Pit-team van de gemeente Eindhoven en maatschappelijk werk van de Lumens Groep. De intermediaire rol van het emancipatieprogramma komt in deze gesprekken duidelijk naar voren. In 2010 heeft Trudo 76 gezinnen benaderd, waarvan er met 46 daarvan een gesprek is gevoerd.

2.44 Op stedelijk niveau past het concept van de Trudo Weekendschool binnen het concept van emancipatie. De Weekendschool richt zich op kansarme jongeren en biedt hun gelegenheid om kennis te maken met beroepen en vakken die ze in de eigen omgeving niet zo snel zullen tegenkomen.

2.45 Als het gaat over creëren van leerwerkplekken voor kwetsbare mensen, is de Stichting Robin Hood voor Trudo erg belangrijk. De stichting is een samenwerking tussen Trudo, Lumens en Chainworks. Robin Hood is ontstaan uit de activiteiten van de wijkrestaurants. Robin Hood biedt aan ongeveer veertig tot vijftig personen leerwerkmogelijkheden.

2.46 In de periode 2010-2013 wijst Trudo vrijkomende woningen in Woensel-West toe aan (jonge) mensen die een maatschappelijke bijdrage in de buurt willen leveren. In 2013 ligt het aantal huurders dat in ruil voor een woning iets wil doen voor de buurt, rond de 200. Zij organiseren en ondersteunen zo’n 50 activiteiten voor buurtbewoners zoals streetdance voor kinderen van 6 tot 12 jaar bijvoorbeeld, bewegen voor senioren, woordenschat voor kinderen van 4 tot 8 jaar en taal voor ouderen. Meer dan 20 van deze activiteiten zijn specifiek gericht op kinderen en jongeren. Daar nemen elke week zo’n 170 ‘kids’ uit Woensel-West aan deel.

2.47 Alles overwegende kent de visitatiecommissie daarom het oordeel ‘zeer goed’ toe.

Bouwen aan aantrekkelijke woon- en leefmilieus

2.48 De opgave voor aantrekkelijke woonmilieus is in onder andere de volgende richtingen uitgewerkt door Trudo: het versterken van de stedelijkheid van Eindhoven, met name door de

ontwikkeling van Strijp S en het Stationskwartier; het versterken van groen stedelijke woonmilieus; het verbreden van de stedelijke vernieuwing.

2.49 Trudo heeft geen grote groeiambitie. Trudo zoekt de uitbreiding van haar portefeuille vooral in spraakmakende projecten in drie woonmilieus. Met het project Strijp-S ligt het accent de komende jaren vooral op het hoogstedelijke woonmilieu. Trudo realiseert in De Driehoek op Strijp-S in de komende vijftien jaar het nieuwe kloppende hart van Brainport. Trudo transformeert de industriële plot, via een organisch planmodel, in een aantal etappes naar een hoogstedelijk woonmilieu; een type woonmilieu dat in de regio Eindhoven nog ontbreekt en dat de concurrentiepositie van Brainport zal versterken ten opzichte van andere kennisregio's in de wereld. Levendigheid staat centraal in een dergelijk woonmilieu en dat wordt gerealiseerd door een mix van de functies wonen, werken en leisure.

2.50 Maar ook in groenstedelijke woonmilieus investeert Trudo, zoals de Kruidenbuurt en Vredeoord. De Kruidenbuurt wordt hierdoor een stedelijke tuinwijk met veel ruimte en groen, variatie en levendigheid. De visitatiecommissie kent daarom het oordeel 'goed' toe.

Zorgen over de woonsituatie

2.51 Medewerkers van Trudo zijn duidelijk herkenbaar aanwezig geweest in de wijk en hebben hierdoor ook eerder en meer signalen opgevangen vanuit de buurt. Met name in Woensel-West, de Kruidenbuurt en de Sintenbuurt zijn er in 2012 in totaal meer dan dertig verschillende sociale huurwoningen vrijgekomen die onrechtmatig door huurders werden gebruikt.

2.52 Naast het registreren van overlast en woonfraude is Trudo in 2011 gestart met het separaat in beeld brengen van zorghuurders. Bij zorghuurders gaat het om problematiek variërend van grote betalingsproblemen, verslaving of ernstige vervuiling. In 2012 heeft Trudo 211 huurders als zodanig in beeld. De inzet van de medewerkers varieert van een aantal extra telefonische of persoonlijke contacten tot het inschakelen van het netwerk.

2.53 Bij een deel van deze huurders is de situatie structureel zodanig ernstig dat deze huurder wordt ingebracht in het zogenaamde interne casusoverleg. In dit overleg met medewerkers van de teams Emancipatie en Bijzondere Klanten van Trudo worden huurders die hiervoor in aanmerking komen ingebracht om aan deze kernactiviteiten te worden overgedragen en wordt de vervolgaanpak besproken. In 2012 zijn er 21 casussen in het overleg besproken. De opgave is 'goed' gerealiseerd.

Bewoners inspraak geven in de ontwikkeling van de wijk

2.54 In 2011 heeft Trudo samen met Hurks Vastgoed BV Vredeoord gekocht van Philips Nederland. Vredeoord is een van de laatste grote uitbreidingslocaties in de stad Eindhoven. Het terrein is op 31 december 2011 aan Hurks en Trudo geleverd. Vredeoord wordt een leefgebied

voor mensen die dicht bij het centrum en Strijp-S willen wonen, maar wel in een grondgebonden woning met tuin.

2.55 Trudo wil de toekomstige bewoners betrekken bij de planvorming voor het gebied. Daarom is eind 2012 een ideeënprijsvraag gelanceerd onder meer voor kinderen uit de bovenbouw van de basisscholen. Motto van deze prijsvraag was ‘Bedenk Vredeoord’. In het voorjaar van 2013 is onder hetzelfde motto doorgewerkt aan een landschappelijk en stedenbouwkundig kader, waarbinnen het gebied verder ontwikkeld kan worden. Na 2014 kan gestart worden met de bouw van Vredeoord, die met zo’n dertig tot vijftig woningen per jaar tot circa 2021 zal doorlopen. Alles overwegende kent de visitatiecommissie het oordeel ‘ruim voldoende’ toe.

Overige opgaven scoort ‘goed’

2.56 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Trudo op het gebied van overige opgaven. Dit zijn met name de opgaven die niet goed onder de andere prestatievelden geschaard kunnen worden door het bijzondere karakter van de doelgroepen van de opgave. De prestaties op het gebied van de huisvesting van de creatieve industrie bijvoorbeeld is van een bijzonder karakter omdat Trudo zich hierin specialiseert en er binnen Eindhoven een bijzondere positie mee inneemt. Ook de ondersteuning van huurders met achterstanden gaat bij Trudo verder dan bij veel andere corporaties. Achter dit onderwerp hangt namelijk bij Trudo een brede beleidswereld met veel initiatieven en acties gericht op sociale stijging. Dit raakt met name de kern: supporting people.

Tabel 2-9: eindoordeel presteren naar overige opgaven

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2013	Trudo dient zich niet uitsluitend op de primaire doelgroep te richten. Trudo richt zich op klanten met een inkomen tot € 40.000 en daarbinnen op een aantal afgebakende klantensegmenten, waaronder sociale stijging bij huishoudens met cumulatieve achterstanden en startende ondernemers uit de creatieve industrie/cultuur.	Goed	8,0
	Eindoordeel: goed		**8,0**

Bron: EY, 2014

2.57 EY beoordeelt het presteren volgens naar Overige opgaven als ‘goed’. Onderstaand volgt een toelichting op de realisatie van de opgaven.

2.58 Onder emancipatie verstaat Trudo het bevorderen van sociale stijging van mensen die vooruit willen in het leven. Niet alleen door stapjes mogelijk te maken op de woonladder, maar ook door bewoners een steun in de rug te bieden op het terrein van werk en inkomen, onderwijs en vrije tijd. De focus binnen de activiteiten die gericht zijn op sociale stijging, middels zowel buurt initiatieven in de Kruidenbuurt en Woensel-West als stedelijke initiatieven (bijvoorbeeld de

Weekendschool), lag op de jeugd.

2.59 In de Apparatenfabriek en het Klokgebouw in de wijk Strijp-S verhuurde Trudo bedrijfsruimte aan talent uit de creatieve industrie. De huurprijs van deze ruimten valt onder de prijscategorie goedkoop. Alles overwegende kent de visitatiecommissie bij dit onderwerp het oordeel ‘goed’ toe.

De ambities van Trudo sluiten goed aan op de opgaven

2.60 In deze paragrafen wordt getoetst in welke mate Trudo ook eigen ambities en doelstellingen heeft geformuleerd die passen bij de opgaven in het werkgebied.

2.61 Trudo heeft in overleg met de belanghebbenden een duidelijk visiedocument met doelstellingen geformuleerd (‘Supporting People’). Deze doelstellingen zijn vertaald naar een groot aantal zelfstandige ambities die in hoge mate bijdragen aan het realiseren van de opgaven en vaak een bijzondere betekenis hebben voor de belanghebbenden in de stad Eindhoven. Trudo voldoet daarmee aan het ijkpunt voor een voldoende. De visitatiecommissie heeft daarnaast ook pluspunten geconstateerd. Alles overwegende beoordeelt EY het aansluiten van de ambities op de opgaven als ‘goed’. Het oordeel wordt onderstaand toegelicht, hierbij worden ook een aantal concrete ambities beschreven.

2.62 Trudo heeft haar ambities tijdig en frequent geactualiseerd. De wens van de belanghouders om de focus van haar activiteiten meer te verleggen richting het sociale domein heeft richting gegeven aan het voorgaande visiedocument van Trudo, ‘De Publieke Zaak’. In de zomer van 2010 is Trudo gaan nadenken over een nieuwe visie. Uiteindelijk heeft Trudo, na overleg met ongeveer 365 belanghouders, besloten om het sociale domein in haar huidige visie ‘Supporting People’ centraal te stellen: het ondersteunen en vooruit helpen van mensen. 96% van de belanghouders heeft in debatten en in een enquête aangegeven zich aan te sluiten bij deze koers.

2.63 Op basis van (markt)omstandigheden stelt Trudo waar nodig bij. Het visiedocument van Trudo wordt namelijk jaarlijks vertaald in een ‘Vergezicht’ waarin vijf jaren vooruit wordt gekeken. In de visie zijn immers de strategische doelstellingen geformuleerd op een vrij hoog abstractieniveau. Daarom is er op onderdelen een vertaalslag nodig om medewerkers meer houvast te bieden. Het ‘Vergezicht’ is een intern document dat de teams ondersteunt bij het maken van hun teamplan en medewerkers ondersteunt bij het maken van dagelijkse keuzen.

2.64 Daarnaast stelt Trudo ieder jaar een jaarplan vast waarin het zeer duidelijk een aantal afspraken formuleert. Deze afspraken strekken zich uit van activiteiten, verplichtingen tot toezeggingen aan diverse belanghouders door Trudo. Hier mogen belanghouders naar eigen zeggen Trudo ‘de maat mee nemen’. Trudo verantwoordt ieder jaar het nakomen van de afspraken in de evaluatie van het jaarplan. Hierin wordt met behulp van een kleurensystematiek aangegeven

of Trudo voor wat betreft het nakomen van de afspraken op schema ligt, achter ligt op schema, er grote problemen zijn of dat een project nog niet is opgestart.

2.65 Trudo heeft een team ‘vastgoed’. Ieder jaar schrijft dit team een nota vastgoed. Deze nota schetst een beeld van het portfoliobeleid van Trudo. Het beschrijft de huidige portefeuille en de beoogde transformatie daarvan inclusief financiële consequenties. In de nota vastgoed staat vooral de transformatie naar selectieve specialist centraal; focussen op een beperkt aantal klantsegmenten en daar het aanbod op afstemmen. Ook wordt de financiële haalbaarheid van alle (vastgoed)activiteiten berekend en worden de risico’s in beeld gebracht die aan de orde zijn. Het vormt daarmee een beleidsmatig kader voor de tactische en operationele uitvoering van de doelstellingen zoals deze zijn verwoord in het visiedocument van Trudo.

2.66 Om de kwaliteit van de dienstverlening en de producten van Trudo op niveau te houden en waar mogelijk te verbeteren, houdt zij continu de vinger aan de pols. Bij vrijwel alles wat Trudo doet, meet zij de tevredenheid van haar klanten. Dat geldt voor de dienstverlening rond verkoop, financiering, verhuur, beheer van bedrijfsruimte en klachtenonderhoud. Maar ook voor Slimmer Kopen en nieuwbouw. In alle gevallen heeft Trudo de ambitie om op zijn minst een acht op het rapport te krijgen. Hier heeft Trudo in de visitatieperiode gestaag naar toe gewerkt en de acht is in 2013 op bijna alle onderdelen behaald.

2.67 Samenvattend is de visitatiecommissie van mening dat de ambities van Trudo goed aansluiten op de opgaven. De ambities zijn een directe afgeleide van de visie en missie die in concrete stappen zijn vertaald in het visie document. De ambities worden verder actief tijdig geactualiseerd en goed en transparant verantwoord in het jaarverslag. De eigen ambities sluiten daarom goed aan op de opgaven en de behoefte van de belanghebbenden. Er zijn er geen grote verschillen tussen de zelfstandig geformuleerde ambities en de opgaven in negatieve zin.

2.68 Onderstaand volgt een aantal voorbeelden van concrete ambities en doelen. Een uitgebreider overzicht is opgenomen in de bijlage. Voor een volledig overzicht wordt verwezen naar de jaarverslagen van Trudo.

2.69 De aan Trudo toegekende stedelijke urgenten krijgen door Trudo binnen zes maanden een woning toegewezen.

2.70 Trudo ontwikkelt een voorziening a la ‘Skaeve Huse’, bedoelt voor het huisvesten van mensen die hun woongedrag niet aan kunnen passen. Dit voorkomt het 'uitzetten' van mensen die structureel extreme overlast bezorgen en niet te handhaven zijn in gewone woonbuurten.

2.71 Op het niveau van producten, projecten, processen en complexen wil Trudo haar klanten meer invloed geven. Dan gaat het over co-creatie en co-productie. Het uitgangspunt is dat Trudo producten, projecten en processen zo veel mogelijk samen met haar klanten ontwikkelt. En dat Trudo, daar waar dat mogelijk is, ook in de uitvoering meer verantwoordelijkheid bij de klant legt.

Het gaat hierbij bijvoorbeeld om diensten voor Slimme Kopers en invloed van huurders op planmatig onderhoud.

2.72 Trudo wilde in 2012 Slimmer Huren introduceren. De essentie van Slimmer Huren is dat het hierbij om kleinere woningen gaat en dat klanten tegen betaling gebruik kunnen maken van semi-collectieve voorzieningen in de directe omgeving van hun woning. Dit concept is inmiddels toegepast in de gebouwen Anton en Gerard op Strijp-S.

2.73 Trudo ontwikkelt projecten in de regio rondom Eindhoven, zoals in Deurne, Steensel, Eersel, Leende en Laarbeek.

2.74 Trudo maakt per complex een leefbaarheidsplan door interventies te benoemen gericht op het verbeteren van de leefbaarheid, ontplooit ideeën en onderneemt activiteiten op het gebied van leefbaarheid en trekt in 2013 € 794.000,- uit voor leefbaarheid.

2.75 Trudo start een pilot ‘kids Woensel-West’. Dat is een breed en lang programma voor kinderen in Woensel-West. Uit onderzoek blijkt namelijk dat programma’s voor kinderen in achterstandsituaties meer effect hebben, als ook hun omgeving bij dat programma wordt betrokken. En ook blijkt dat kansen van kinderen toenemen, naarmate die programma’s langer duren en ze er van peuter tot jongere aan kunnen deelnemen. Daarom is Trudo in 2013 van start gegaan met een pilot, waarbij tien kinderen en hun omgeving, over langere tijd aan een programma deelnemen.

3 Trudo presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk goed

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Trudo. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie.

3.02 Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Trudo toegelicht. Als aanvulling op het visitatiestelsel is ook gevraagd naar de wijze waarop de samenwerking is ervaren. Dit wordt aan het eind van het hoofdstuk besproken.

Aanpak oordeel belanghebbenden

3.03 In totaal hebben wij 25 belanghebbenden van Trudo geïnterviewd. Hierbij zijn in totaal 28 mensen gesproken. Er is gesproken met vertegenwoordigers van de huurders, de gemeenten Eindhoven en Eersel, en overige belanghebbenden. Het overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage F.

3.04 Bij het beoordelen van het presteren van Trudo volgens de belanghebbenden is EY uitgegaan van de volgende prestatievelden:

a huisvesting van de primaire doelgroep;
b huisvesting bijzondere doelgroepen;
c kwaliteit woningen en woningbeheer;
d (des-)investeren in vastgoed;
e kwaliteit van wijken en buurten.

3.05 Daarnaast is ingegaan op de ervaringen ten aanzien van de relatie en de communicatie en de invloed op het beleid.

3.06 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van de prestatievelden worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is ‘goed’

3.07 De belanghebbenden beschrijven Trudo aan de hand van de volgende kenmerken:

a maatschappelijk betrokken, Trudo staat midden in de samenleving;
b open en transparant;
c betrouwbaar en eigenzinnig;
d kleine corporatie met een grote mond en grote daden;
e laagdrempelig en communicatief;
f onderscheidend en creatief;
g ambitieus en vooruitstrevend;
h oog voor speciale doelgroepen zoals voor dak- en thuislozen;
i ondernemend en ontwikkelend;
j innovatief, actief op zoek naar vernieuwing;
k klantgericht en goed benaderbaar;
l niet conventioneel;
m visionair met een trekkersrol.

3.08 Uit de omschrijvingen blijkt dat de belanghebbenden voornamelijk woorden met een (zeer) positieve ondertoon gebruiken. De belanghebbenden zijn dan ook over het algemeen (zeer) tevreden over de maatschappelijke prestaties van Trudo. Het gemiddelde cijfer is een 7,6. Het bijbehorende kwalitatieve oordeel is ‘goed’. Tabel 3-10 bevat een overzicht van de gegeven scores.

Tabel 3-1: eindoordeel Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatie	Huurders	Gemeenten	Overig	Cijfer	Weging	Eind-cijfer
Maatschappelijke prestaties						
huisvesting van de primaire doelgroep	7,0	7,0	7,8	7,3	**50%**	7,6
huisvesting bijzondere doelgroepen	6,5	8,0	8,7	7,7		
kwaliteit woningen en woningbeheer	8,5	7,0	6,8	7,4		
(des-)investeren in vastgoed	7,2	7,5	8,1	7,6		
kwaliteit van wijken en buurten	8,3	7,9	8,2	8,1		
Relatie en communicatie	8,0	7,0	8,2	7,7	**25%**	7,7
Invloed op beleid	7,7	6,8	7,7	7,4	**25%**	7,4
Eindoordeel: goed						7,6

Bron: EY, 2014

3.09 Uit de tabel blijkt dat Trudo in de ogen van de belanghebbenden op alle onderdelen ruim voldoende scoort. In de volgende paragrafen worden de scores toegelicht.

Prestaties volgens belanghebbenden scoren 'goed'

3.10 In deze paragrafen wordt ingegaan op de scores op het onderdeel Prestaties. Tabel 3-2 bevat het oordeel van de belanghebbenden per prestatieveld.

Tabel 3-2: eindoordeel Presteren volgens Belanghebbenden onderdeel Prestaties

Prestatie	Score
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,3
Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,4
(Des-)investeren in vastgoed	7,6
Kwaliteit van wijken en buurten	8,1
Eindoordeel: goed	**7,6**

Bron: EY, 2014

3.11 Uit de tabel blijkt dat op alle onderwerpen een 'ruim voldoende' of 'goed' is gescoord, maar dat het onderwerp 'Kwaliteit van wijken en buurten' het hoogste scoort. Het eindoordeel van de belanghebbenden is 'goed'.

3.12 De volgende tabel geeft het oordeel weer over het maatschappelijk presteren van Trudo per belanghebbendengroep.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbendengroep prestaties

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,5
Gemeente	7,5
Overige belanghebbenden	7,9
Eindoordeel: goed	**7,6**

Bron: EY, 2014

3.13 De belanghebbendengroepen waarderen de prestaties van Trudo gemiddeld met een 7,6.

3.14 In het vervolg van dit hoofdstuk wordt gedetailleerder ingegaan op de prestaties per prestatieveld van Trudo volgens haar belanghebbenden. Indien een belanghebbende onvoldoende zicht heeft op de betreffende prestatie, is logischerwijs geen cijfer gegeven.

Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'ruim voldoende'

3.15 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Trudo op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. Concreet gaat het om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, de wijze van woningtoewijzing, het bevorderen van doorstroming en het bevorderen van eigen woningbezit. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-4: eindoordeel presteren naar Huisvesting primaire doelgroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,0
Gemeente	7,0
Overige belanghebbenden	7,8
Eindoordeel: ruim voldoende	**7,3**

Bron: EY, 2014

3.16 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar huisvesting primaire doelgroep als 'ruim voldoende'. De overige belanghebbenden zijn het meest tevreden op dit onderdeel.

3.17 De huurdersvertegenwoordigers geven aan dat Trudo voldoende goede en betaalbare woningen heeft voor de primaire doelgroep. Zij geven aan dat in tegenstelling tot andere corporaties Trudo niet mee doet aan het doorvoeren van de maximale huurverhogingen. Dit is dan ook de voornaamste reden waarom de huurdersvertegenwoordiging een ruime voldoende voor dit onderwerp geeft.

3.18 De gemeente is van mening dat Trudo over voldoende goedkope woningen beschikt. Trudo is bovendien de corporatie in Eindhoven die het minst aantal woningen in haar bezit heeft met een huurprijs boven de huurtoeslaggrens. Wel wordt de kanttekening gemaakt dat het aanbod van woningen met een huur lager dan 350 euro op dit moment gering is. Dit heeft te maken met het feit dat Trudo woningen in deze prijsklasse verkoopt.

3.19 De overige belanghebbenden zijn over het algemeen van mening dat Trudo voldoende betaalbare woningen beschikbaar heeft voor de primaire doelgroep. De corporatie houdt volgens de overige belanghebbenden een goede balans in haar activiteiten ten behoeve van het zorgdragen voor huisvesting van de primaire doelgroep. Een kanttekening die de overige

belanghebbenden maken, is dat weinig verloop aanwezig is. Ook vinden zij dat het aanbod van (zeer) goedkope woningen iets ruimer mag zijn.

Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort 'goed'

3.20 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Trudo op het gebied van huisvesting van doelgroepen die behoefte hebben aan specifiek aanpassingen en voorzieningen. Het betreft zowel nieuwbouw als (aanpassingen aan) bestaand bezit. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-5: eindoordeel Huisvesting bijzondere doelgroepen

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,5
Gemeente	8,0
Overige belanghebbenden	8,7
Eindoordeel: goed	**7,7**

Bron: EY, 2014

3.21 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar huisvesten bijzondere doelgroepen als 'goed'.

3.22 De huurders geven aan dat er geen signalen zijn dat er onvoldoende woningen beschikbaar zijn voor de bijzondere doelgroepen zoals ouderen met specifieke zorgbehoeften en mensen met een beperking. Zij geven ook aan dat indien nodig woningen door Trudo worden aangepast, alleen gebeurt dit niet op een grote schaal. Door de bewoners van de Kruidenbuurt wordt echter een kanttekening geplaatst. De bewoners ervaren dat in de wijk weinig aanbod is voor de bijzondere doelgroep en vooral voor ouderen.

3.23 De gemeente vindt dat Trudo ruim voldoende woningen beschikbaar heeft voor bijzondere doelgroepen. Trudo wordt gewaardeerd voor de wijze waarop zij in een samenwerkingsverband participeert tussen de gemeente en woningcorporaties voor mensen die nog niet zelfstandig kunnen wonen. De gemeente zorgt hierbij voor de begeleiding en Trudo zorgt voor de huisvesting. Ook wordt bijzonder gewaardeerd dat Trudo zich inzet voor het project "Skaeve Huse". Trudo geeft middels dit project aandacht aan de meest kwetsbare en zware doelgroepen: dak- en thuislozen, ex-gedetineerden, onaangepasten en verslaafden. De corporatie verzorgt onderdak in een villapark voor deze doelgroepen en speelt daarmee goed in op de specifieke woonwensen van de huurders uit de bijzondere doelgroepen.

3.24 De overige belanghebbenden geven aan dat er voldoende woningen voor specifieke doelgroepen zijn. Trudo wordt geprezen voor het feit dat zij veel aandacht voor deze doelgroepen

heeft. Volgens de belanghebbenden doet zij dit meer dan een gemiddelde woningcorporatie. Als voorbeeld wordt het samenwerkingsverband met het Leger des Heils genoemd.

Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'ruim voldoende'

3.25 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Trudo op het gebied van de kwaliteit van nieuwbouwwoningen en kwaliteitsverbetering van bestaande woningen. Daarnaast omvat dit prestatieveld de kwaliteit van de dienstverlening van Trudo en haar inspanningen op het gebied van energie en duurzaamheid. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-6: eindoordeel Kwaliteit woningen en woningbeheer

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8,5
Gemeente	7,0
Overige belanghebbenden	6,8
Eindoordeel: ruim voldoende	**7,4**

Bron: EY, 2014

3.26 De belanghebbenden zijn tevreden over het presteren naar kwaliteit woningen en woningbeheer. Zij beoordelen dit als 'ruim voldoende'.

3.27 De huurders vinden dat over het algemeen de woningen er goed bij staan. Trudo onderhoudt haar woningen goed en de dienstverlening richting huurders is prima te noemen. Reparaties worden goed en tijdig uitgevoerd. Trudo richt zich voldoende op het verduurzamen van woningen en bezuinigt niet op onderhoud.

3.28 De gemeenten geven aan dat Trudo haar woningen goed onderhoudt, er zijn daarom ook geen klachten over achterstallig onderhoud die de gemeente bereiken. Trudo inventariseert actief waar aanvullend geïnvesteerd moet worden in onderhoud. De gemeente Eindhoven maakt ook een kanttekening, zij geeft aan dat Trudo ook oog moet hebben voor de oudere woningen binnen haar woningvoorraad. Met name gaat het er om dat zij deze goed beheert en onderhoudt.

3.29 De overige belanghebbenden geven aan dat de kwaliteit van de woningen van Trudo goed is. Volgens de belanghebbenden heeft Trudo zowel oude als nieuwe woningen in haar bezit. Er zijn geen signalen die er op wijzen dat het onderhoud aan de woningen van Trudo niet van voldoende kwaliteit is.

(Des-)investeren in vastgoed scoort ‘goed’

3.30 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Trudo op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop en verbetering van bestaand bezit. Het betreft sociaal en maatschappelijk vastgoed. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-7: eindoordeel (Des-)investeren in vastgoed

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,2
Gemeente	7,5
Overige belanghebbenden	8,1
Eindoordeel: goed	**7,6**

Bron: EY, 2014

3.31 De belanghebbendengroepen beoordelen het presteren naar (Des-)investeren in vastgoed als ‘goed’.

3.32 De huurdersvertegenwoordigers geven aan dat Trudo in Eindhoven meer dan voldoende investeert. Vooral in nieuwbouw wordt geïnvesteerd. Trudo wordt geprezen voor het feit dat zij bijzondere projecten realiseert die niemand anders wil realiseren. De corporatie gaat voor grote investeringen in maatschappelijk vastgoed. Als voorbeeld worden de projecten Strijp-S en Woensel- West aangehaald. In het verleden heeft Trudo ook inspanningen verricht in de Kruidenbuurt. Dit heeft tot positieve resultaten geleid, waardoor deze wijken verbeterd zijn.

3.33 De gemeenten Eindhoven en Eersel zijn zeer tevreden over de mate waarin Trudo in vastgoed investeert. Volgens de gemeente Eersel zet Trudo zich in het bijzonder goed in voor speciale projecten. Dit is ook de reden waarom gemeente Eersel gekozen heeft de samenwerking met Trudo aan te gaan. Andere corporaties doen dit namelijk niet. Als voorbeeld wordt het product Slimmer Kopen genoemd. Trudo heeft met een minimum budget woningen op de markt gezet en verkocht. Ook in de gemeente Eersel heeft Trudo in de nieuwbouw geïnvesteerd. Trudo heeft hierbij een goede en een gezonde afweging gemaakt tussen investering en rendement.

3.34 Volgens de gemeente Eindhoven is Trudo een corporatie met een ‘grote mond’, maar wel één met eveneens grote daden. De corporatie heeft in de afgelopen jaren veel projecten gerealiseerd en daarbij in de ogen van de gemeente verantwoorde financiële risico’s genomen. Projecten zoals de Lichttoren en het product Slimmer Kopen worden aangehaald. Door Slimmer Kopen zijn mensen met een laag inkomen in staat gesteld een eigen woning te bezitten. Deze projecten en producten hebben voor de stad Eindhoven veel betekend.

3.35 Ook in de Kruidenbuurt is Trudo actief geweest bij herstructurering. Er zijn bijvoorbeeld woningen door Trudo gesloopt en er is een nieuwbouw project gerealiseerd. In Woensel-West is er sloop-nieuwbouw gerealiseerd en er zijn plannen voor nog eens 300 woningen.

3.36 Het beeld bij de overige belanghebbenden is ook zeer positief. Door Trudo worden mooie en speciale projecten gerealiseerd. Trudo heeft hiermee Eindhoven op de kaart gezet. Verder geven de belanghebbenden aan dat Trudo voorop loopt met constructies ten aanzien van de verkoop van haar woningen. In het bijzonder is hierbij aandacht voor het bieden van betaalbare koopwoningen.

3.37 De overige belanghebbenden geven aan dat Trudo naar vermogen voldoende woningen bouwt en sloopt. Daarnaast heeft Trudo haar woningen en wijken in Eindhoven kwalitatieve impulsen gegeven door middel van renovatie projecten. Een kanttekening die de belanghebbenden maken, is dat Trudo meer kan innoveren door meer eigenaarschap bij de huurders te initiëren.

Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'goed'

3.38 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Trudo op het gebied van emancipatie, leefbaarheid en de inzet voor het behouden dan wel creëren van vitale wijken en buurten. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-8: eindoordeel Kwaliteit van wijken en buurten

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8,3
Gemeente	7,9
Overige belanghebbenden	8,2
Eindoordeel: goed	**8,1**

Bron: EY, 2014

3.39 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar Kwaliteit van wijken en buurten als 'goed'.

3.40 De huurdersvertegenwoordigers zijn zeer tevreden over de mate waarin Trudo zich inzet voor de verbetering van de kwaliteit van wijken en buurten en leefbaarheid. Trudo heeft een grote bijdrage geleverd aan de kwaliteit van de wijken in de Kruidenbuurt en Woensel-West. Dit wordt altijd in een goede samenwerking gedaan met de bewonersorganisatie en vrijwilligers. Deze inspanning wordt door de huurders daarom zeer gewaardeerd.

3.41 De gemeenten zijn tevreden over de inspanningen van Trudo op dit onderwerp. Trudo

onderneemt bovengemiddeld veel activiteiten op het gebied van leefbaarheid. De corporatie heeft bovendien een goede focus op de leefbaarheidsvraagstukken die binnen de gemeenten spelen. Trudo neemt ook een voortrekkersrol in bij de transities van wijken en buurten.

3.42 De gemeente Eindhoven geeft verder aan dat zij de inzet van Trudo erg waardeert. Als Trudo zich namelijk voor een project inzet, dan doet zij dit voluit. Dit heeft onder meer tot een doorbraak geleid in de transitie van de Kruidenbuurt. De resultaten van de inspanningen zijn in deze buurt duidelijk zichtbaar wat een positief effect heeft op de kwaliteit van de wijk.

3.43 Verder doet Trudo op het gebied van leefbaarheid iets wat vrij speciaal is. De corporatie geeft bewoners namelijk huurcompensatie als deze bewoners een bijdrage aan de wijk leveren. Deze bijdrage bestaat uit bijvoorbeeld les geven aan kinderen met taalachterstanden.

3.44 De gemeente Eindhoven plaatst wel één kanttekening, zij geeft aan dat Trudo vrij selectief is met betrekking tot de locaties in Eindhoven. De belanghebbende geeft aan dat Trudo vooral aandacht heeft voor dezelfde wijken.

Relatie en communicatie scoort ‘goed’

3.45 Het onderdeel relatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Trudo samenwerkt met andere partijen en de mate en effectiviteit van de communicatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel relatie en communicatie.

Tabel 3-9: oordeel per belanghebbendengroep Relatie en communicatie

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8,0
Gemeente	7,0
Overige belanghebbenden	8,2
Oordeel: goed	**7,7**

Bron: EY, 2014

3.46 De huurdersvertegenwoordigers zijn over het algemeen te spreken over de relatie en communicatie met Trudo. Zij vinden dat Trudo korte lijnen heeft. De medewerkers zijn goed bereikbaar en indien nodig kan met de bestuurder worden gebeld. Wel geven de belanghebbenden aan dat zij de gesprekspartners in de wijk missen. Door de reorganisatie van Trudo is de corporatie minder zichtbaar in de buurt. Ook een kanttekening die de belanghebbenden maken is dat de communicatie bijna altijd eenzijdig is, deze komt vooral vanuit de belanghebbenden vandaan.

3.47 Ook de gemeenten zijn van mening dat de relatie en communicatie over het algemeen goed is. In alle lagen van de organisatie is de communicatie goed. Indien iets misgaat dan wordt dit tijdig met elkaar besproken. De belanghebbenden ervaren dat Trudo goed luistert en belangrijke

bijdrage levert aan de discussie.

3.48 In het Weekblad Groot Eindhoven informeert Trudo haar belanghebbenden waar zij als corporatie voor staat en waar ze naar toe wil. In vergelijking met andere corporaties loopt Trudo hierin voorop. De corporatie gaat bovendien met de tijd mee en gebruikt social media als communicatiemiddel.

3.49 De gemeente Eindhoven plaatst toch enkele kanttekeningen. Trudo is een betrouwbare partner die zich inzet voor de ontwikkeling van Eindhoven, maar heeft ook een uitgesproken mening. Het is voor de gemeente daarom ook niet altijd duidelijk wat zij aan Trudo heeft. Op het moment dat de belanghebbende met de corporatie in gesprek gaat, is daarnaast niet altijd duidelijk wie uiteindelijk de beslissingsbevoegdheid heeft. Verder geeft de gemeente aan het bespreken van de gehele strategie tussen de gemeente en de woningcorporaties lastig is, omdat Trudo afwijkt van andere corporaties. De corporatie houdt iets teveel vast aan haar standpunten als de plannen niet stroken met de wensen van Trudo. Voor het onderhouden van duurzame en gelijkwaardige relatie met de gemeente is het goed als Trudo hier aandacht aan besteedt en iets mee doet.

3.50 De overige belanghebbenden zijn zeer tevreden over de relatie en communicatie met Trudo. Er is sprake van een (warme) zakelijke relatie gebaseerd op vertrouwen, met een open en transparante communicatie. De goede relatie blijkt ook vaak uit de samenwerking met de belanghebbenden. De belanghebbenden geven aan dat Trudo in de publieke uitingen verfrissend is. Dit komt door de wijze waarop de corporatie zich met de nieuwe ontwikkelingen in Eindhoven weet te verbinden. Verder geven de belanghebbenden aan dat Trudo zich makkelijk in de gedachtegang van de belanghebbende kan verplaatsen. En dat de corporatie makkelijk met kritiek omgaat.

3.51 Trudo communiceert via verschillende communicatiemiddelen. De corporatie doet dit op een aansprekende manier. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van filmpjes, teksten, radio, en televisie.

3.52 Wel geeft één van de belanghebbenden aan dat deze niet tevreden is over de communicatie die Trudo onderhoudt. De belanghebbende ervaart dat Trudo meer vertelt dan luistert. Als gevolg hiervan is het voor de belanghebbende lastig om gezamenlijk op te trekken en te communiceren. Een andere belanghebbende geeft aan dat de relatie ten tijde van het samen uitvoeren van bouwprojecten vrij intensief is. Tussen de projecten door is sprake van minder frequent contact. Op regelmatige basis overleg en samen vooruitkijken is daarom gewenst.

Invloed op beleid scoort ‘ruim voldoende’

3.53 Bij dit onderdeel wordt vastgesteld of de belanghebbenden tevreden zijn over de invloed die zijn hebben op het beleid.

Tabel 3-10: oordeel per belanghebbendengroep Invloed op beleid

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,7
Gemeente	6,8
Overige belanghebbenden	7,7
Oordeel: ruim voldoende	**7,4**

Bron: EY, 2014

3.54 De huurders zijn tevreden over de mate van inspraak die Trudo hen biedt. In een vroeg stadium worden de belanghebbenden bij het besluitvormingsproces betrokken. Er worden regelmatig sessies georganiseerd waar huurders worden meegenomen in de keuzes die Trudo wil gaan maken.

3.55 Binnen de gemeente Eindhoven zijn enigszins verschillende meningen op dit onderwerp. Twee belanghebbenden van de gemeenten geven aan dat ze tevreden tot zeer tevreden zijn, en dat zij in het voortraject van beleidsvorming worden betrokken. Bovendien wordt hun mening serieus genomen. Maar de derde belanghebbende is minder tevreden. Deze belanghebbende ervaart dat zij minder invloed heeft op belangrijke aspecten van het beleid van Trudo. Wel geeft de belanghebbende aan dat als Trudo een bepaalde overtuiging heeft dat zij de gemeente hierop laat aanhaken. De beleidsagenda van Trudo past dan toevallig in de agenda van de gemeente, maar van beleidsbeïnvloeding is dan geen sprake. Ook een andere belanghebbende van de gemeente geeft aan dat het voorgestelde beleid van de gemeente wel in de lijn en in het profiel van het beleid van Trudo moet passen anders is de invloed van belanghebbende daarop op voorhand niet groot. Tot nu toe heeft dit niet tot problemen geleid, omdat Trudo het beleid uitvoert waar de gemeente ook achter staat.

3.56 De gemeente Eersel is op zich tevreden over de mate van inspraak, en geeft aan dat Trudo haar regelmatig om een mening vraagt inzake de ontwikkeling van het beleid.

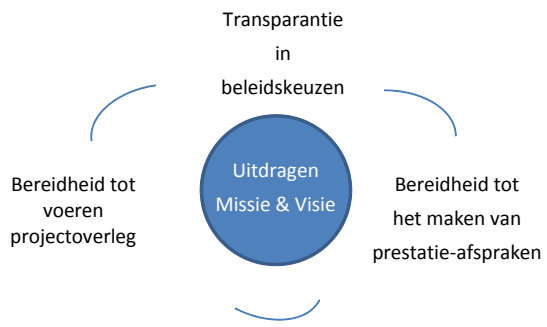
3.57 De overige belanghebbenden zijn zeer tevreden over de invloed die zij op het beleid van Trudo kunnen uitoefenen. Zij ervaren een goede mate van inspraak waarbij, afhankelijk van het samenwerkingsmodel, veel ruimte wordt gegeven aan de belanghebbenden om aan te geven waar zij behoefte aan hebben en wat zij willen. Zij worden uitgenodigd om bij Trudo te discussiëren over beleidsontwikkeling. Slechts door één belanghebbende wordt aangegeven dat deze geen invloed op het beleid heeft en dat dit invloed wel wenselijk is.

Beoordeling samenwerking

3.58 Het oordeel op het perspectief Prestaties volgens Belanghebbenden is, conform de vereisten van het visitatiestelsel, gebaseerd op de cijfers die de belanghebbenden in het

voorgaande deel toekennen voor de prestatievelden. EY heeft er voor gekozen om in de gesprekken met de belanghebbenden ook gedetailleerder de samenwerking tussen de belanghebbende en medewerkers van Trudo te bespreken. Hierbij is een verkorte versie van de beleidscyclus van woningcorporaties gehanteerd. Figuur 3-1 toont deze onderdelen van de cyclus.

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: SEV, 2007

3.59 De belanghebbenden is in de gesprekken ook gevraagd naar:

a uitdragen missie en visie;

b helderheid en transparantie van beleidskeuzes en afwegingen;

c de bereidheid tot het maken van prestatieafspraken;

d het bereid zijn tot het voeren van projectoverleg tijdens de samenwerking.

3.60 In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen van de beleidscyclus weergegeven.

Tabel 3-11: eindoordeel Presteren volgens belanghebbenden per beleidsveld

Onderwerp	Oordeel
Uitdragen missie en visie	7,9
Beleidskeuzes en afwegingen	7,8
Bereidheid tot het maken van prestatieafspraken	7,3
Bereidheid tot voeren projectoverleg	7,8
Eindoordeel: goed	**7,7**

Bron: EY, 2014

Uitdragen missie en visie scoort 'goed'

3.61 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Trudo overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Er is ook gevraagd naar de wijze waarop Trudo deze missie en visie uitdraagt. Als Trudo immers duidelijke keuzen heeft gemaakt in wat zij wil bereiken,

voor wie zij er wil zijn en dit ook goed uitdraagt, bevordert dit de samenwerking met de belanghebbenden.

3.62 Het gemiddelde rapportcijfer voor het uitdragen van de missie en visie van Trudo is een 7,9. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel missie en visie.

Tabel 3-12: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel Missie en visie

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,0
Gemeente	8,3
Overige belanghebbenden	8,4
Oordeel: goed	**7,9**

Bron: EY, 2014

3.63 Onder de huurders van Trudo zijn de meningen verdeeld, over de wijze waarop Trudo haar missie en visie naar haar belanghebbenden uitdraagt. Een belanghebbende groep geeft aan dat Trudo duidelijk uitdraagt waar zij voor staat. De corporatie straalt haar missie en visie voldoende uit, en de medewerkers handelen hier ook naar bijvoorbeeld door met de belanghebbende mee te denken.

3.64 De andere belanghebbende groep plaats een kanttekening bij het uitdragen van de missie en de visie. Deze groep is van mening dat medewerkers van Trudo de missie en de visie niet voldoende uitdragen. Volgens de belanghebbenden heeft dit te maken met de verschillende reorganisaties bij Trudo. Door deze reorganisaties is minder aandacht gegeven aan het uitdragen van de missie en de visie.

3.65 De gemeenten vinden unaniem dat Trudo haar missie en visie goed uitdraagt. Trudo is een partij die zich verbonden voelt aan de stad. Dit komt in haar missie en visie duidelijk naar voren.

3.66 De overige belanghebbenden geven aan dat Trudo goed uitdraagt wat zij wil bereiken en wat zij van de samenwerking met andere partijen verwacht. Ook denkt zij in kansen en mogelijkheden, met alle aandacht voor kwetsbare groepen en emancipatie / eigen verantwoordelijkheid van de huurders. De corporatie is innovatief en toont lef. De visie van Trudo is door de nieuwe regelgeving aangetast. De belanghebbenden vinden het bijzonder dat de corporatie meteen heeft ingegrepen en niet ‘soft’ gereageerd heeft op de ontwikkelingen.

Transparantie beleidskeuzes scoort ‘goed’

3.67 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Trudo een gedegen afweging

maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Trudo erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 3-13: oordeel per belanghebbendengroep Beleidskeuzes

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,7
Gemeente	7,8
Overige belanghebbenden	7,9
Oordeel: goed	**7,8**

Bron: EY, 2014

3.68 De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat Trudo transparant is bij de uitleg van haar projectkeuzen en deze ook goed uitlegt.

3.69 De gemeenten geven aan dat Trudo over haar beleidskeuzes voldoende transparant is. Als voorbeeld wordt de toekomst van Strijp-S en Woensel-West genoemd. Trudo is consequent in het uitvoeren van haar strategie. Wel wordt door de gemeenten een kanttekening geplaatst. Trudo kan transparanter handelen door haar kennis met andere partijen te delen. Deze opmerking geldt echter ook voor andere corporaties. Ondanks dat de belanghebbenden ervaren dat Trudo transparant is, wordt ook aangegeven dat Trudo meer uitleg kan geven op het moment dat zij niet voor een bepaald beleid kiest. De belanghebbenden ervaren in dergelijke gevallen dat zij meer een algemene uitleg krijgen, dan een specifieke. Trudo geeft in dergelijke gevallen aan dat het niet uitvoeren van projecten vaak met financiën te maken heeft. Of klopt dat kan de belanghebbende echter niet nagaan omdat deze transparantie niet wordt geboden.

3.70 Voor de belanghebbenden van Trudo is het van belang dat de corporatie zeker in speciale situaties of bij bijzondere projecten aangeeft waarom zij een bepaalde keus maakt. Als voorbeeld worden zaken genoemd die worden voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. Indien deze een beslissing nemen, is het belangrijk dat de redenen achter deze beslissing bij de belanghebbenden bekend zijn.

3.71 De overige belanghebbenden zijn zeer te spreken over de mate van transparantie in beleidskeuzes door Trudo. De beleidskeuzes zijn gebaseerd op een goede argumentatie, waardoor de belanghebbenden begrijpen waarom Trudo een project wel of niet gaat uitvoeren.

Maken van prestatieafspraken scoort ‘ruim voldoende’

3.72 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Trudo zich inspant om prestatieafspraken te maken en in welke mate Trudo de gemaakte afspraken

naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken.

Tabel 3-14: oordeel per belanghebbendengroep Prestatieafspraken

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,0
Gemeente	6,7
Overige belanghebbenden	8,2
Oordeel: ruim voldoende	**7,3**

Bron: EY, 2014

3.73 Trudo is bereid om afspraken te maken met de huurdersvertegenwoordiging en deze worden ook daadwerkelijk gemaakt in de vorm van een samenwerkingsovereenkomst. Ook worden de huurders van Trudo sinds kort uitgenodigd om mee te denken over de prestatieafspraken die met de gemeente worden gemaakt.

3.74 De gemeenten zijn verdeeld over de medewerking van Trudo aan het tot stand komen van prestatieafspraken. Gemeente Eersel is tevreden over de bereidheid om tot prestatieafspraken te komen. Deze ervaart dat Trudo voldoende initiatief neemt en proactief handelt door contact op te zoeken en vragen te stellen. Gemeente Eindhoven is minder tevreden. Deze geeft aan dat als te maken afspraken binnen het beleid van Trudo passen, de bereidheid tot het maken van prestatieafspraken aanwezig is. Indien dit niet binnen het beleid van Trudo past, dan is de bereidheid niet aanwezig.

3.75 De overige belanghebbenden zijn goed te spreken over de mate waarin Trudo bereid is te komen tot prestatieafspraken of een convenant en over de mate waarin zij de inhoud daarvan waarmaakt.

Bereidheid tot het voeren van projectoverleg scoort ‘goed’

3.76 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin Trudo bereid is op alle relevante aspecten van de samenwerking te overleggen tijdens de samenwerking.

Tabel 3-15: oordeel belanghebbendengroep bereidheid voeren projectoverleg

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,7
Gemeente	8,0
Overige belanghebbenden	7,6
Oordeel: goed	**7,8**

Bron: EY, 2014

3.77 De huurdersvertegenwoordiging is zeer tevreden over de bereidheid van Trudo om tijdens projectoverleg de projecten gedetailleerd te bespreken.

3.78 De gemeenten geven aan dat Trudo goed de voortgang van projecten bespreekt. Dit is mede te danken aan het feit dat er periodiek overleg is. De informatie is bovendien tijdig in het geval er problemen zijn gesignaleerd.

3.79 De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over het overleg dat met Trudo wordt gevoerd. Trudo geeft breeduit en op een proactieve wijze inzicht in de projectvoortgang. Er is persoonlijk contact met de medewerkers van Trudo. Trudo communiceert open en transparant over datgene waar zij op dit moment staat en waar zij naar toe wil.

Goede en te verbeteren punten

3.80 De belanghebbenden is ook specifiek gevraagd goede en te verbeteren punten aan te dragen.

Goede punten

3.81 De belanghebbenden noemen onder meer de volgende goede punten:

a oor voor de bewonersorganisaties;
b Trudo zet zich meer dan voldoende in voor de leefbaarheid en de wijkaanpak;
c grote bijdrage aan de stad Eindhoven gehad. Herontwikkeling van voormalige Philipscomplexen. De stad is hiermee op de kaart gezet;
d innovatief, bijvoorbeeld door nieuwe concepten als “Slimmer Kopen’’;
e gaat altijd voor kwaliteit;
f versterken van sociale bindingskracht, bijvoorbeeld Weekendschool en Wijkrestaurants;
g steekt nek uit voor bijzondere doelgroepen, herstructureringsprojecten creëren van bijzondere woonvormen;
h maatschappelijke verantwoordelijkheid, Trudo weet wat er gebeurt, heeft haar

blik naar buiten gericht en haakt aan bij veranderingen in de maatschappij;

i Trudo heeft connecties gelegd in de culturele driehoek. Dat heeft met de visie van de bestuurder te maken. Trudo geeft de creatieve industrie een plek. Dit is van toegevoegde waarde vanuit stadsbelang. Het past namelijk in de strategie van Eindhoven: techniek en de creatie. Trudo pikt dit ‘outstanding’ op en past dit in de praktijk toe;

j heldere visie, het doorvoeren van de missie en lef en doorzettingsvermogen tonen;

k bottom up benadering, maar wel vanuit een top down perspectief;

l trendsettende corporatie in Nederland, zorgt voor sociale samenhang;

m zeer betrokken in de buurt;

n volhardend en gedreven, gelooft in haar projecten;

o gaat goed om met kritiek en tegenwind;

p de wijze waarop Trudo met de belanghebbende het gesprek aangaat, voldoende tijd nemen om de relatie op te bouwen;

q communiceert helder en gaat waar nodig de diepte in;

r toegankelijke corporatie met een duidelijke sociale doelstelling;

s laagdrempelig, dichtbij de mensen en persoonlijk;

t goede langetermijnvisie;

u voorbeeld voor andere corporaties;

v goede partner, korte lijnen en weinig bureaucratie;

w passie en creativiteit;

x goede initiatieven voor de kinderen, bemoeienis en betrokkenheid bij educatie;

y bereidheid mee te denken buiten gebaande paden en gecalculeerde risico’s nemen;

z bestuurlijk inzicht.

Te verbeteren punten

3.82 De belanghebbenden willen graag dat Trudo de onderstaande punten verbetert.

a De communicatie op verschillende niveaus binnen de organisatie kan beter.

b Sterallures voorkomen. Succes zorgt voor allures die niet past bij het ecosysteem van Eindhoven. Trudo kan hierdoor goodwill verliezen.

c Trudo moet zich afvragen of haar strategie goed is. Moet Trudo zich blijven focussen op bepaalde gebieden of kan zij haar bezit daar beter verdunnen en meer verspreiden.

d Gezien de veranderde tijd, kan Trudo meer geven dan nemen en de samenwerkende partijen serieus nemen om meer te realiseren.

e Door de nieuwe regelgeving is het nodig om anders te handelen. Hierbij is voor Trudo van belang dat zij haar huidige projecten goed afmaakt en niet in één keer uit deze projecten stapt.

f Aan de voorkant van een project goed nadenken over de doelstellingen en deze tijdig monitoren. Dit zorgt ervoor dat alle partijen aan dezelfde doelstellingen werken.

g Vastleggen en continueren van de koers richting de toekomst. De uitdaging is om de kracht vast te houden die Trudo al jaren bewijst te hebben.

h Beter luisteren naar de omgeving en betweterig gedrag voorkomen.

i Organiseer continuïteit als gevolg van de reorganisatie. De directeur-bestuurder van Trudo is erg richtinggevend en de mensen om hem heen gaan daar goed in mee. Daarnaast gaat een relevant deel van het personeel richting het einde van hun loopbaan. Hoe ziet de tijd er na het vertrek van de huidige bestuurder uit? Hoe komt de organisatie er definitief uit te zien als gevolg van de reorganisatie? Dit proces is nog niet voltooid.

j De uitdaging voor Trudo is samen met collega corporaties naar de toekomst te kijken en gezamenlijk aan de stad een bijdrage te leveren. Zaken zoals leegstand en maatschappelijke vastgoed en herbestemming dient op regionaal niveau opgepakt te worden. Op deze wijze kan de regio zich ontwikkelen en de toekomstige uitdagingen makkelijk aan.

k Het gedurfd “familieprofiel” maakt de organisatie meer kwetsbaar, evenals dat altijd de randen opgezocht worden van wat mogelijk is.

l Trudo kan flexibeler met kritiek omgaan.

m Het zou beter zijn voor Trudo zich snel neer te leggen bij de besluiten van Blok, het verzetten kost veel energie.

n Duidelijkere communicatie over de verhouding van Trudo met haar sociale opdracht. Dit heeft Trudo namelijk meer in een defensieve hoek geleid dan noodzakelijk was geweest. Bestuurlijke kracht van Trudo heeft ervoor gezorgd dat zij is doorgegaan zonder voldoende oog hiervoor te hebben.

o Beleid verder uitontwikkelen de klant centraal te stellen bij het verkopen van woningen in de nieuwbouw. Het gaat hierbij om het in overleg met de klant of het vanuit de klant zelf ontwikkelen van woningen. Trudo neemt klanten wel mee, maar is hierin nog onvoldoende succesvol.

Wensen van de belanghebbenden

3.83 De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden ook gevraagd naar een wens. Wat willen de belanghebbenden Trudo meegeven om nog beter samen te werken?

3.84 De huurdersvertegenwoordigers willen graag dat Trudo goed samen blijft werken met de bewonersorganisaties en goed blijft luisteren. Verder raden zij Trudo aan om de interne organisatie goed op de rit te krijgen, zodat zij met haar maatschappelijke doelstelling kan blijven doorgaan.

3.85 De gemeente Eindhoven spreekt de wens uit dat Trudo doorgaat met de taken die zij

uitvoert. Trudo moet bijvoorbeeld de ingezette lijn op innovatiegebied doortrekken. Trudo moet er voor zorgen dat zij in samenwerking openstaat voor gezamenlijke beleidskeuzes. Hierbij is van belang dat Trudo probleemgenoot wordt van problemen die de gemeente heeft in plaats van altijd zelf een probleem te signaleren en de gemeente hierop te laten aanhaken. Ook is de wens dat Trudo meer coöperatief is naar andere corporaties toe. Er liggen voldoende kansen zowel voor de gemeente als de corporaties om deze samen op te pakken.

3.86 De gemeente heeft de wens om een gedeelte van de verantwoordelijkheid voor PPS Park Strijp Beheer bij de corporaties te leggen. Zeggenschap en besluitvorming van Trudo en Woonbedrijf kunnen vergroot worden. Zij kan transparanter zijn over de beleidskeuzes en het traject daaraan voorafgaand. Verder heeft de gemeente nog andere wensen. Zij zou het handig vinden om met alle Raden van Toezicht van de woningcorporaties in Eindhoven één keer per jaar om de tafel te gaan zitten om informatie uit te wisselen over elkaars strategie. Ten slotte is het wenselijk dat de driehoek: gemeente, bewoners en Trudo meer gezamenlijk over de zeggenschap nadenkt omtrent de koers van Trudo.

3.87 Gemeente Eersel geeft aan begrip te hebben voor de beperkingen in het speelveld van Trudo. Zij ziet graag dat Trudo eigenwijs en creatief blijft en zich niet laat inkaderen door regels.

3.88 De volgende wensen worden geuit door de overige belanghebbenden:

a Blijf investeren in de sociale huisvesting en in de leefbaarheid van de stad. Geef vooral de rol niet zomaar uit handen, maar blijf jezelf breder inzetten dan alleen sociale woningbouw. Dit zou een gemiste kans zijn.

b Koers blijven varen die mogelijk is gezien de landelijke ontwikkelingen en de innovatieve karakter blijven behouden.

c Over de primaire taakstelling van een corporatie, het huisvesten van de primaire doelgroep, communiceert Trudo in beperkte mate. Hoewel dit wordt gecompenseerd door Woonbedrijf, de corporaties vullen elkaar aan in hun activiteiten, is dit wel een risico in het kader van de huidige kerntakendiscussie. Het advies is dan ook om als Trudo wel zichzelf te blijven, maar te voorkomen om hierop afgerekend te worden. Dat is een verantwoordelijkheid in het kader van de continuïteit van de organisatie.

d Trudo is afhankelijk van haar bestuurder. Los daarom de problemen op, maar besteedt ook vast aandacht aan het naderende vertrek van de bestuurder. Hierdoor kan tijdig een goede opvolger worden gevonden.

e Er zijn weinig corporaties die eigen verkooppoot hebben. Of dit verstandig is zeer de vraag. De kans bestaat dat niet alle mogelijkheden worden benut en dat men de verbeteringen niet zien, dit vanwege het feit dat dit geen corebusiness is van Trudo.

f Probeer met innovatieve woonprojecten met de focus op sociale woningbouw onderscheidend te zijn en blijven. Betrek Social Design in dit proces.

g Neem geen afscheid van Robin Hood. Laat de samenwerking niet te zakelijk

worden. De betrokkenheid wordt erg gewaardeerd.

h Trudo moet blijven wie zij is. Zij vormt een prachtige plek in corporatie land. Heroriëntatie is echter nodig, dat vraagt de economie om ons heen. Trudo heeft nog een aantal opdrachten te voltooien bijvoorbeeld Strijp S. Dit geeft ruimte voor Trudo om adem te halen en een strategische heroriëntatie te doen om daarmee focus en continuïteit aan te brengen.

i De centrale vraag is hoe je in een veranderende corporatiewereld als Trudo zijnde, met het ingeperkte overheidsbeleid, de weg blijft vinden om de eigenzinnigheid, uitdaging en ambitie te behouden binnen de nieuwe kaders. Ga goed nadenken over het formuleren van je nieuwe rol.

j Mogelijk ontstaat er een opvolgingsprobleem van de bestuurder van Trudo die binnenkort vertrekt. De “nieuwe wereld” (ingeperkt overheidsbeleid) en een ander type bestuurder zullen ontwikkelingen zijn die mogelijk met elkaar samenvallen. Hiermee gaat wellicht een stuk glans van Trudo verloren. Hier moet zij voor waken. Het is namelijk goed om een corporatie te hebben die eigenzinnig is en risico’s neemt en nieuwe dingen (het bijzondere) probeert te doen.

4 Presteren naar vermogen scoort ‘ruim voldoende’

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Hiermee kan worden geoordeeld over de mate waarin Trudo presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

a financiële continuïteit;
b doelmatigheid;
c vermogensinzet.

4.03 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de aangereikte financiële- en niet-financiële informatie.

Eindoordeel Presteren naar vermogen en continuïteit is ‘ruim voldoende’

4.04 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore van presteren naar vermogen.

Tabel 4-1: eindoordeel Presteren naar vermogen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel	Weging
Financiële continuïteit	Ruim voldoende	7,0	30 %
Doelmatigheid	Voldoende	6,0	30 %
Vermogensinzet	Ruim voldoende	7,0	40 %
Eindoordeel: ruim voldoende		**6,7**	**100%**

Bron: EY, 2014

4.05 De visitatiecommissie concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit ruim voldoende is. Trudo beschikt over een gezonde financiële positie die zowel intern als extern nauwlettend wordt bewaakt en waarop tijdig wordt bijgestuurd. Het financiele beleid wordt uitgevoerd met inachtneming van de voor Trudo kenmerkende waarden waarbij financiele beheersbaarheid een belangrijke randvoorwaarde is. Binnen Trudo wordt efficiënt en doordacht omgegaan met de beschikbare middelen en tijdig bijgestuurd waardoor een waarborg voor een doelmatige bedrijfsvoering wordt gecreëerd. Trudo kan haar vermogensinzet voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren.

4.06 In de navolgende paragrafen volgt een toelichting per onderdeel.

Financiële continuiteit scoort ‘ruim voldoende’

4.07 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Trudo haar financiële continuïteit voldoende heeft geborgd. Dit stelt Trudo in staat haar maatschappelijke functie in continuiteit uit te voeren. De minimale eis hiervoor is dat Trudo voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen zoals gewenst door het CFV en WSW. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven. Het onderdeel wordt afgesloten met een samenvattende tabel.

Solvabiliteitsoordeel scoort voldoende

4.08 Het CFV heeft een oordeel gegeven over de solvabiliteit van Trudo. Over de jaren 2010 – 2012 werd een oordeel afgegeven van ‘voldoende’. In 2013 is een nieuwe beoordelingssystematiek van kracht geworden. Het CFV heeft in de toezichtbrief over 2013 geen opmerkingen gemaakt over het toezichtterrein “solvabiliteit”.

Continuiteitsoordeel scoort voldoende

4.09 Het continuiteitsoordeel over jaar 2010 is een C-oordeel. Het C-oordeel gaf aan dat de uitvoering van de beleidsvoornemens zouden leiden tot een onbalans tussen de voorgenomen activiteiten en financiele positie. De continuïteitsoordelen over de jaren 2011 en 2012 betreffen beide een A1 – oordeel. Een A1-oordeel geeft aan dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van Trudo. In 2013 is een nieuwe beoordelingssystematiek van kracht geworden.

4.10 In de toezichtbrief 2013 d.d. 21 november 2013 heeft het CFV opmerkingen geplaatst bij de toezichtterreinen ‘behoud maatschappelijk gebonden vermogen’ en ‘financieel risico beheer’ die mogelijk van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van Trudo. Deze opmerkingen hadden vooral betrekking op het project ‘Lichttoren’. Op basis hiervan heeft het CFV een aantal maatregelen opgelegd. In navolging hiervan zijn door Trudo een verbeterplan en actuele (meerjarige) prognoses verstrekt waarin de reeds genomen financiële strategische beleidskeuzes (reorganisatie, wijzigingen financiele huishouding) verwerkt zijn. Het CFV heeft op d.d. 11 april 2014 bevestigd dat het plan van aanpak resulteert in een kostendekkende exploitatie.

4.11 Het CFV heeft in haar toezichtbrief tevens aangegeven nader geïnformeerd te worden omtrent de totstandkoming van en mogelijk toekomstige verliezen binnen de deelnemingen. Hiertoe heeft de afgelopen periode contact plaatsgevonden tussen Trudo en het CFV. Uit gesprekken en interne managementdocumentatie blijkt een dekkende exploitatie en positieve resultaten voor de boekjaren 2014 en 2015.

Interest dekkingsratio

4.12 De interest dekkingsratio (ICR) geeft aan in hoeverre Trudo in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen. Binnen de planning en controlcyclus van Trudo worden de liquiditeitspositie en kasstroom periodiek gemonitord. Binnen Trudo bestaat tevens een beheersingsraamwerk met betrekking tot treasury.

4.13 Als norm voor de interest dekkingsratio wordt in het visitatiestelsel de norm van het WSW gehanteerd. Deze bedraagt een ICR van minimaal 1,4. Op basis van de toezichtbrief 2013 is waar te nemen dat de interest dekkingsratio van Trudo over de jaren 2012 – 2017 boven de norm ligt. Uit interne managementdocumentatie en gesprekken blijkt tevens dat Trudo voldoet aan de norm voor het huidige en komende boekjaar.

Loan to value

4.14 Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt 'Loan to Value' genoemd. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd.

4.15 Als norm geldt binnen het visitatiestelsel de WSW-norm van maximaal 75% op basis van bedrijfswaarde. In de toezichtbrief 2013 wordt een loan to value op basis van de bedrijfswaarde over de periode 2013-2017 weergegeven die onder deze norm ligt. Dit impliceert een gunstige uitkomst. Uit interne managementdocumentatie en gesprekken blijkt tevens dat Trudo voldoet aan de norm voor het huidige en komende boekjaar.

Debt Service Coverage Ratio

4.16 De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) geeft aan in welke mate Trudo de rente én aflossing uit haar operationele kasstroom kan voldoen. Ten opzichte van de Interest Coverage Ratio die alleen de rente in de berekening betrekt zal daarom per definitie een lagere waarde optreden.

4.17 In het visitatiestelsel wordt ook bij dit kengetal aangesloten bij de norm van het WSW. Deze bedraagt 1,0. Op basis van de toezichtbrief 2013 is de debt service coverage ratio over de periode 2013-2017 boven de norm. Uit overige interne managementdocumentatie en gesprekken blijkt tevens dat Trudo voldoet aan de norm voor het huidige en komende boekjaar.

Toelichting oordeel

4.18 In het voorgaande is vastgesteld of Trudo heeft voldaan aan de minimale eisen voor een voldoende. Hierbij geldt dat voldaan moet zijn aan de externe en algemene toezichtseisen voor

vermogen en kasstromen zoals die zijn vastgesteld door het CFV en het WSW. Het CFV heeft in haar toezichtbrief 2013 aanvullende maatregelen verwoord om mogelijke continuïteitsrisico's te kunnen monitoren. Trudo heeft hier op een correcte manier opvolging aan gegeven. Daarnaast zijn in boekjaar 2013 reeds een aantal strategische beleidskeuzes doorgevoerd, mede om de financiele continuïteit duurzaam op peil te kunnen houden binnen het veranderende speelveld waarin corporatie zich momenteel bevindt.

4.19 Zoals in het voorgaande beschreven wijken de kengetallen van Trudo in positieve zin af van de door CFV en WSW gestelde normen door een actief vermogensbeleid. Trudo is daarnaast volledig en transparant in de verantwoording van haar vermogenspositie.

4.20 Binnen de planning en control cyclus van Trudo wordt toereikende aandacht besteed aan (de ontwikkeling in) kengetallen en algemene en interne normen ten aanzien van liquiditeit, kasstromen, solvabiliteit, vermogen en risicobeheer en de samenhang hiertussen. Voorbeelden hiervan betreffen de periodieke managementrapportage, het treasury jaarplan, het jaarverslag, de nota vastgoed en het opgestelde investeringsstatuut. Uit bovenstaande documentatie en gevoerde gesprekken blijkt dat op een actieve manier sturing wordt gegeven aan het vermogensbeleid waarbij (bij)sturing op kasstromen, risicobeheersing en scenario analyses onderdeel uitmaken. De visitatiecommissie acht hiervoor een pluspunt aanwezig ten aanzien van de minimale vereisten om te komen tot een eindoordeel 'ruim voldoende'.

4.21 Tabel 4-2 bevat een samenvatting van de uitkomsten van de toezichtnormen, de afwijking daarvan en het totaaloordeel.

Tabel 4-2: bevindingen beoordeling financiële continuïteit

Onderwerpen financiële continuïteit	**Bevinding**
Solvabiliteitsoordeel (oordeel CFV)	Voldoende
Continuïteit (oordeel CFV)	A1
Interest Coverage Ratio (oordeel WSW)	1,4
Loan to Value op basis van WOZ-waarde (oordeel WSW)	75%
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	1,0
Oordeel: ruim voldoende	**7,0**

Bron: EY, 2014

Doelmatigheid scoort ‘voldoende’

4.22 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. Er wordt beoordeeld of de corporatie efficiënt werkt en actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van het plan worden geconstateerd. Ook wordt beoordeeld of de corporatie een visie en criteria heeft voor de doelmatigheid in haar organisatie.

4.23 Op basis van de laatst beschikbare CFV publicatie Corporatie in Perspectief (CIP 2013) van Trudo zijn afwijkingen ten aanzien van de referentiegroep waar te nemen. Deze afwijkingen zouden er toe leiden dat niet wordt voldaan aan de minimale vereisten voor een voldoende. Deze vergelijking is gebaseerd op het verslagjaar 2012. Echter heeft de visitatiecommissie in haar beschouwing tevens gebruik gemaakt van actuelere informatie afkomstig uit gesprekken, managementdocumentatie en overige externe rapportages. In boekjaar 2013 zijn wezenlijke veranderingen doorgevoerd in de financiele huishouding (o.a. reorganisatie) die van invloed zijn op de benchmarkvergelijking. Deze veranderingen geven blijk van een actieve sturing ten aanzien van een doelmatige huishouding en zijn naar mening van de visitatiecommissie van waarde voor het eindoordeel.

4.24 Trudo scoort ten opzichte van de referentiecorporaties op onderdelen beter en op onderdelen minder dan de referentie. Indien alles in samenhang wordt beoordeeld, voldoet Trudo aan het ijkpunt voor een voldoende. Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar doelmatigheid wordt daardoor ‘voldoende’.

4.25 In de volgende paragrafen worden de scores en de pluspunten toegelicht.

Score op CIP-indicatoren

4.26 Bij dit onderdeel wordt een vergelijking gemaakt tussen de kengetallen in de laatst beschikbare CFV-publicatie CIP 2013 van Trudo en van de referentiegroep. De referentiegroep voor Trudo is Rf04 Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties. Zoals vermeld zijn organisatorische veranderingen in tussenliggende verslagjaren tevens in acht genomen.

Netto bedrijfslasten per vhe is hoger dan gemiddeld

4.27 De netto bedrijfslasten per vhe van Trudo bedragen ultimo 2012 € 2.399. De netto bedrijfslasten bij referentiecorporaties bedragen € 1.415 per vhe. Trudo wijkt hiermee in negatieve zin af van de referentie. De afwijking wordt hoofdzakelijk veroorzaakt doordat Trudo relatief meer lasten meerekent (o.a. kosten projectmanagement) bij de bepaling van de netto bedrijfslasten conform de CFV-methodiek.

4.28 In verslagjaar 2013 is mede naar aanleiding van de introductie van de verhuurdersheffing

de financiele huishouding gewijzigd. De belangrijkste wijzigingen die zijn doorgevoerd betreffen een reorganisatie en aanvullende kostenreducerende maatregelen. Tevens hebben wijzigingen plaatsgevonden in de presentatie van bedrijfslasten in de begroting van 2014 en 2015 om aansluiting te leggen met de CFV-methodiek. Als gevolg hiervan bedragen de netto bedrijfslasten per vhe in 2014 € 1.414 en in 2015 € 1.357.

4.29 Ondanks de verwachting dat de netto bedrijfslasten per VHE van Trudo nagenoeg gelijk of hoger uitvallen dan de referentie, acht de visitatiecommissie op dit onderdeel sprake van een oordeel van 'voldoende'. Dit oordeel is mede gebaseerd op de actieve wijze van handelen en bijsturen en de transparantie en mate van verantwoording over de ontwikkeling van de netto bedrijfslasten.

Ontwikkeling netto bedrijfslasten per vhe is hoger dan gemiddeld

4.30 De netto bedrijfslasten per vhe nemen bij Trudo in de periode 2009 – 2012 toe met 7,6%. De referentie kent een afname van 6,4%. Op basis van interne managementinformatie is een daling waar te nemen in de netto bedrijfslasten per VHE over de periode 2014-2015. Hierbij is tevens de verwachting dat de referentie hoogstwaarschijnlijk zal dalen.

4.31 Ondanks de verwachting dat de ontwikkeling in de netto bedrijfslasten per vhe van Trudo hoger uitvalt dan de referentie, acht de visitatiecommissie op dit onderdeel sprake van een oordeel van 'voldoende'. Dit oordeel is mede gebaseerd op de actieve wijze van handelen en bijsturen en de transparantie en mate van verantwoording over de ontwikkeling in de netto bedrijfslasten.

Aantal vhe per fte scoort is hoger dan gemiddeld

4.32 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? Een goede graadmeter voor de efficiëntie van de corporatie is het aantal vhe per fte. Dit kengetal ligt voor Trudo op 75, hetgeen onder de referentie ligt. Als gevolg van de doorgevoerde reorganisatie in 2013 is het aantal fte teruggebracht van 80,7 in 2012 naar 46,7 in 2014. Voor 2015 wordt een verdere daling verwacht naar 43,2 fte. Naast het feit dat deze wijziging inzicht geeft aan een actieve bijsturing op dit gebied wordt tevens gewaarborgd dat het aantal vhe per fte hoger uitvalt dan de verwachte referentie. Als gevolg hiervan wordt dit onderdeel als 'voldoende' beoordeeld.

Personeelskosten per fte is hoger den gemiddeld

4.33 De gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn tevens beoordeeld. De gemiddelde loonkosten van Trudo bedragen € 74.300 en zijn daarmee hoger dan de referentie. De beoordeling is daarom 'onvoldoende'.

Toelichting oordeel

4.34 Uit het voorgaande is gebleken dat Trudo bij de meeste kengetallen in negatieve zin afwijkt van de referentie op basis van de laatst beschikbare CIP 2013.

4.35 Om een genuanceerd beeld te geven van de afwijkingen ten opzichte van de referentie is ook rekening gehouden met wijzigingen binnen de financiele huishouding in de komende jaren. Naast deze kwantitatieve beoordeling is tevens gekeken naar de organisatie-inrichting om zo efficiënt mogelijk te werken en het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt gedoeld op het vermogen van Trudo om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

4.36 De visitatiecommissie stelt vast dat binnen Trudo op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er bestaat een eigen visie en er zijn voldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd. Trudo heeft een uitgebreide interne analyse gemaakt van de afwijkingen ten opzichte van de referentie. Daarnaast is actief gehandeld en bijgestuurd ten opzichte van de afwijkingen zoals blijkt uit de reeds doorgevoerde wijzigingen. Derhalve acht de commissie voldoende zelfcorrigerend vermogen van toepassing binnen Trudo.

4.37 Op basis van bovenstaande is bij de beoordeling van de afzonderlijke aspecten met betrekking tot doelmatigheid rekening gehouden met het zelfcorrigerende vermogen van Trudo. Het totaaloordeel wordt derhalve ‘voldoende’. In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven

Tabel 4-3: eindoordeel Presteren naar doelmatigheid

Kengetal	CIP-indicator	Bevinding CIP (2012)	Begroting
Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.415	€ 2.399	2014: € 1.414 2015: € 1.357
Ontwikkeling netto bedrijfslasten 2009-2012	-/- 6,4%	2009-2012: +7,6%	2014-2015: -/- 4,0%
Aantal VHE per fte	87	75	2014: 136 2015: 144
Personeelskosten per fte	€ 68.586	€ 74.300	2014: € 73.212 2015: € 78.737
Eindoordeel: voldoende		**5,0**	**6,0**

Bron: EY, 2014

Vermogensinzet scoort ‘ruim voldoende’

4.38 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie de inzet van haar vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties verantwoordt en motiveert.

4.39 Trudo verantwoordt op een heldere en transparante wijze haar vermogensinzet. Dit blijkt onder meer uit managementdocumentatie (o.a. jaarplan en vergezicht) en externe rapportages die Trudo verstrekt. Binnen deze rapportages worden de visie en de inzet van vermogen transparant verantwoord en gemotiveerd. Trudo voldoet hierdoor aan het ijkpunt voor een voldoende.

4.40 Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het oordeel wordt hierdoor ‘ruim voldoende’. In de volgende tabel wordt het eindoordeel gegeven op het onderdeel presteren naar vermogensinzet. Het oordeel en de pluspunten worden daarna toegelicht.

Tabel 4-4: oordeel Presteren naar vermogensinzet

Onderwerp	Bevinding
Presteren naar vermogensinzet	Trudo kan de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren
Oordeel: ruim voldoende	**7,0**

Bron: EY, 2014

Toelichting oordeel

4.41 Het financiële beleid van Trudo is gericht op het realiseren van haar maatschappelijk doelen zoals verankerd in de visie en kernwaarden van Trudo. Hierbij is een duurzaam gezonde financiële positie de randvoorwaarde. Binnen deze visie positioneert Trudo zich op een andere manier dan de klassieke corporatie waarbij naast de maatschappelijke kerntaak ook andere kerntaken worden uitgevoerd. Deze andere kerntaken blijken een terugkerend onderwerp van discussie met toezichthoudende organisaties mede veroorzaakt door het veranderende speelveld waarin corporaties zich momenteel bevinden. Derhalve is in 2014 gestart met een herijking van de visie waarbij de stakeholders intensief betrokken zijn. Op een dergelijke manier wordt de eigen visie en vermogensinzet op een actieve en transparante manier gemotiveerd en verantwoord. Tevens vindt evaluatie en aansluiting plaats van de vermogensinzet ten opzichte van interne en externe ontwikkelingen.

4.42 Het investeringsprogramma wordt getoetst op financiële en maatschappelijke criteria. Dit toetsingskader wordt onder andere ondersteund door rendementsberekeningen, risicoanalyses en scenarioberekeningen en autorisatie door de RvC. Daarnaast wordt beoordeeld of de investering past binnen de visie en kernwaarden van Trudo. In de nieuwe financiële visie van Trudo wordt tevens opgemerkt dat nieuwe investeringen voornamelijk gefinancierd gaan worden uit eigen

vermogen waarbij elk project vanaf het moment van oplevering een positieve kasstroom dient te genereren.

4.43 Op basis van bovenstaande acht de visitatiecommissie aspecten aanwezig die resulteren in pluspunten ten opzichte van de minimale vereisten. Derhalve wordt een oordeel van ‘ruim voldoende’ toegekend.

5 Governance scoort ‘ruim voldoende’

5.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Trudo de interne besturing, het interne toezicht op haar functioneren en de externe legitimiteit heeft geborgd.

5.02 De toetsing is in drie onderdelen verdeeld:

a Besturing:
  i. planning (plan);
  ii. monitoring (check);
  iii. bijsturing (act);

b Intern toezicht:
  i. het functioneren van de RvC;
  ii. het gebruik van een toetsingskader;

c Toepassing Governancecode:
  i. externe legitimering en externe verantwoording.

5.03 De interne besturing wordt onderzocht aan de hand van de ‘Plan-Do-Check-Act’-cyclus. Hierbij wordt opgemerkt dat het onderdeel ‘Do’ in de hoofdstukken Ambities en Opgaven aan de orde is geweest.

5.04 Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en de Governancecode. De externe legitimiteit wordt getoetst door de toetsen hoe Trudo zich naar de samenleving verantwoordt en legitimeert.

5.05 EY heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op de volgende bronnen:

a de Governancecode;
b toepassing Governancecode (VTW-checklist);
c bestuurs- en directiereglement;
d statuten en andere reglementen;
e de agenda’s en verslagen (met bijlagen) van de RvC-bijeenkomsten van 2012 tot en met februari 2014;
f een interview met de directeur/bestuurder en twee leden van de RvC;
g bevindingen uit relevante andere onderdelen van deze visitatie;
h documenten van de internetsite van Trudo;
i managementletter van de accountant.

5.06 Wij merken nadrukkelijk op dat wij geen werkzaamheden hebben verricht om de door de RvC genomen beslissingen te toetsen.

Eindoordeel Governance is ‘ruim voldoende’

5.07 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven ten aanzien van het presteren op het onderdeel Governance. Trudo voldoet aan de eisen voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom ‘ruim voldoende’. De onderdelen worden verder uitgewerkt in dit hoofdstuk.

Tabel 5-1: eindoordeel Presteren naar Governance

Onderwerp	Oordeel
Besturing	7,3
Intern toezicht	6,4
Externe legitimering en externe verantwoording	8,0
Oordeel: ruim voldoende	**7,3**

Bron: EY, 2014

Besturing scoort ‘ruim voldoende’

5.08 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie professioneel plant, monitort en actief bijstuurt bij afwijkingen.

5.09 Trudo voldoet aan de eisen voor een voldoende. Daarnaast heeft visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom ‘ruim voldoende’ op dit onderdeel. In de volgende tabel worden de oordelen en pluspunten nader toegelicht.

Tabel 5-2: oordeel Presteren naar besturing

Onderwerp	Oordeel
Planning ‘plan’	8,0
Monitoring ‘check’	7,0
Bijsturing ‘act’	7,0
Oordeel: ruim voldoende	**7,3**

Bron: EY, 2014

Planning scoort ‘goed’

5.10 Bij het onderdeel ‘planning’ wordt getoetst of Trudo kennis van en visie heeft op relevante omgevingsontwikkelingen, risico’s, opgaven en de eigen sterkten en zwakten. Deze visie dient

bovendien gedeeld te worden door de directie en RvC én door de RvC goedgekeurd te zijn.

5.11 Getoetst wordt verder of Trudo een realistische vertaling van strategische doelen naar tactische doelen en operationele activiteiten maakt die kunnen worden gemonitord. Ook wordt getoetst of de corporatie haar beleidscyclus omschreven heeft.

5.12 Trudo voldoet aan de ijkpunten voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd waardoor het eindcijfer 8,0 wordt toegekend. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.13 Trudo heeft haar actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in het visiedocument 'Supporting People' voor de jaren 2011 – 2015. In 2013 heeft (deels) bijstelling plaatsgevonden van de visie met name als gevolg van maatregelen Rutte I/II voor wat betreft verhuurdersheffing en saneringsheffing en de brief van het CFV. Met de notitie "naar een nieuw business model voor Trudo" zijn nadere uitgangspunten geformuleerd en een drietal scenario's uitgewerkt. Op basis van deze notitie is gekozen voor het scenario 'Supporting People 5.0', waarbij de huidige visie/ingezette lijn van Trudo wordt versterkt door een breder en dieper programma gericht op sociale stijging en talentontwikkeling. Doel hierbij is om te komen tot de meest optimale organisatie in termen van competenties en formatie die nodig is om het gekozen nieuwe businessmodel goed te laten functioneren. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat de organisatie lean en mean, efficiënt en effectief moet zijn.

5.14 De vertaling van de visie heeft vervolgens plaatsgevonden in 13 thema's. Daarnaast vindt jaarlijks nadere uitwerking plaats in de jaarplannen, waarin de jaardoelen smart zijn geformuleerd (26 doelen smart). Tevens wordt jaarlijks een financiële begroting opgesteld en vinden op basis van ontwikkelingen ook tussentijdse begrotingswijzigingen plaats. De overige (formele) documenten uit de P&C cyclus die intern bij Trudo worden gehanteerd, zoals voortgangsrapportage jaarplan per kwartaal, evaluatie jaarplan, (financiële) kwartaalrapportages en de jaarstukken sluiten goed aan op het jaarplan en de begroting.

5.15 In de nota Vastgoed (herziene versie 26 augustus 2013) zijn gevoeligheidsanalyses opgenomen voor wat betreft de mutatie inflatiepercentages, WACC, onderhoudskosten, gemiddelde huurverhoging en verdeelsleutel bij waardedaling. Tevens is in deze nota aandacht besteed aan de risico's, met name gericht op risico's verbonden aan de beoogde strategische doelstellingen en de inzet van het transformatie-instrumentarium in het bijzonder, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen bestaande voorraad en de ontwikkelingsportefeuille. De corporatie heeft hiermee de relevante ontwikkelingen, kansen en bedreigingen in concrete plannen ingekaderd en vastgelegd.

5.16 Uit de aan ons beschikbaar gestelde informatie blijkt dat periodiek actualisatie plaatsvindt van de gestelde doelen en plannen (bijstelling jaarplan, begrotingswijzigingen, projectrapportages, nieuw businessmodel, investeringsstrategie).

5.17 EY beoordeelt op basis van bovenstaande het presteren naar planning als ‘goed’.

Monitoring scoort ‘ruim voldoende’

5.18 Bij het onderdeel ‘Monitoring’ wordt getoetst of Trudo over een systeem beschikt waarmee periodiek gemeten wordt in welke mate de voorgenomen prestaties worden gerealiseerd.

5.19 Trudo voldoet aan de ijkpunten voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.20 De bewaking van de voortgang van de gewenste resultaten vindt plaats door een gestructureerd en helder rapportageproces. Onder meer door voortgangsrapportages per kwartaal inzake realisatie jaarplan, evaluatie jaarplan, (financiële) kwartaalrapportages, welke goed aansluiten op het jaarplan en de financiële begroting. Onder meer aan de hand van de datering van de documentatie en de bespreking van de documenten in de RvC (notulen) hebben wij vastgesteld dat de rapportages tijdig beschikbaar worden zijn.

5.21 De vertaling van de visie in de jaarplannen is zodanig dat monitoring van de realisatie goed mogelijk is. In de voortgangsrapportage jaarplan en evaluatie jaarplan wordt 1 op 1 terug gerapporteerd over de voortgang en realisatie. Hetzelfde geldt voor de financiële begroting, waar per kwartaal een rapportage wordt opgesteld, zowel op stichting als op holdingniveau.

5.22 De monitoring van projecten vindt plaats via de nota vastgoed en de individuele projectbesluiten.

5.23 Uit de vastlegging van de notulen van de vergadering van de RvC blijkt dat met voldoende inhoud wordt gesproken over de voortgang van het jaarplan en de realisatie van de financiële begroting.

5.24 Als mogelijk verbeterpunt onderkent de visitatiecommissie de monitoring op de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Trudo hanteert hierbij het INK audit model, waarbij tevens aandacht wordt geschonken aan sterktes en zwaktes. Een laatste audit heeft plaatsgevonden in 2010.

5.25 Voorts zijn de jaarlijkse managementletter en het jaarlijkse accountantsverslag belangrijke externe bronnen om de voortgang te beoordelen van de interne beheersing. Naast deze meer financieel gerichte rapportages gebruiken management en RvC ook rapportages van de externe toezichthouders (CFV en WSW), incidentele rapportages over bijvoorbeeld de tevredenheid met de woning, personeelstevredenheid of verslagen van besprekingen met belanghouders en informatie van externe bronnen.

5.26 EY stelt vast dat Trudo haar prestaties adequaat monitort. Het oordeel op presteren naar monitoring is daarom ‘ruim voldoende’.

Bijsturing scoort 'ruim voldoende'

5.27 Bij het onderdeel 'bijsturing' wordt getoetst of Trudo actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van de gestelde doelen worden gerealiseerd.

5.28 Trudo voldoet aan de ijkpunten voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd waardoor het eindcijfer 7,0 wordt toegekend. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.29 Bijsturing door de corporatie vindt plaats bij afwijkingen. Dit blijkt onder meer uit:

a De eerdere herziening van de Visie 'Supporting People' naar 'Supporting People 5.0' onder meer als gevolg van de economische omstandigheden en de ontwikkelingen in de wet- en regelgeving.

b Naar aanleiding van de herziening van de visie heeft tevens aanpassing plaatsgevonden van de investeringsstrategie van Trudo.

c Uit evaluatie jaarplan 2013 blijkt dat op onderdelen het jaarplan is bijgesteld als gevolg van actuele ontwikkelingen. De bijstelling heeft plaatsgevonden onder meer op basis van de kwartaal informatie. Daarnaast vindt frequent overleg plaats tussen bestuurder en RvC.

d Gedurende het jaar hebben begrotingswijzigingen plaatsgevonden.

5.30 De commissie heeft besloten een pluspunt toe te kennen Trudo bij haar bijsturing grondig te werk gaat en een goede koppeling maakt bij de aanpassingen die als gevolg van de bijsturing nodig zijn in bijvoorbeeld prognoses, kasstroomoverzichten en het strategisch voorraadbeleid. De bijsturing én bij te sturen richting, wordt bovendien ook gebaseerd op de signalen uit de samenleving.

5.31 Uit bovenstaande blijkt dat er ruim voldoende bijsturing plaats vindt. De onderbouwing van de bijsturing bij afwijkingen kan echter nog verder worden verbeterd.

5.32 Alles overwegende kent EY daarom het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Intern toezicht scoort 'voldoende'

5.33 Bij dit onderdeel worden de uitgangspunten van het functioneren van de RvC, het gehanteerde toetsingskader van de RvC en de mate waarin de Governancecode wordt toegepast, getoetst.

5.34 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op bovenstaande oordelen. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 5-3: eindoordeel Presteren intern toezicht

Onderwerp	Oordeel
Functioneren RvC	6,3
(Actueel) toetsingskader	7,0
Toepassen/naleven Governancecode	6,0
Eindoordeel: voldoende	**6,4**

Bron: EY, 2014

Functioneren RvC scoort 'ruim voldoende'

5.35 Bij dit onderdeel wordt de samenstelling van de RvC, de rolopvatting als toezichthouder en de mate en wijze van zelfreflectie onder de loep genomen.

Tabel 5-4: eindoordeel Functioneren RvC

Onderwerp	Oordeel
Samenstelling	7,0
Rolopvatting	7,0
Zelfreflectie	5,0
Eindoordeel: voldoende	**6,3**

Bron: EY, 2014

Samenstelling scoort 'ruim voldoende'

5.36 Trudo voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 7,0. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.37 De samenstelling van de RvC is evenwichtig, gelet op de volkshuisvestelijke taak van Trudo en de verschillende expertises die nodig zijn om toezicht te kunnen uitoefenen. De RvC bestaat uit vijf personen. Op dit moment heeft Trudo slechts 1 commissaris op voordracht van de huurders, maar men is bezig met werving voor de (verplichte) tweede op voordracht van de huurders benoemde commissaris.

5.38 Er is een rooster van aftreden opgenomen op de website en tevens helder toegelicht in de personalia in het jaarverslag. De informatie over de RvC is op heldere wijze opgenomen bij de andere informatie over commissarissen op de website.

5.39 De profielschets voor leden van de RvC is kort en bondig, maar wel enigszins gedateerd. Deze profielschets is ook niet opgenomen op de website. De werving en selectie heeft in de visitatieperiode een positieve ontwikkeling doorgemaakt. In het begin van de periode is een lid nog geworven in het eigen netwerk, terwijl de andere nieuw benoemde leden (gedurende de visitatieperiode) zijn geworven met ondersteuning van een extern bureau waarbij op meerdere wijzen ook buiten de eigen kring is gezocht naar kandidaten.

5.40 Trudo kent geen formeel inwerkprogramma voor nieuwe leden of gestructureerde wijze van permanente educatie van haar leden.

5.41 Een ander aandachtspunt betreft het element onafhankelijkheid. In het jaarverslag 2013 maakt Trudo expliciet melding van het feit dat de corporatie 'strenger' is dan de code op dit punt. Hoewel niet helder is aan welke bepaling Trudo refereert is juist op dit punt de naleving en onderbouwing daarvan ontoereikend.

5.42 Ondanks bovenstaande verbeterpunten op vooral formele punten is EY van mening dat er sprake is van een adequate samenstelling, waarbij voldoende gespreide en elkaar aanvullende expertise voorhanden is. EY kent daarom het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Rolopvatting scoort 'ruim voldoende'

5.43 Trudo voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende'. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.44 Uit de beoordeling van de notulen en het interview met de directeur-bestuur en de RvC komt naar voren dat de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, haar rollen goed invult en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid bewaart. De relatie tussen de RvC en directeur-bestuurder is voldoende open, zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.

5.45 Naast de formele overlegmomenten (met name commissarisvergaderingen) organiseert Trudo ook een jaarlijkse driedaagse voor commissarissen, bestuur en management. Deze studiereizen zijn specifiek gericht op projecten en plannen van Trudo Op deze wijze krijgen met name ook commissarissen expliciet kennis van achtergronden en onderbouwing van plannen, spreken met direct betrokkenen en/of ervaringsdeskundigen.

5.46 De visitatiecommissie heeft uit de verslagen van de RvC, en de bespreking met twee van de vijf leden nadrukkelijk opgemaakt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden en kritische vragen kunnen worden gesteld. Uit de verslagen (en bijlagen) blijkt ook dat er voldoende met elkaar de discussie wordt aangegaan. Een specifiek positief punt betreft de verslaglegging van de inhoudelijke beraadslagingen. De raad heeft gekozen

voor inhoudelijke (in plaats van meer secretariële) ondersteuning waardoor de overwegingen, discussie, etc. ook voor buitenstaanders een goede indruk geven van de intensiteit van de besprekingen.

5.47 De RvC laat in haar functioneren en documentatie zien op actieve en gedegen wijze de toezichtrol in te vullen. De RvC geeft zelf mede structuur aan de informatie die ze wenst voor het eigen functioneren (plenair in en de auditcommissie) en zoekt daarbij een goede balans tussen interne en externe informatie.

5.48 Zoals ook op andere plaatsen in dit hoofdstuk weergegeven is er periodiek contact met het klantenplatform, stakeholders in de regio, de OR, het management en ook de externe accountant.

5.49 Op zichzelf heeft Trudo veel aandacht voor transparantie met veel stukken ook op de site. Echter, de stukken zijn in een aantal gevallen wel gedateerd. Naast het eerder genoemde profiel geldt dat ook voor het toezichtskader (2006) en het reglement van de RvC dat in 2008 is vastgesteld en nog verwijst naar de Governancecode van 2006 (en niet de herziene versie van 2011).

5.50 Uit de stukken van de jaarlijkse beoordeling en de verslaglegging in de RvC-notulen blijkt een ‘gemiddelde’ invulling van de werkgeversrol. Deze jaarlijkse vastlegging en de input daarvoor is in beperkte mate systematisch vastgelegd in de stukken van de RvC.

5.51 Uit het geheel van de indrukken tijdens de visitatie komt de conclusie naar voren dat de RvC, cultuur en omgangsvormen heeft gerealiseerd waardoor een open, goede en zakelijke sfeer bestaat met veel aandacht voor inhoud, en soms wat minder aandacht voor de formele Governance.

5.52 Uit bovenstaande blijkt dat er ondanks een aantal verbeterpunten sprake is van een adequate rolopvatting. EY kent daarom het oordeel ‘ruim voldoende’ toe.

Zelfreflectie scoort ‘onvoldoende’

5.53 Trudo voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende. Het eindoordeel is daarom ‘onvoldoende’. Het oordeel en de geconstateerde minpunten worden onderstaand toegelicht.

5.54 In de visitatieperiode is de zelfevaluatie alleen in 2011 aan de orde geweest, en in dat jaar overigens ook met externe ondersteuning. Hiervan zijn echter geen stukken beschikbaar, en ook de aandacht en opvolging van eventuele verbeterpunten ontbreekt. In het jaarverslag over 2013 is er bijvoorbeeld in het geheel geen aandacht voor dit onderwerp. Overigens heeft er in 2014 wel weer een zelfevaluatie van de RvC plaatsgevonden.

5.55 Gelet het functioneren van Trudo, haar toekomst en ook de (her)benoemingen binnen de RvC is het van belang periodiek vast te stellen in hoeverre de raad adequaat is samengesteld en of alle aanwezige competenties de juiste zijn voor heden en toekomst. De Raad onderschrijft deze mening en heeft de intentie de samenstelling, deskundigheid en eigen functioneren periodiek te evalueren. Door het ontbreken van documentatie kan echter niet objectief vastgesteld worden of deze zelfevaluatie ook is uitgevoerd, wat de bevindingen zijn en of er actief opvolging wordt gegeven aan de uitkomsten.

5.56 Uit bovenstaande blijkt dat er geen sprake is van een adequate invulling van de zelfreflectie. EY kent daarom het oordeel 'onvoldoende' toe.

(Actueel) toetsingskader scoort 'ruim voldoende'

5.57 Trudo voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende'. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.58 Hoewel het aparte document 'toezichtskader' enigszins gedateerd is, is in het jaarverslag 2013 het 'toezichtskader' wel goed en actueel uitgewerkt. Bij lezing van de inhoud hiervan (Jaarverslag 2013, paragraaf 7.3.3.) blijkt dat dit het 'toetsingskader' is.

5.59 In de praktijk van het toezicht (blijkens de beraadslagingen en besluitvorming door de RvC komt naar voren dat dit uitgewerkte (toetsings)kader wel actief actueel gehouden wordt. De visitatiecommissie heeft verder vastgesteld dat het toetsingskader goed aansluit op belangrijke beleidsnotities zoals de strategische plannen en jaarplannen van Trudo. Ook is vastgesteld dat het toetsingskader wordt gehanteerd bij de diverse onderwerpen, besprekingen en voorstellen die passeren bij Trudo. Onder meer bij de investeringen in de wijken Woensel-west en Kruidenbuurt.

5.60 Het belangrijkste verbeterpunt betreft hier dat in de verslaglegging nog geëxpliciteerd zou kunnen worden op welke wijze de uiteindelijke besluitvorming gebaseerd is op het kader zoals uitgewerkt in het jaarverslag 2013. Dit is van belang daar de RvC van Trudo veel besluiten neemt die in formele zin worden voorbereid door de bestuurder, maar waar in de praktijk de RvC altijd goed wordt 'meegenomen' in de voorbereidingen (bijvoorbeeld door bezoek ter plaatste, door het regelmatig later terugkeren van het onderwerp ter vergadering, opvragen aanvullende stukken enzovoort.

5.61 Uit bovenstaande blijkt dat er sprake is van een actueel toetsingskader dat actief wordt gehanteerd. EY kent daarom het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Toepassing/naleving Governancecode scoort 'voldoende'

5.62 In deze paragraaf wordt beoordeeld of Trudo de Governancecode juist toepast en worden eventuele afwijkingen daarop getoetst. Op basis van de toetsing van het geheel scoort Trudo hier

op het ijkpunt. Het eindoordeel is daarom ‘voldoende’. Het oordeel wordt onderstaand toegelicht.

5.63 De RvC van Trudo onderschrijft de landelijk gehanteerde Governancecode en de integriteitscode van Trudo (waarin als bijlage ook de klokkenluidersregeling is opgenomen).

5.64 In de jaarverslaggeving geeft Trudo aan dat reeds in 2006 is besloten tot integrale implementatie van de Governancecode. Wij hebben echter geen onderbouwing ontvangen van deze implementatie en/of ‘check’ op naleving. Het positieve punt bij Trudo is met name dat de code op belangrijke punten in materiele zin wordt nageleefd.

5.65 EY kent het oordeel ‘voldoende’ toe.

Externe legitimering en verantwoording scoort ‘goed’

5.66 Bij dit onderdeel wordt getoetst of Trudo voldoet aan de vereisten die de Governancecode en de Overlegwet stellen aan de wijze waarop belanghebbenden het beleid van de corporatie kunnen beïnvloeden.

5.67 Trudo voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom ‘goed’. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

Tabel 5-5: oordeel Externe legitimatie

Onderwerp	Oordeel
Externe legitimering	8,0
Openbare verantwoording	8,0
Eindoordeel: goed	**8,0**

Bron: EY, 2014

Externe legitimering scoort ‘goed’

5.68 Ten aanzien van de toetsingsonderdelen ‘Externe legitimering’ en ‘Openbare verantwoording’ voldoet Trudo aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast vindt EY dat Trudo goed presteert om de volgende redenen.

5.69 Trudo kent een zeer intensief proces van brede consultatie voor het opstellen van de meerjaren ambities en –plannen. In diverse bijeenkomsten en op diverse wijzen worden circa 365 personen betrokken bij deze voorbereiding. Dit leidt tot een breed palet aan meningen die worden geïnventariseerd, bediscussieerd en op die wijze meegenomen. Uit de resultaten van het

onderdeel Presteren volgens Belanghebbenden, onderdeel Inspraak en participatie, blijkt dat Trudo zeer wordt gewaardeerd voor de wijze waarop zij dit proces insteekt.

5.70 Trudo kent een klantenplatform waar op actieve wijze mee samengewerkt wordt. Naast alle contacten van de 'werkorganisatie' heeft de voordrachtscommissaris van de huurders ieder kwartaal overleg met de huurdersrepresentatie.

5.71 Trudo heeft een actuele visie op wie haar belanghebbenden zijn. Trudo is hierbij ook 'niet zuinig' en betrekt veel verschillende partijen bij haar beleid en legitimering. Dit blijkt onder meer uit het grote aantal instanties en personen die zijn geïnterviewd bij het onderdeel Presteren volgens Belanghebbenden. Daarnaast probeert Trudo ook voortdurend de relatie met stakeholders te innoveren en denkt actief na (en bespreekt ook met de RvC) nieuwe vormen van communicatie. Voorbeelden hiervan zijn de intensivering van de werkconferentie (in andere opzet nu van een maal naar meerdere keren per jaar) en de klantenadviesraad.

5.72 Trudo is ook een corporatie die zich richting de maatschappij wil en durft vast te leggen. De corporatie is over het algemeen zeer transparant in het uitleggen van haar besluitvorming. Hierdoor weten de belanghebbenden goed waar zij aan toe zijn. Tijdens de samenwerking legt Trudo ook goed verantwoording af aan de belanghebbenden over de geleverde prestaties. Als er onverhoopt zaken niet goed lopen, dan stuurt Trudo in overleg met de belanghebbenden tijdig bij en communiceert dit transparant.

Openbare verantwoording scoort 'goed'

5.73 Trudo voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten vastgesteld. Het oordeel wordt hierdoor 'goed'. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.74 Trudo publiceert haar doelstellingen en prestaties op haar website. Per speerpunt of belangrijk onderwerp worden daarnaast ook aparte documenten opgesteld en gepubliceerd waarin gedetailleerd wordt ingegaan op nut en noodzaak, de verwachte opbrengsten voor de maatschappij. Voorbeelden zijn: 'Eikenburg op grond van liefde', 'Ondernemen op Strijp-S' en 'Old-buildings, new ideas'. Door deze documenten krijgt de lezer een goed en begrijpelik beeld van het project en de voorgenomen prestaties. De documenten worden op internet geplaatst, maar zijn ook los verkrijgbaar.

5.75 De uiteindelijke gerealiseerde prestaties worden vervolgens door Trudo in haar jaarverslagen en op haar website gepubliceerd. Op haar site geeft Trudo daarnaast per kwartaal inzicht in de realisatie van andere prestaties uit het jaarplan. Ook deze jaarplannen zijn op de site te vinden.

5.76 Uit bovenstaande blijkt dat er sprake is van een gedegen en openbare verantwoording. EY kent daarom het oordeel ‘goed’ toe.

A: Onafhankelijkheidsverklaringen EY

Onafhankelijkheidsverklaring bureau

EY Accountants LLP verklaart hierbij dat de visitatie van Trudo in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. EY Accountants LLP heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft EY Accountants LLP geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal EY Accountants LLP geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Trudo.

Drs. W. van Olst
Partner

Arnhem, 22 april 2014

B: Onafhankelijkheidsverklaringen visitatoren

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer drs W. van Olst

Wichert van Olst verklaart hierbij dat de visitatie van Trudo in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Wichert van Olst heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Wichert van Olst geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Wichert van Olst geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Trudo.

Drs W. van Olst
Partner

Arnhem, 15 juli 2014

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer drs M. Nieland

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Trudo in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Trudo.

Drs M. Nieland
Senior manager

Rotterdam, 15 juli 2014

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer H.A. Dijkstra

Hans Dijkstra verklaart hierbij dat de visitatie van Trudo in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Hans Dijkstra heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Hans Dijkstra geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Hans Dijkstra geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Trudo.

H.A. Dijkstra
Senior Manager

Rotterdam, 15 juli 2014

Onafhankelijkheidsverklaring van mevrouw M.J.A. van Veen

Marjan van Veen verklaart hierbij dat de visitatie van Trudo in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Marjan van Veen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Marjan van Veen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Marjan van Veen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Trudo.

M.J.A. van Veen
Senior Manager

Rotterdam, 11 november 2014

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer drs J.J.H. van Vliet RA

Job van Vliet verklaart hierbij dat de visitatie van Trudo in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Job van Vliet heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Job van Vliet geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Job van Vliet geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Trudo.

J. van Vliet
Manager

Rotterdam, 11 november 2014

Onafhankelijkheidsverklaring van mevrouw E. Mujkanovic-Stocevic MSc

Edna Mujkanovic-Stocevic verklaart hierbij dat de visitatie van Trudo in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Edna Mujkanovic-Stocevic heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Edna Mujkanovic-Stocevic geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Edna Mujkanovic-Stocevic geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Trudo.

E. Mujkanovic-Stocevic MSc
Manager

Rotterdam, 15 juli 2014

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer L.M. Klaassen MSc

Leon Klaassen verklaart hierbij dat de visitatie van Trudo in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Leon Klaassen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Leon Klaassen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Leon Klaassen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Trudo.

L.M. Klaassen MSc
Senior advisor

Rotterdam, 15 juli 2014

C: CV's visitatoren

Personalia

drs. W. van Olst RA (1966)

Opleiding

- Vrije Universiteit, Post Doctoraal Accountancy
- Universiteit van Amsterdam, Bedrijfseconomie

Ervaring

September 2009 - heden	**EY,** Voorzitter branchegroep Woningcorporaties
Januari 2000 - heden	**EY ,** Partner in auditpraktijk
September 1989 – December 2010	**EY,** Van assistent tot senior manager

Selectie referenties sector Woningcorporaties

Voorzitter branchegroep Woningcorporaties

- Eindverantwoordelijk voor strategie en beleid van EY in woningcorporatiesector
- Vertegenwoordiger van EY in de woningcorporatiesector en bij de brancheorganisaties
- Auteur van visiedocument woningcorporaties 2020

Partner in de auditpraktijk

- Eindverantwoordelijk voor vele jaarrekeningcontroles van woningcorporaties
- Eindverantwoordelijk voor vele adviesopdrachten bij woningcorporaties

Personalia

drs. M. Nieland RA (1968)

Opleiding

- Vrije Universiteit, Post Doctoraal Accountancy
- Vrije Universiteit Bedrijfseconomie

Ervaring

September 2012 - heden	**EY ,** Senior Manager
April 2011 – maart 2012	**Deloitte Real Estate Advisory,** Senior Manager
Juni 1998 – maart 2011	**PricewaterhouseCoopers, Advisory N.V.,** Principal Manager

Selectie referenties sector Woningcorporaties

Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties (2005 – heden)

- Namens PwC vanaf 2005 tot april 2011 en namens EY sinds 2012 betrokken en verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het visitatiestelsel (in samenwerking met SEV, Aedes en vanaf 2009 de SVWN)
- Projectleider bij alle door EY uitgevoerde visitaties
- Projectleider bij alle door PwC tot maart 2011 uitgevoerde visitaties
- Meer dan 350 gesprekken gevoerd met belanghebbenden (gemeenten, huurders, zorg- en welzijn, onderwijs)

WoonBench (2005 – 2011)

- Programmamanager WoonBench (2008 – maart 2011)
- Deelprojectleider Financiële bouwsteen (2005 – 2009)

Strategie en organisatieontwikkeling

- Mede-auteur 'Visiedocument woningcorporaties 2020'
- Diverse corporaties

Doelmatigheid / formatiebenchmarking

- Diverse corporaties

Fusiebegeleiding en haalbaarheidsonderzoeken fusie

- Diverse corporaties

Personalia

H.A. Dijkstra (1970)

Ervaring

September 2010 - heden	**EY,** Senior Manager
April 2006 – augustus 2010	**PricewaterhouseCoopers, Advisory N.V.,** Principal Manager
Juni 1994 – maart 2006	**KPMG,** controleleider

- Governance, met als aandachtsgebied de effectiviteit van intern toezicht, bestuur en informatievoorziening
- Algemeen, besturing, beheersing en intern toezicht
- Inrichting informatievoorziening van organisatie naar bestuur en van bestuur naar raad van toezicht en externe belanghebbenden
- Kennisoverdracht en 'knowledge management'
- Ervaring opgedaan bij woningcorporaties, zorginstellingen en onderwijsinstellingen
- Ruime ervaring als trainer. Met name trainer/facilitator van bijeenkomsten gericht op kennisoverdracht en kennisdeling tussen deelnemers
- Ervaring als auteur van diverse publicaties, onder meer over informatievoorziening
- Actief als adviseur van bestuurders en toezichthouders rond Governance, waaronder begeleiding van een tiental zelfevaluaties van raden van toezicht.

Typische rollen

- Sparringpartner/adviseur raad van bestuur en raad van toezicht
- Trainer en facilitator van bijeenkomsten, zoals round tables/zelfevaluaties
- Lid Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ
- Auteur/lid redactiecommissie diverse Governancepublicaties (bij drie van de vier Big4 accountantskantoren), waaronder de publicatie integriteit bij woningcorporaties (VTW en Aedes), 'Toolkit Toezicht'serie Nationaal Register
- Auteur 'Goed bestuur in de egoïsteneconomie'

Selectie referenties sector Woningcorporaties

- Visitaties bij diverse corporaties (Governance-deel)
- Controlerend accountant twee woningcorporaties
- Adviseur bij zelfevaluatie RvC corporaties

Personalia

M.J.A. van Veen (1967)

Opleiding

- NIvRA Nijenrode, praktijkopleiding Registeraccountant
- Universiteit van Amsterdam, post doctoraal Accountancy
- HEAO Alkmaar, Bachelor Accountancy

Ervaring

Oktober 2000 - heden	**EY,** Senior Manager Audit
January 1995 – September 2000	**EY ,** Manager Audit
September 1988 – December 1994	**EY,** Assistant accountant

Selectie referenties sector Woningcorporaties

- Jaarrekeningcontrole bij diverse corporaties
- Jaarrekeningcontrole bij diverse decentrale overheden en onderwijsinstellingen
- Lid van de vaktechnische organisatie van EY, met als aandachtsgebied de publieke sector
- Advisering over planning & control, AO/IB, informatievoorziening, verslaggeving, rechtmatigheid, bedrijfsvoering en specifieke wet- en regelgeving
- Beoordelen meerjarenramingen en de financiële vertaling van beleidsplannen

Personalia

E. Mujkanovic – Stocevic MSc (1982)

Opleiding

- Universiteit Leiden, Master of Science en Management publieke sector

Ervaring

April 2012 – heden	**EY,** Manager
September 2007 – April 2012	**Haute Equipe ,** Financieel Adviseur
Januari 2009 – April 2012	**Rijksgebouwendienst,** Senior audit & procesoptimalisatie

Selectie referenties

- Procesoptimalisatie bij diverse corporaties
- Risicomanagement bij diverse corporaties
- Financiële en niet-financiële audits bij woningcorporaties en andere publieke instellingen
- Inrichting financiële en operationele besturing bij diverse corporaties
- Inrichting Planning- en Controlfunctie bij diverse corporaties

Personalia

L.M. Klaassen MSc (1985)

Opleiding

- Universiteit Leiden, Master of Science, Management van de publieke sector
- Universiteit Leiden, Bachelor of Science, Bestuurskunde / Economie

Ervaring

September 2013 - heden	**EY ,** Senior Adviseur
Januari 2009 - Augustus 2013	**Haute Equipe ,** Medior Financieel Adviseur
Oktober 2012 - augustus 2013	**Gemeente Rotterdam,** Interne Auditor

Selectie referenties sector Woningcorporaties

- Procesmanagement bij diverse corporaties en andere publieke instellingen
- Subsidie- en project management bij diverse corporaties en andere publieke instellingen
- Financiële en niet-financiële audits bij woningcorporaties en andere publieke instellingen
- Financiële en operationele besturing bij diverse corporaties en andere publieke instellingen
- Planning- en Control functie bij diverse corporaties en andere publieke instellingen

Personalia

drs. J.J.H. van Vliet RA (1980)

Opleiding

- Universiteit van Tilburg, postdoctoraal accountancy
- Universiteit van Tilburg, doctoraal bedrijfseconomie

Ervaring

September 2005 - heden **EY,** manager

Selectie referenties

Manager controlepraktijk

- Verantwoordelijk voor jaarrekeningcontroles bij diverse woningcorporaties en andere publieke instellingen
- Verantwoordelijk voor verschillende adviesopdrachten bij diverse woningcorporaties en andere publieke instellingen
- Subsidie- en project management bij diverse corporaties en andere publieke instellingen

D: Overzicht gebruikte brondocumenten

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de belangrijkste tijdens de visitatie gebruikte documenten.

Presteren naar Opgaven en Ambities
Jaarverslag 2010
Jaarverslag 2011
Jaarverslag 2012
Jaarverslag 2013
Visie i.s.m. stakeholders 'Supporting People' 2010/2011
Jaarplannen 2010-2013
Evaluatie jaarplannen 2010-2013
Vergezichten 2011-2013
Prestatieafspraken Eindhoven gemeente/corporaties 2012-2013
Evaluatie prestatieafspraken Eindhoven gemeente/corporaties 2012-2013
Nota vastgoed 2010-2013
Analyse Slimmer Kopen 2008-2014
Naar een nieuwe visie voor Trudo 2014

Presteren volgens Belanghebbenden
Belanghoudersregister
Verslagen overleg met klantenplatform

Presteren naar Vermogen
Jaarrekening en jaarverslag Trudo 2010-2013
Managementrapportages 2010-2013
Begrotingen 2010-2013
Brief WSW inzake kredietwaardigheid en faciliteringsvolume
Corpodata dVi
Corporatie in perspectief (analyse, samenvatting en toelichting)
Accountantsverslagen 2010-2013
Oordeelbrieven CFV en WSW 2010-2013
Beleidsnotitie risicomanagement

Presteren naar Governance
Gedragscode Raad van Toezicht
Integriteitscode
Verslagen van RvC-vergaderingen 2010-2013
Visiedocument Supporting People

Nota vastgoed (herziene versie 26 augustus 2013)
Notitie ‘naar een nieuw business model voor Trudo’ (scenario ‘Supporting People 5.0’)
Jaarplan 2013
Evaluatie jaarplan 2013 en voortgangsrapportage jaarplan na 1e, 2e en 3e kwartaal
Begroting 2013
Kwartaalrapportages 2013 (stichting én holdingniveau)
Voorbeeld projectbegroting en -rapportage
Jaarverslag 2013
Jaarverslagen 2010-2013
Rapportages accountant

E: Overzicht interne gesprekken

Met de volgende functionarissen van Trudo en de RvC is in het kader van de visitatie een gesprek gehouden.

Naam	Functie
De heer Th. Aussems	Directeur-Bestuurder
De heer J. Hock	Lid directieteam
De heer R. Toemen	Lid directieteam
De heer J. van Wagenberg	Teamleider Vastgoed
De heer P. Dogge	Adviseur Beleid en Strategie
De heer Prof. dr. W.J.M. Reijnders	Lid RvC
De heer M. ten Houten	Lid RvC

F: Overzicht externe gesprekken

Met de volgende belanghebbenden is in het kader van de visitatie een gesprek gehouden.

Belanghebbendengroep	Organisatie	Gesprekspartner	Functie
Huurders	Klantenplatform	De heer M. van Loon	Voorzitter
		De heer C. van den Donk	Penningmeester
		De heer H. van den Elzen	Secretaris
	SBK	Mevrouw L. Harks	Bestuurslid
	Bewoonster Anton & Gerard	Mevrouw I. Hurkmans	Bewoonster
Gemeenten	Eersel	De heer T. Hendriks	Stedenbouwkundige
	Eindhoven	De heer R. Rijnen	Stedenbouwkundige / Planoloog
		De heer Y. Torunoglo	Wethouder
		De heer S. Depla	Wethouder
		Mevrouw L. Scholten	Wethouder
Overige belanghebbenden	Meduon	De heer D. Bosman	Directeur Bestuurder
	Van Santvoort Makelaars	De heer P. van Santvoort	Directeur
	Provincie Noord Brabant	De heer J. Janssen	Directeur Kennisplatform
	AKD Prinsen van Wijmen	De heer S. Billet	Notaris
	Broeders van Liefde	De hee V. Raes	Provinciale Overste
	Neos	De heer P. Dijkstra	Directeur
	Basisschool ‘t Palet	Mevrouw Y. Mierlo	Directeur

Belanghebbendengroep	Organisatie	Gesprekspartner	Functie
	Lumensgroep	De heer J. van Nunen	Voorzitter Raad van Bestuur
	Brainport Development N.V.	De heer R. van Iwaarden	Bedrijfsadviseur
	Little Mountain / Founded by All	De heer M. Hendriks	Directeur
	Eindhoven 365	De heer E. Boselie	Directeur
	VB&T Makelaars	De heer F. van de Kam	Directeur
	Springplank 040	De heer T. Eradus en de heer J. Bernard	Directeur Office manager
	Hurks Vastgoedontwikkeling	De heer E. Leijten	Directeur Ontwikkeling
	Stam & De Koning	De heer A. van Tilburg	Directeur
	Capital D	De heer M. Paulen	Directeur
	Leger des Heils	De heer H. Martin Don	Directeur

G: Toetsing Opgaven

Onderdeel	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Huisvesting van primaire doelgroep	Trudo gaat zorgvuldig om met de kernvoorraad aan betaalbare woningen en bewaakt de minimale omvang daarvan.	2011-2013	Prestatieafspraken met gemeente Eindhoven 2012-2013	Jaarverslag 2010, Jaarverslag 2011, Jaarverslag 2012, Jaarverslag 2013, Naar een nieuwe visie voor Trudo 2014	Eind 2010 had Trudo 5.698 woningen in bezit. Op 31 december 2011 had Trudo 5.544 (-3%) woningen in het bezit. Op 31 december 2012 had Trudo 5.371 (-3%) woningen in haar bezit. Op 31 december 2013 had Trudo 5.382 woningen in het bezit. Eind 2011 heeft 94,1% van de woningen een huurprijs lager dan de aftoppingsgrens voor huishoudens die uit drie of meer personen bestaan. Eind 2012 heeft 93,5% van de woningen een huurprijs lager dan de aftoppingsgrens en eind 2013 90,4%(-4% t.o.v. 2011) van de woningen. Trudo is de corporatie met gemiddeld de laagste huren van Eindhoven (€ 423 in 2013). Dit is onder andere het gevolg van het gegeven dat Trudo al sinds de fusie in 1994 een inflatievolgend huurbeleid hanteert. Trudo heeft de intentie dit beleid te continueren. Behalve een zeer betaalbare huurvoorraad maakt Trudo met het product Slimmer Kopen, via de verstrekte korting, ook koopwoningen zeer betaalbaar. Trudo heeft inmiddels al zo'n 3.000 Slimmer Kopen woningen verkocht, met een gemiddelde koopprijs van € 114.811. Voor een gemiddelde Slimme Koper van ongeveer 30 jaar met een inkomen van € 30.000, betekent dit een netto maandlast van circa € 416,-.	8
Huisvesting van primaire doelgroep	De middeninkomens (€33.000 - €43.000 per jaar) komen lastig aan een huur- of koopwoning. Zij vormen het sociale 'cement' van Eindhoven en moeten dus behouden blijven.	2010-2013	Prestatieafspraken met gemeente Eindhoven 2013	Jaarverslagen 2010 - 2013, Verantwoording prestatieafspraken 2013, Evaluatie Jaarplan 2010-2013, Naar een nieuwe visie voor Trudo 2014, Analyse Slimmer Kopen	Trudo komt de middengroepen onder andere tegemoet via het product Slimmer Kopen. Hierbij koopt de klant een woning of appartement met een korting op de marktwaarde. In ruil voor deze korting bedingt Trudo een eerste recht van koop, met de afspraak dat de verstrekte korting en een vooraf overeengekomen deel van de waardeontwikkeling ten bate van Trudo komt. Huishoudens kunnen op deze manier de stap naar een koopwoning maken en hebben hier de rest van hun wooncarrière profijt van. Ze kunnen door de vermogensvorming doorstromen naar grotere en duurdere koopwoningen. Dit biedt vooral de secundaire doelgroep van Trudo (huishoudens met inkomens net boven de huurtoeslaggrenzen) perspectief. In totaal verkocht Trudo vanaf 2010 tot en met 2013 843 bestaande huurwoningen, waarvan 798 woningen zijn verkocht binnen de Slimmer Kopen formule. Hoewel Trudo geen eisen stelt aan de inschrijving voor een Slimmer Kopen woning, vraagt zij daarbij wel naar het inkomen van kopers. Het product Slimmer Kopen van Trudo is aantrekkelijk voor starters op de koopwoningmarkt. De korting die kopers ontvangen op een Slimmer Kopen woning maakt een koopwoning bereikbaar voor starters die voorheen altijd waren aangewezen op een (sociale) huurwoning. Bijna tweederde van alle Slimmer Kopen woningen werd door starters gekocht. Trudo heeft in de periode 2010 tot en met 2013 45 marktconforme koop woningen verkocht. Trudo verkoopt alleen marktconform, wanneer woningen niet tot de kernvoorraad behoren of buiten het bereik van de primaire doelgroep vallen. Van de koopwoningen is tussen 85,8% en 89% verkocht aan huishoudens met een inkomen tot € 40.000. Ook heeft Trudo ervoor gekozen om geen inkomensafhankelijke huurverhoging door te voeren. Middeninkomens worden door Trudo dan ook niet 'weggepest' door extra hoge huurverhogingen.	8
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	Bijdrage leveren aan het scheiden van wonen en zorg door te voorzien in voldoende extramuraal vastgoed, waar goede zorg bij wordt aangeboden.	2010-2013	Prestatieafspraken met gemeente Eindhoven 2012-2013	Jaarverslag 2010, Jaarverslag 2011, Jaarverslag 2012, Jaarverslag 2013	Eind 2011 had Trudo in totaal 374 eenheden voor instellingen in beheer; dat zijn er 37 meer dan in 2010. Eind 2012 had Trudo in totaal 384 wooneenheden voor instellingen in beheer. Eind 2013 had Trudo in totaal 403 wooneenheden voor 21 verschillende instellingen in beheer. Deze wooneenheden bevinden zich in panden die door één instelling worden gehuurd. Per pand stelt Trudo een huurcontract op. Naast het huisvesten van cliënten van bovenstaande organisaties, participeert Trudo in DOOR!. DOOR! is een samenwerkingsverband van alle Eindhovense en een aantal regionale corporaties en de volgende instellingen: Atlant Groep, Combinatie Jeugdzorg, GGzE, Leger des Heils, Lunet Zorg, Neos, Novadic-Kentron, Sint Annaklooster, Welzijn Eindhoven en Kleine Zorgaanbieders. Via DOOR! wordt huisvesting ter beschikking gesteld aan mensen die tijdelijk begeleiding nodig hebben bij het wonen. Het huurcontract staat dan in eerste instantie op naam van de instelling. Wanneer de periode van tijdelijke begeleiding - meestal één jaar - voorbij is, wordt het huurcontract in principe 'omgeklapt'. Dat wil zeggen dat het contract wordt omgezet naar een regulier huurcontract op naam van de Bijzondere Klant. Bijzondere Klanten zijn mensen met een (tijdelijke) behoefte aan zorg of begeleiding, die niet zelfstandig in hun behoefte aan woonruimte kunnen voorzien. Via bemiddeling van 16 instellingen uit het maatschappelijk middenveld (bijvoorbeeld het Leger des Heils) werden zij door Trudo gehuisvest. Jaarlijks stelt Trudo meer woningen voor deze doelgroep beschikbaar. In totaal had het team Bijzondere Klanten van Trudo aan het einde van 2010 105 wooneenheden-, aan het einde van 2011 119 wooneenheden-, aan het einde van 2012 112 wooneenheden- en aan het einde van 2013 122 wooneenheden in beheer voor het project DOOR!. Dit is inclusief de wooneenheden van mensen die de woning inmiddels op eigen naam hadden gekregen.	8

Onderdeel	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Trudo moet de economische ontwikkeling van haar vastgoed op een duurzame leest baseren.	2012-2013	Prestatieafspraken met gemeente Eindhoven 2012-2013	Verantwoording prestatieafspraken 2012, verantwoording prestatieafspraken 2013	Trudo heeft in 2012 tijdens planmatige onderhoudswerkzaamheden bij een aantal complexen (eenvoudige) energiebesparende maatregelen aangebracht. In totaal betreft het 94 woningen. Ook zijn in zo'n 180 woningen CV's vervangen dan wel aangelegd. Daarbij zijn energiezuinige HR-ketels geplaatst. Daarnaast heeft Trudo voor een renovatieproject deelgenomen aan een stimuleringsprogramma waarvoor de Provincie subsidie beschikbaar stelde. De woningen werden tot het allerhoogste niveau verduurzaamd. In 2013 heeft Trudo op Vredeoord een (concept) stedenbouwkundig plan gemaakt. Het landschappelijk kader gaat uit van een verantwoorde waterhuishouding, waarbij het water via een wadi in de bodem infiltreert. De verharding wordt geminimaliseerd en er wordt veel groen met bomen aangelegd. Ook is er aandacht voor de reductie van fijnstof. Daarnaast heeft Trudo in 2013 de oud Philips gebouwen Anton en Gerard opgeleverd en is gestart met de fysieke herontwikkeling van het Veemgebouw. In totaal heeft Trudo 200.000 m2 dierbaar industrieel erfgoed in Eindhoven een tweede leven gegeven.	8
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Het ontwikkelen van duurzaamheidsbeleid op de thema's dierbaarheid, accomodatievermogen, energieprestaties, Co2 uitstoot en duurzame productontwikkeling.	2010-2013	Visie Trudo vanaf 2010/2011 i.s.m. stakeholders	Jaarverslag 2010, Evaluatie jaarplan 2011, Evaluatie jaarplan 2012	Bij nieuwe ontwikkelingen heeft Trudo geïnvesteerd in duurzaamheid. Bijvoorbeeld de WKO-installaties in de Lichttoren en de Kruidenbuurt en het grootste zonnedak van Nederland op het Klokgebouw op Strijp S. In het eerste kwartaal van 2011 is gewerkt aan een voorstel voor een duurzaamheidsbeleid van Trudo. Duurzaamheid wordt daarin gedefinieerd aan de hand van de thema's dierbaarheid, accommodatievermogen, energieprestatie, CO2-uitstoot en duurzame exploitatie. Per thema worden de ambities van Trudo benoemd voor zowel de bestaande woningvoorraad als de nieuwbouw. In 2012 heeft Trudo besloten om verduurzaming van de bestaande woningvoorraad te gaan realiseren door planmatig onderhoud te combineren met extra isolerende maatregelen. Daarnaast heeft Trudo in 2012 de keuze gemaakt om met zonnepanelen aan de slag te gaan.	7
(Des-) investeren in vastgoed	Geen commercieel vastgoed tenzij. Trudo zal in beginsel geen commercieel vastgoed meer realiseren. Dus geen huurwoningen boven de huurtoeslaggrens, geen koopwoningen boven de oude NHG grens (€ 265.000), geen winkels, geen bedrijfsruimte.	2010-2013	Visie Trudo vanaf 2010/2011 i.s.m. stakeholders	Jaarverslag 2010, Jaarverslag 2013	Trudo heeft in de jaren 2010 tot en met 2013 geen commercieel vastgoed gerealiseerd. Trudo maakt twee uitzonderingen: wanneer het gemeentebestuur van Eindhoven Trudo vraagt om in het belang van de stad bepaalde opgaven op te pakken. Wanneer Trudo zelf het initiatief neemt, maar wel met de uitdrukkelijke goedkeuring van het gemeentebestuur. In het kader van de uitzonderingen die Trudo maakt heeft zij geinvesteerd in het volgende commercieel vastgoed: de realisatie van goedkope bedrijfsruimte op Strijp S (op verzoek van het gemeentebestuur) en de herontwikkeling van de Lichttoren en het nieuwe woonprogramma in de Kruidenbuurt (op eigen initiatief). Commercieel vastgoed is bij Trudo slechts in beeld, als het voor de leefbaarheid of levendigheid belangrijk is om functies te mengen. Met dien verstande dat Trudo het commercieel vastgoed op termijn altijd zal afstoten. Zo zijn in 2013 onder andere het hotel en de fitness in De Lichttoren verkocht.	7
Kwaliteit wijken en buurten	Op het niveau van producten, projecten, processen en complexen geeft Trudo haar klanten meer invloed. Daarbij gaat het om co-creatie en co-productie. Het uitgangspunt is dat producten, projecten en processen zo veel mogelijk samen met klanten ontwikkeld worden. En dat Trudo, waar mogelijk, ook in de uitvoering meer verantwoordelijkheid bij de klant legt. Trudo heeft daarbij geen uitvoerende, maar een faciliterende rol.	2010-2013	Visie Trudo vanaf 2010/2011 i.s.m. stakeholders	Jaarverslag 2010, Jaarverslag 2011, Jaarverslag 2012, Jaarverslag 2013	In 2010 is Trudo gestart met het uitvoeren van een jaarlijks onderzoek naar de leefbaarheid. Rechtstreeks voortvloeiend uit de resultaten is een aantal leefbaarheidsacties uitgezet. Deze leefbaarheidsacties pakt Trudo in co-creatie op. Ook leefbaarheidsacties die niet voortvloeien uit de leefbaarheidsenquête voert Trudo steeds meer in co-creatie uit. Dit betekent dat Trudo samen met de bewoners acties uitvoert. Trudo hanteert daarbij de criteria: klein, eenvoudig, dichtbij en tijdelijk. Bewoners zijn meer bereid zich in te spannen voor de leefbaarheid in hun buurt wanneer het activiteiten in de directe woonomgeving betreffen, wanneer deze niet te lang gaan duren en direct resultaat opleveren. Al in 2001 heeft Trudo een Leefbaarheidfonds in het leven geroepen. Dit fonds beschikte in 2010 over een budget van € 60.000,--, in 2011 over een budget van € 60.000,--, in 2012 over een budget van € 90.000,--, en in 2013 over een budget van € 90.000,--. Met deze middelen worden eenmalige activiteiten van (georganiseerde) bewoners ondersteund. Sinds 2006 is het Klantenplatform verantwoordelijk voor de besteding van het budget van het Leefbaarheidfonds. Niet Trudo, maar de werkgroep Leefbaarheidfonds van het Klantenplatform, beslist welke verzoeken wel en niet worden gehonoreerd. Bij een aantal verzoeken werd van bewoners verwacht dat ze een eigen bijdrage of inspanning leverden.	8

Onderdeel	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Kwaliteit wijken en buurten	Trudo zet zich in voor de bredere ontwikkeling van de voormalige krachtwijken in de gemeenten Eindhoven.	2010-2013	Visie Trudo vanaf 2010/2011 i.s.m. stakeholders	Jaarverslag 2010, Jaarverslag 2011, Jaarverslag 2012, Evaluatie jaarplan 2013	Het ondersteunen of vooruit helpen van mensen bewerkstelligt Trudo met name via haar team Bijzondere Klanten en middels haar focus op emancipatie. Trudo heeft bijvoorbeeld een bijdrage geleverd aan de invulling van het Stedelijk Kompas door realisatie van grootschalige woonvoorzieningen. De gemeente Eindhoven wil zich inspannen om de leefsituatie van kwetsbare personen (dak- en thuislozen) te verbeteren en de overlast die zij kunnen veroorzaken bestrijden. In de notitie over het Stedelijke Kompas heeft de gemeente zes prioritaire voorzieningen aangewezen. Daarvan heeft Trudo er vier voor haar rekening genomen, waaronder het Zorghotel. Trudo organiseert sinds 2007 huisbezoeken bij Bijzondere Klanten in het kader van woonondersteuning. Zo hebben er in 2010, 2011, 2012 en 2013 respectievelijk 300, 390, 203 en 450 huisbezoeken plaatsgevonden. Bij urgenten en mensen die geherhuisvest moeten worden houdt Trudo sinds 2011 brede intakegesprekken om te inventariseren wat de problemen en kansen van deze bewoners zijn en hen vervolgens te koppelen aan een instantie die hen verder kan helpen. In 2011, 2012 en 2013 hield Trudo respectievelijk 9, 56 en 76 brede intakegesprekken. Eén van de emancipatie activiteiten die Trudo in 2010 in de Kruidenbuurt heeft uitgevoerd, is het voeren van 'achter de voordeur' gesprekken. Dat heeft Trudo gedaan samen met GGzE en het Pit-team van de gemeente en maatschappelijk werk van de Lumens Groep. De intermediaire rol van het emancipatieprogramma komt in deze gesprekken duidelijk naar voren. In 2010 heeft Trudo 76 gezinnen benaderd, waarvan er met 46 daarvan een gesprek is gevoerd. Op stedelijk niveau past het concept van de Trudo Weekendschool binnen het concept van emancipatie. De Weekendschool richt zich op kansarme jongeren en biedt hun gelegenheid om kennis te maken met beroepen en vakken die ze in de eigen omgeving niet zo snel zullen tegenkomen. Als het gaat over creëren van leerwerkplekken voor kwetsbare mensen, is de Stichting Robin Hood voor Trudo erg belangrijk. De stichting is een samenwerking tussen Trudo, Lumens en Chainworks. Robin Hood is ontstaan uit de activiteiten van de wijkrestaurants. Robin Hood biedt aan ongeveer veertig tot vijftig personen leerwerkmogelijkheden.	9
Kwaliteit wijken en buurten	De woningcorporaties willen woon- en werkmilieus blijven ontwikkelen in verschillende soorten en maten, afgestemd op de groepen die belangrijk zijn voor de economische ontwikkeling van Eindhoven. Van studenten tot en met expats - belangrijk voor de creatieve economie - en niet te vergeten de middengroepen. Dat kunnen zowel dorpse als stedelijke milieus zijn. De woningcorporaties hebben op dit gebied ieder hun specialismen.	2012-2013	Prestatieafspraken met gemeente Eindhoven 2012-2013	Jaarverslag 2012, Prestatieafspraken 2013	Door Slimmer Kopen ontstaat een mix van huren en kopen en dat komt ook de leefbaarheid ten goede. Het product zorgt ervoor dat zich in buurten met voorheen alleen huurwoningen en vaak lage inkomens meer middeninkomens vestigen. Trudo ondersteunt startende ondernemingen, zodat er bijvoorbeeld in 2012 meer levendigheid in de wijk Woensel-West ontstaat. In dat kader heeft Trudo panden ingezet voor startende ondernemers in de creatieve c.q. culturele sector. De gemeente, Trudo en Stichting Ruimte nemen in 2013 het initiatief om een website 'huisvesting creatieve sector' te ontwikkelen en operationeel te maken in de tweede helft van 2013. Na de pilotfase staat deelname aan het online platform open voor andere partijen en kan de website commercieel geëxploiteerd worden.	8
Kwaliteit wijken en buurten	Bouwen aan aantrekkelijke woon- en werkmilieus. De opgave voor aantrekkelijke woonmilieus is vervolgens in onder andere de volgende richtingen uitgewerkt: * het versterken van de stedelijkheid van Eindhoven, met name door de ontwikkeling van Strijp S en het Stationskwartier; * het versterken van groenstedelijk woonmilieus; * het verbreden van de stedelijke vernieuwing.	2010-2013	Prestatieafspraken met gemeente Eindhoven 2012-2013	Jaarverslag 2012	Trudo heeft geen grote groeiambitie. Trudo zoekt de uitbreiding van haar portefeuille vooral in projecten in drie woonmilieus. Met het project Strijp S ligt het accent de komende jaren vooral op het hoogstedelijke woonmilieu. Trudo realiseert in De Driehoek op Strijp S in de komende vijftien jaar het nieuwe kloppende hart van Brainport. Trudo transformeert de industriële plot, via een organisch planmodel, in een aantal etappes naar een hoogstedelijk woonmilieu; een type woonmilieu dat in de regio Eindhoven nog ontbreekt en dat de concurrentiepositie van Brainport zal versterken ten opzichte van andere kennisregio's in de wereld. Levendigheid staat centraal in een dergelijk woonmilieu en dat wordt gerealiseerd door een mix van de functies wonen, werken en leisure. Maar ook in groenstedelijke woonmilieus investeert Trudo, zoals de Kruidenbuurt, Vredeoord e.d. De Kruidenbuurt wordt hierdoor een stedelijke tuinwijk met veel ruimte en groen, variatie en levendigheid.	8

Onderdeel	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Kwaliteit wijken en buurten	Zorgen over de woonsituatie worden door de corporatie zelf opgepakt, indien nodig in nauwe samenwerking met de gemeente Eindhoven (zoals bij hennepteelt). Dat geldt ook voor vermoedens van fraude (illegale onderhuur).	2012-2013	Prestatieafspraken met gemeente Eindhoven 2012	Jaarverslag 2012, Jaarverslag 2013	Medewerkers van Trudo zijn duidelijk herkenbaar aanwezig geweest in de wijk en hebben hierdoor ook eerder en meer signalen opgevangen vanuit de buurt. Met name in Woensel-West, de Kruidenbuurt en de Sintenbuurt zijn er in 2012 in totaal meer dan dertig verschillende sociale huurwoningen vrijgekomen die onrechtmatig door huurders werden gebruikt. Naast het registreren van overlast en woonfraude is Trudo in 2011 gestart met het separaat in beeld brengen van zorghuurders. Bij zorghuurders gaat het om problematiek variërend van grote betalingsproblemen, verslaving of ernstige vervuiling. In 2012 heeft Trudo 211 huurders als zodanig in beeld. De inzet van de medewerkers varieert van een aantal extra telefonische of persoonlijke contacten tot het inschakelen van het netwerk. Bij een deel van deze huurders is de situatie structureel zodanig ernstig dat deze huurder wordt ingebracht in het zogenaamde interne casusoverleg. In dit overleg met medewerkers van de teams Emancipatie en Bijzondere Klanten worden huurders die hiervoor in aanmerking komen ingebracht om aan deze kernactiviteiten te worden overgedragen en wordt de vervolgaanpak besproken. In 2012 zijn er 21 casussen in het overleg besproken.	8
Kwaliteit wijken en buurten	De gemeente en corporaties streven ernaar dat de Eindhovense burgers zo veel mogelijk zelf de regie houden over hun leven. Modern burgerschap wordt dat genoemd, maar co-creatie en co-productie zeggen hetzelfde: inwoners zelf laten sturen in wonen en werken.	2012	Prestatieafspraken met gemeente Eindhoven 2012	Jaarverslag 2012, Evaluatie jaarplan 2012	In 2012 is Trudo gestart met de toepassing van co-creatie bij planmatig onderhoud. Co-creatie bij planmatig onderhoud is op te delen in twee aparte delen. De eerste is co-creatie bij het bepalen van de uit te voeren werkzaamheden in de vorm van een schouw. Hiervoor zijn vier verschillende pilots bedacht voor co-creatie, waarbij Trudo op verschillende manieren met de bewoners in contact is gekomen. In één van de pilots heeft Trudo schriftelijk een aantal korte vragen gesteld. Dit bleek de meest succesvolle pilot. 73 procent van de huurders heeft de vragenlijst teruggestuurd. Ook hebben de resultaten van de vragenlijst geleid tot werkzaamheden die Trudo anders niet had uitgevoerd, omdat Trudo er voorheen niet van op de hoogte was. Het tweede deel co-creatie bij planmatig onderhoud is de co-creatie bij de uitvoering. Trudo betrekt de bewoners dan bij een aantal keuzes, zoals kleur schilderwerk, hun voordeur, en andere zaken. In een aantal complexen heeft Trudo schilderwerk uitgevoerd waarbij de bewoners zelf mochten kiezen welke kleur ze wilden. Dit bleek zeer succesvol. Bijna alle bewoners werkten hier in mee.	7
Kwaliteit wijken en buurten	Sociale stijging is een van de doelen die de gemeente en corporaties nastreven met de wijkaanpak. Er zijn vier 'ladders' waarlangs mensen in de stad Eindhoven omhoog kunnen klimmen: opleiding, werk, wonen en vrije tijd. De ambitie die de gemeente Eindhoven formuleert voor de corporaties voor het jaar 2012 spitst zich toe op twee instrumenten: het maatschappelijk ondernemerschap en talentontwikkeling.	2012-2013	Prestatieafspraken met gemeente Eindhoven 2012	Jaarverslag 2010, Jaarverslag 2011, Evaluatie Jaarplan 2012, Evaluatie Jaarplan 2013	In de periode 2010 tot en met 2013 was Trudo nauw betrokken bij de Stichting Robin Hood; de activiteiten van deze stichting worden grotendeels mogelijk gemaakt door Trudo. Via Robin Hood kan Trudo klanten faciliteren bij hun eerste stappen op weg naar regulier werk. Projecten van Robin Hood zijn de wijkrestaurants in de Kruidenbuurt en Woensel-West, lunchroom Eetalage 040, cateraar Reizende Spijzen en stadsrestaurant Caffee Allee. Via Stichting Robin Hood werkten er in 2012 34 personen, op leerwerk-plekken (acht personen), participatieplaatsen (zestien personen) of als vrijwilliger (tien personen). In 2010 waren 22 personen aan het werk via Stichting Robin Hood, in 2011 40 a 50 personen en in 2013 45 a 50 personen. Daarnaast probeert Trudo ook actief binnen haar eigen activiteiten én die van haar netwerk (leveranciers, aannemers) mogelijkheden te creëren om mensen leerwerkervaring te laten opdoen. Zo zijn er afspraken gemaakt over het realiseren van tussenschuttingen met inzet van (ex) dak- en thuislozen. Met Stam en de Koning zijn er afspraken gemaakt over (betaalde) inzet van werkloze mensen uit de wijk bij de bouw van VoltaGalvani (één persoon), de post is uitbesteed aan Ergon en de balies van Klokgebouw en Apparatenfabriek worden gerealiseerd met betaalde leerwerkplaatsen (zes personen).	8

Onderdeel	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Kwaliteit wijken en buurten	Start maken met 'maatjesproject'. Gestart wordt met 5 kinderen per Eindhovense woningcorporatie; vanaf 2013 komen daar elk jaar vijf kinderen bij.	2012-2013	Prestatieafspraken met gemeente Eindhoven 2012	Verantwoording prestatieafspraken 2012, Evaluatie Jaarplan 2012, Evaluatie Jaarplan 2013	In de Kruidenbuurt loopt er al voor 2012 een mentorenproject op basisschool de Zevensprong voor zo'n tien kinderen van groep acht. In Woensel-West is er vanaf 2010 een mentorprogramma met inzet van ingeplaatste huurders voor circa 25 kinderen in 2012. Die mentoren richten zich met name op de huiswerkbegeleiding maar er zijn ook 'muziekmaatjes'. In 2012 heeft Trudo vooronderzoek gedaan en contact gezocht met Korein (kinderopvang) en basisschool 't Palet. Op basis daarvan is een plan uitgewerkt gebaseerd op de 'Harlem Children's Zone' (New York). Uit onderzoek blijkt dat programma's voor kinderen in achterstandsituaties meer effect hebben, als ook hun omgeving bij dat programma wordt betrokken. Ouders, broertjes en zusjes, de school. En óók blijkt dat kansen van kinderen toenemen, naarmate die programma's langer duren en ze er van peuter tot jongere aan kunnen deelnemen. Daarom is Trudo in 2013 van start gegaan met een pilot, waarbij zo'n tien kinderen uit Woensel-West én hun omgeving, over langere tijd aan een programma deelnemen. In de eerste drie kwartalen heeft Trudo het project globaal beschreven en met alle relevante partners besproken. Er is een kort programma uitgevoerd met een 'pioniersclubje'. Op basis daarvan is het programma verder ingevuld en afgestemd met de school. Er is ook een begeleidend onderzoeksprogramma ontworpen en gestart.	9
Kwaliteit wijken en buurten	In 2012 tekenen de partijen die betrokken zijn bij de werkervaringsplaatsen een intentieverklaring. Het gaat om de aanbieders van de plaatsen (gemeente Eindhoven, corporaties en hun leveranciers) en de organisaties die de mensen helpt terug te keren in de maatschappij. Vervolgens wordt de uitvoering ter hand genomen.	2012	Prestatieafspraken met gemeente Eindhoven 2012	Verantwoording prestatieafspraken 2012	Met UWV, Werkplein Mercado, NEOS, ROC, Centraal Orgaan opvang asielzoekers en Welzijn is afgesproken dat zij kandidaten leveren. In de intentieverklaring is afgesproken dat de samenwerkende partijen 100 cliënten plaatsen tot 31 december 2015. In het startjaar 2012 zijn 75 plaatsingen door de vijf corporaties gezamenlijk gerealiseerd (gemiddeld 15 per corporatie). Via Trudo werkten er in 2012 34 personen bij Stichting Robin Hood, op leerwerk- plekken (acht personen), participatieplaatsen (zestien personen) of als vrijwilliger (tien personen). Daarnaast probeert Trudo ook actief binnen haar eigen activiteiten én die van haar netwerk (leveranciers, aannemers) mogelijkheden te creëren om mensen leerwerkervaring te laten opdoen, zoals ervaringen voor (ex-) dak- en thuislozen en werkloze mensen uit de wijk.	9
Kwaliteit wijken en buurten	De gemeente Eindhoven en de corporaties geven, samen met bewoners, concreet invulling aan zeggenschap in de publieke ruimte.	2012	Prestatieafspraken met gemeente Eindhoven 2012	Jaarverslag 2012	In 2011 heeft Trudo samen met Hurks Vastgoed BV Vredeoord gekocht van Philips Nederland. Vredeoord is een van de laatste grote uitbreidingslocaties in de stad Eindhoven. Het terrein is op 31 december 2011 aan Hurks en Trudo geleverd. Vredeoord wordt een leefgebied voor mensen die dicht bij het centrum en Strijp S willen wonen, maar wel in een grondgebonden woning met tuin. Trudo wil de toekomstige bewoners betrekken bij de planvorming voor het gebied. Daarom is eind 2012 een ideeënprijsvraag gelanceerd onder meer voor kinderen uit de bovenbouw van de basisscholen. Motto van deze prijsvraag was 'Bedenk Vredeoord'. In het voorjaar van 2013 is onder hetzelfde motto doorgewerkt aan een landschappelijk en stedenbouwkundig kader, waarbinnen het gebied verder ontwikkeld kan worden. In 2014 kan gestart worden met de bouw van Vredeoord, die met zo'n dertig tot vijftig woningen per jaar tot circa 2021 zal doorlopen.	7

Onderdeel	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Kwaliteit wijken en buurten	Uitgangspunt bij de wijkopgave is naast ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid de sociale stijging van de bewoners. Het gaat om het realiseren van een voldoende basiskwaliteit en het zoveel mogelijk wegwerken van achterstanden (individueel en collectief). In 2012 heeft dit zijn beslag gekregen in het plan van aanpak gebiedsgericht werken; het is de basis waarmee de actiegebieden aan worden gewezen. In 2013 moet deze werkwijze verder worden geoperationaliseerd.	2013	Prestatieafspraken met gemeente Eindhoven 2013	Verantwoording prestatieafspraken 2013, Evaluatie Jaarplan 2013	Gemeente en corporaties hebben de werkwijze in 2013 verder geoperationaliseerd. Verder zijn de actiegebieden voor de periode 2015-2018 genomineerd. Voor 2013 heeft Trudo een kleine veertig acties benoemd – zogenaamde interventies – om de leefbaarheid in de wijken Woensel-West, de Kruidenbuurt, Bennekel, Lakerlopen, Doornakkers en Genderdal op een hoger niveau te brengen. Sommige hadden te maken met voorzieningen in de buurt, met de woningen en de openbare ruimte. Andere waren juist op de sociale omgeving en veiligheid gericht. Maar Trudo heeft ook acties ondernomen voor een schone, hele en veilige omgeving. Trudo besteedde extra aandacht aan het binnenboord houden van zorghuurders, ondersteunden – met hulp van huurders die iets voor hun buurt willen doen – kinderen en jongeren in hun talentontwikkeling samen met hun ouders. Alles om bewoners een prettige, veilige, leefbare buurt te bieden.	7
Overige opgaven	Trudo dient zich niet uitsluitend op de primaire doelgroep te richten. Trudo richt zich op klanten met een inkomen tot € 40.000 en daarbinnen op een aantal afgebakende klantensegmenten, waaronder huishoudens met cumulatieve achterstanden en startende ondernemers uit de creatieve industrie/cultuur.	2010-2013	Visie Trudo vanaf 2010/2011 i.s.m. stakeholders	Jaarverslag 2010, Jaarverslag 2011,	Onder emancipatie verstaat Trudo het bevorderen van sociale stijging van mensen die vooruit willen in het leven. Niet alleen door stapjes mogelijk te maken op de woonladder, maar ook door bewoners een steun in de rug te bieden op het terrein van werk en inkomen, onderwijs en vrije tijd. De focus binnen de activiteiten die gericht zijn op sociale stijging, middels zowel buurt initiatieven in de Kruidenbuurt en Woensel-West als stedelijke initiatieven (bijvoorbeeld de Weekendschool), lag op de jeugd. In de Apparatenfabriek en het Klokgebouw in de wijk Strijp S verhuurde Trudo bedrijfsruimte aan talent uit de creatieve industrie. De huurprijs van deze ruimten valt onder de prijscategorie goedkoop.	8

H: Toetsing Ambities

Ambities op basis van de vergezichten (publieke doelen)				
Onderdeel	**Doelstelling**	**Jaar**	**Brondocument**	**Oordeel**
Huisvesting van primaire doelgroep	Huisvesten van mensen met een bescheiden inkomen	2011, 2012, 2013	Vergezicht 2011, 2012, 2013	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	Stimuleren van het eigen woningbezit	2011	Vergezicht 2011	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	Aanbieden van goedkope koopwoningen	2012	Vergezicht 2012	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	Huisvesten van starters	2012, 2013	Vergezicht 2012, 2013	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	Huisvesten van Bijzondere Klanten	2011, 2012, 2013	Vergezicht 2011, 2012, 2013	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	Bieden van (woon)ondersteuning aan kwetsbare huurders	2013	Vergezicht 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Zeggenschap van de klant / stakeholders	2011	Vergezicht 2011	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Duurzaamheid bij nieuwbouw	2011	Vergezicht 2011	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Verduurzaming van de voorraad	2011	Vergezicht 2011	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Bijdrage leveren aan de verduurzaming van de stad	2012	Vergezicht 2012	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Huisvesten van jonkies in de creatieve industrie	2011, 2012, 2013	Vergezicht 2011, 2012, 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Bieden van goedkope bedrijfsruimte	2013	Vergezicht 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Ondersteunen van zorghuurders	2011, 2012	Vergezicht 2011, 2012	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Emancipatie / sociale stijging: focus op Bijzondere Klanten en kinderen in Woensel-West en de Kruidenbuurt (cumulatieve achterstanden)	2011, 2012	Vergezicht 2011, 2012	Aansluiting bij opgaven

Ambities op basis van de vergezichten (publieke doelen)				
Onderdeel	**Doelstelling**	**Jaar**	**Brondocument**	**Oordeel**
Kwaliteit wijken en buurten	Talentontwikkeling en het verbeteren van schoolprestaties van kinderen in de stedelijke vernieuwingsgebieden	2013	Vergezicht 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Organiseren van leer-werkplekken	2013	Vergezicht 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Incubator Strijp S voor jonge honden / creeren van hotspot voor de creatieve industrie	2011,2012	Vergezicht 2011, 2012	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Stedelijke vernieuwing / verbetering van oude buurten	2011, 2012, 2013	Vergezicht 2011, 2012, 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Vergroten van de levendigheid in de uitbreidingsbuurten	2013	Vergezicht 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Toevoegen van interessante woonmilieus	2011, 2012, 2013	Vergezicht 2011, 2012, 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Transformatie van industrieel erfgoed	2011, 2012, 2013	Vergezicht 2011, 2012, 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Creeren van boeiende ontmoetingsplekken	2013	Vergezicht 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Verbeteren van de beeldkwaliteit	2011, 2012, 2013	Vergezicht 2011, 2012, 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Bijdrage leveren aan de stedelijke ontwikkeling	2011	Vergezicht 2011	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Verbeteren van de leefbaarheid in buurten	2011, 2012	Vergezicht 2011, 2012	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Verbeteren leefbaarheid op het platteland	2011, 2012, 2013	Vergezicht 2011, 2012, 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Bestrijden van overlast op stedelijk niveau	2011	Vergezicht 2011	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Verbeteren van de leefbaarheid in buurten	2011	Vergezicht 2011	Aansluiting bij opgaven

Ambities op basis van de jaarplannen				
Onderdeel	**Doelstelling**	**Jaar**	**Brondocument**	**Oordeel**
Huisvesting van primaire doelgroep	Trudo wijst minimaal 80% van haar woningen toe aan huishoudens met een inkomen tot € 40.000 (huur en koop).	2010-2013	Jaarplan 2010-2013	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	Trudo herhuisvest in 2010 minimaal 86 huishoudens, in 2011 79 huishoudens, in 2012 42 huishoudens en in 2013 45 huishoudens.	2010-2013	Jaarplan 2010-2013	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	Woningzoekenden met een urgentieverklaring krijgen door Trudo binnen zes maanden een woning toegewezen (voor wat betreft het toegekende deel van stedelijk urgenten aan Trudo).	2011-2013	Jaarplan 2011-2013	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	Trudo ontwikkelt een voorziening a la 'Skaeve Huse', bedoelt voor het huisvesten van mensen die hun woongedrag niet aan kunnen passen. Dit voorkomt het 'uitzetten' van mensen die structureel extreme overlast bezorgen en niet te handhaven zijn in gewone woonbuurten.	2010 en 2013	Jaarplan 2010 en 2013	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	Trudo stelt in 2011 35 woningen ter beschikking aan DOOR (begeleid wonen) en 25 woningen voor statushouders, in 2012 25 woningen voor DOOR en 24 woningen voor statushouders en in 2013 30 woningen voor DOOR en 10 woningen voor statushouders.	2011-2013	Jaarplan 2011-2013	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	Trudo legt in 2013 minstens 400 huisbezoeken af bij Bijzondere Klanten om hen te helpen stapjes vooruit te maken op de maatschappelijke ladder door mogelijkheden te bieden om zich te ontwikkelen op het gebied van financien, dagbesteding, opleiding, werk en vrije tijd. Daarnaast wil Trudo voorkomen dat het zelfstandig wonen mislukt en dat klanten sociaal geisoleerd raken.	2011, 2013	Jaarplan 2011, 2013	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	Trudo realiseert 4 van de 6 prioritaire voorzieningen voor dak- en thuislozen.	2010-2011	Jaarplan 2010-2011	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	In 2010 is Trudo met het opknappen van 675 woningen gereed, in 2011 met 241 woningen gereed en in 2012 met 195 woningen gereed.	2010-2012	Jaarplan 2010-2012	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Trudo haalt mooie rapportcijfers op het vlak van dienstverlening, Slimmer Kopen, nieuwbouw en kopersbegeleiding.	2010-2013	Jaarplan 2010-2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Trudo neemt de nieuwe Trudowinkel in gebruik en organiseert spreekuren op locatie.	2010	Jaarplan 2010	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Op het niveau van producten, projecten, processen en complexen wil Trudo haar klanten meer invloed geven. Dan gaat het over co-creatie en co-productie. Het uitgangspunt is dat Trudo producten, projecten en processen zo veel mogelijk samen met haar klanten ontwikkelt. En dat Trudo, daar waar dat mogelijk is, ook in de uitvoering meer verantwoordelijkheid bij de klant legt. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om diensten voor Slimme Kopers en invloed van huurders op planmatig onderhoud.	2010-2012	Jaarplan 2010-2012	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Trudo werkt aan- en voert een duurzaamheidsbeleid uit met het doel om de energieprestaties van zowel nieuwbouw als bestaande voorraad te optimaliseren. De ambitie van Trudo bij nieuwbouw is om in de 'kop van het peloton' te zitten met proven technology. Verduurzaming van de bestaande voorraad realiseert Trudo door planmatig onderhoud te combineren met extra isolerende maatregelen.	2011-2012	Jaarplan 2011-2012	Aansluiting bij opgaven

Ambities op basis van de jaarplannen				
Onderdeel	**Doelstelling**	**Jaar**	**Brondocument**	**Oordeel**
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Trudo wil in 2012 de Slimmer Kopen community vormgeven door events en extra diensten voor kopers te organiseren. Daarnaast bestaat ook de ambitie om de interactie tussen kopers te vergroten.	2012	Jaarplan 2012	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Trudo wil in 2012 Slimmer Huren introduceren. De essentie van Slimmer Huren is dat het hierbij om kleinere woningen gaat en dat klanten tegen betaling gebruik kunnen maken van semi-collectieve voorzieningen in de directe omgeving van hun woning.	2012	Jaarplan 2012	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Meer diensten voor Slimme Kopers via co-creatie.	2011	Jaarplan 2011	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Pilot duurzaamheid in de bestaande voorraad.	2012	Jaarplan 2012	Aansluiting bij opgaven
(Des-) investeren in vastgoed	In 2010 doet Trudo 272 woningen in de verkoop, in 2011 443 woningen, in 2012 386 woningen en in 2013 373 woningen.	2010-2013	Jaarplan 2010-2013	Aansluiting bij opgaven
(Des-) investeren in vastgoed	Het opleveren door Trudo van 43 nieuwe wooneenheden in 2010, 142 woningen in 2012 en 407 woningen in 2013.	2010, 2012 en 2013	Jaarplan 2010, 2012 en 2013	Aansluiting bij opgaven
(Des-) investeren in vastgoed	Trudo ontwikkelt projecten in de regio rondom Eindhoven, zoals in Deurne, Vught, Steensel, Eersel, Leende en Laarbeek.	2010, 2011 en 2013	Jaarplan 2010, 2011 en 2013	Aansluiting bij opgaven
(Des-) investeren in vastgoed	Trudo heeft in 2012 273 woningen in aanbouw en in 2013 60 nieuwe woningen in aanbouw.	2012-2013	Jaarplan 2012-2013	Aansluiting bij opgaven
(Des-) investeren in vastgoed	Kruidenbuurt Fase 3: oplevering laatste huurwoningen.	2010, 2011	Jaarplan 2010-2011	Aansluiting bij opgaven
(Des-) investeren in vastgoed	Oplevering Volta Galvani in Woensel-West.	2013	Jaarplan 2013	Aansluiting bij opgaven
(Des-) investeren in vastgoed	Trudo geeft Eikenburg een nieuwe bestemming.	2013	Jaarplan 2013	Aansluiting bij opgaven
(Des-) investeren in vastgoed	Realisatie 244 lofts in Anton en Gerard (Strijp S).	2013	Jaarplan 2013	Aansluiting bij opgaven
(Des-) investeren in vastgoed	Plan voor het Veemgebouw gereed (Strijp S).	2013	Jaarplan 2013	Aansluiting bij opgaven

Ambities op basis van de jaarplannen				
Onderdeel	**Doelstelling**	**Jaar**	**Brondocument**	**Oordeel**
Kwaliteit wijken en buurten	Trudo maakt per complex een leefbaarheidsplan, ontplooit ideeen en onderneemt activiteiten op het gebied van leefbaarheid en trekt in 2013 € 794.000 uit voor leefbaarheid.	2010, 2011 en 2013	Jaarplan 2010, 2011 en 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Trudo heeft de ambitie om voor 60 tot 80 kinderen de Weekendschool te organiseren, een bijzondere school voor gemotiveerde kinderen en jongeren uit kansarme gezinnen. Zij maken kennis met beroepen en vakgebieden waarmee ze van huis uit niet zo gauw in aanraking zullen komen. In 2013 wordt het programma van de Weekendschool verbreedt.	2012-2013	Jaarplan 2012-2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Trudo realiseert in 2012 minimaal 20 leerwerkplekken en in 2013 minimaal 40 leerwerkplekken via de Stichting Robin Hood, om klanten te faciliteren bij hun eerste stappen op weg naar regulier werk.	2012-2013	Jaarplan 2012-2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Emancipatieprogramma Kruidenbuurt.	2010	Jaarplan 2010	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Inzet ingeplaatsten in Woensel-West / 200 nieuwe bewoners steken handen uit de mouwen.	2011, 2012, 2013	Jaarplan 2011, 2012, 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Woensel-West: hoekenplan / vaststellen ontwerp eerste 'parasiet'.	2011	Jaarplan 2011	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Kruidenbuurt: oplevering zorgwinkel.	2011	Jaarplan 2011	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Mentoren voor minimaal 30 kinderen in Woensel-West en Kruidenbuurt.	2012	Jaarplan 2012	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Pilot kids Woensel-West (Trudo creeert kansen voor de kids in Woensel-West), Trudo ondersteunt zo'n 170 kids in Woensel-West, Trudo start een breed en lang programma voor kinderen in Woensel-West.	2013	Jaarplan 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Brede intake herhuisvesters en urgenten.	2012, 2013	Jaarplan 2012, 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Creeren van gemengde wijken via Slimmer Kopen.	2012, 2013	Jaarplan 2012, 2013	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Plan Leidingstraat uitgevoerd (Strijp S).	2013	Jaarplan 2013	Aansluiting bij opgaven

I: Position paper woningcorporatie Trudo

Zo eens in de vier a vijf jaar actualiseert Trudo haar visie. Na de visie ‘de publieke zaak’ uit 2006, was in 2010, het eerste jaar van deze visitatieperiode, opnieuw het actualiseren van de nieuwe visie aan de orde. Omdat duidelijk geformuleerde opgaven, in de vorm van bijvoorbeeld een woonvisie van de gemeente, ontbraken, heeft Trudo haar visie en ambities ontleent aan debatten met haar stakeholders.
In de periode van de zomer van 2010 tot en met de winter van 2011 hebben we in totaal zeven debatten georganiseerd met medewerkers, klanten, ambtenaren, wethouder Fiers, raadsleden, partijen uit het maatschappelijk middenveld en andere partijen uit ons professionele netwerk (in totaal met zo’n 365 mensen).

Supporting People
Die debatten hebben uiteindelijk in 2011 geleid tot de visie ‘Supporting People’. Het allerbelangrijkste uitgangspunt van Supporting People is dat we niet het vastgoed centraal stellen, maar onze klanten. Het vastgoed is in de visie van Trudo slechts een middel om onze klanten te ondersteunen om verder ter komen in het leven, om te stijgen op de maatschappelijke ladder.

Doelgroepen
De focus ligt op vier doelgroepen: op starters, op Bijzondere Klanten (dat zijn mensen die alleen kunnen wonen in combinatie met een vorm van zorg of begeleiding), op mensen met cumulatieve achterstanden en op startende ondernemers in de creatieve industrie.

Activiteiten
Die doelgroepen hebben we in de afgelopen jaren op uiteenlopende manieren vooruit geholpen. Starters bieden we de mogelijkheid om een stap te maken op de woonladder doordat we, via Slimmer Kopen®, een koopwoning voor deze doelgroep bereikbaar en betaalbaar maken. Door ons sociale huurincassobeleid hebben we nauwelijks ontruimingen. Bij urgenten en herhuisvesters nemen we een brede intake af waarbij we naast de woonbehoefte ook problemen of juist kansen in beeld krijgen en deze mensen, in de rol van verbindingsofficier, in contact brengen met instanties die hen verder kunnen helpen. Zorghuurders in Woensel West bieden we, samen met andere instanties, één aanspreekpunt die voor deze mensen extra ondersteuning, ook op terreinen buiten het wonen, organiseert. Kinderen van bewoners met cumulatieve achterstanden in onze buurten bieden we mogelijkheden om hun talenten te ontwikkelen via initiatieven als de Trudo Weekendschool. Nieuwe bewoners in Woensel West zetten we, met een korting op de huur als tegenprestatie, in bij het organiseren en begeleiden van activiteiten voor buurtbewoners en in het bijzonder kinderen. Onze Bijzondere Klanten bieden we meer dan alleen huisvesting. We bieden hen woonondersteuning en indien nodig organiseren we voor deze groep dagbesteding of

leerwerkplekken. Met het oog op leren & werken hebben we reeds jaren geleden het initiatief tot Robin Hood genomen. Robin Hood exploiteert inmiddels een restaurant op Strijp S en twee wijkrestaurants (in de Kruidenbuurt en in Woensel West). Die twee wijkrestaurants leveren naast leerwerkplekken, ook een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid van die buurten, doordat we er ontmoeting tussen buurtbewoners mee faciliteren. Jonge creatieve ondernemers bieden we met betaalbare sociale bedrijfsruimte de kans om een bedrijf te starten op bijzondere plekken.
De rode draad in al deze activiteiten is dat Trudo het ondersteunen van haar klanten centraal stelt.

Kernwaarden
Met deze, en vele andere activiteiten, heeft Trudo niet alleen invulling gegeven aan haar visie, maar ook aan haar kernwaarden: innovatief, maatschappelijk en ondernemend.

Positionering
Trudo is een corporatie die op vele terreinen anders is dan andere corporaties. Dare to be different noemen we dat.

Ten eerste is Trudo de corporatie met de laagste huren van Eindhoven. Voor de doelgroepen van Trudo is betaalbaarheid van het wonen uiterst belangrijk. Door al decennia lang te kiezen voor een inflatievolgend huurverhogingsbeleid en door niet mee te gaan in de *'ratrace'* tussen corporaties die gaan voor steeds hogere kwaliteit en daarmee voor een steeds hogere huurprijs, heeft Trudo haar huren relatief laag kunnen houden. Trudo zorgt er voor dat het casco van haar woningen in een prima staat is, maar kiest niet voor grootschalige woningverbetering. Bij Trudo kan een klant terecht voor een zeer betaalbaar tweedehandsje. Zowel in de huur- als in de koopsfeer. Want met Slimmer Kopen® maakt Trudo ook koopwoningen zeer betaalbaar. Trudo heeft al jaren geleden het paradigma doorbroken dat iemand met een bescheiden beurs alleen maar voor een sociale huurwoning in aanmerking komt. Niet bij Trudo. We maakten via onze Slimmer Kopen®-korting inmiddels al zo'n 3.000 koopwoningen bereikbaar voor mensen met een bescheiden beurs.

Trudo heeft zich in de afgelopen jaren ook onderscheiden ten opzichte van haar collegecorporaties door haar inzet in het sociale domein. De genoemde woonondersteuning aan Bijzondere Klanten en de brede intake voor urgenten en herhuisvesters zijn daarvan voorbeelden. Evenals de door Trudo genomen initiatieven gericht op re-integratie en dagbesteding (Robin Hood) en talentontwikkeling bij kinderen (Weekendschool en de ondersteuning van kids in Woensel West door huurders).

En ten slotte heeft Trudo zich de afgelopen jaren onderscheiden door de succesvolle transformatie van industrieel erfgoed in Eindhoven. Bijvoorbeeld de gebouwen Anton en Gerard op Strijp S. Maar ook door het creëren van nieuwe bijzondere aantrekkelijke plekken in de stedelijke vernieuwingsbuurten zoals Volta Gavani in Woensel en de derde fase van de Kruidenbuurt. In de regio hebben we zeer gewilde bijzondere kleine Slimmer Kopen®-projectjes voor met name lokale starters gerealiseerd.

Anticiperen op de verhuurdersheffing / financiële visie
Sinds het aantreden van het huidige kabinet (Rutte-Asscher) worden we geconfronteerd met politieke keuzes met zeer verstrekkende gevolgen voor de sector in het algemeen en Trudo in het bijzonder.

In het regeerakkoord werd de verhuurdersheffing 'opgepompt' tot zijn huidige omvang, namelijk oplopend tot € 1,7 miljard voor de sector in 2017 en daarna. Voor Trudo betekent dat (tezamen met de saneringsheffing) een afdracht oplopend tot circa € 5 miljoen per jaar.
Hierdoor was Trudo genoodzaakt zijn financiële huishouding drastisch te wijzigen. Dat hebben we in 2013 gedaan via de volgende strategische financiële keuzen:
- de verhuurders- en saneringsheffingen worden niet betaald uit de opbrengst van de verkoop van het vastgoed, maar moeten voor 100% uit de reguliere huurexploitatie worden bekostigd;
- bij de huurexploitatie wordt voor de lange termijn uitgegaan van een inflatievolgend huurbeleid;
- een afslanking van het werkapparaat, die in 2013 is gerealiseerd en waarbij we zijn teruggegaan van 80,7 naar 43,8 fte's, moet circa € 2,5 miljoen besparen;
- de beoogde investeringen in het verduurzamen van de voorraad worden getemporiseerd;
- op het onderhoud wordt NIET bezuinigd;
- de organisatiekosten worden kritisch tegen het licht gehouden;
- extra aflossingen van vreemd vermogen, met het doel de rentelasten drastisch te beperken;
- en in het verlengde daarvan een drastische sanering van de ontwikkelingsportefeuille.

Onze corporatie heeft het opvangen van het jaarlijks af te dragen bedrag aan heffingen van circa € 5 miljoen dus vooral gezocht in reorganisatie en in het terugbrengen van rentelasten. In 2013 hebben we hiertoe al een eerste slag gemaakt. De in 2013 doorgevoerde reorganisatie levert een jaarlijkse besparing op van circa € 2,5 miljoen. Door deze besparing en een aantal aanvullende maatregelen hebben we de netto bedrijfslasten kunnen terugbrengen naar een bedrag van € 992 per eenheid[1].
Ook in de Holding hebben we in 2013 forse veranderingen doorgevoerd. Om te beginnen is de holdingstructuur fors vereenvoudigd. Daarnaast hebben we in 2013 in de Holding al het vreemd vermogen, circa € 35 miljoen, afgelost. Hiermee wordt jaarlijks circa € 2 miljoen bespaard aan rentelasten. In de Holding zit nu uitsluitend nog eigen vermogen. We verwachten voor zowel de korte als de lange termijn in de Holding een positieve cashflow. We gebruiken deze om in de periode 2014-2016 circa € 5 miljoen van de leningen af te lossen die de Holding bij de toegelaten instelling heeft.
Met aanvullende maatregelen zullen we, naast de besparing van € 2 miljoen aan rentelasten in de Holding, in de toegelaten instelling vanaf 2016 aanvullend € 1 miljoen in 2016 en € 1,5 miljoen in 2018 aan rentelasten besparen.

We verwachten dat de jaarlijkse huurinkomsten in de periode 2014-2016 redelijk stabiel blijven. In

1 Inclusief Slimmer Kopen® woningen

totaal zullen de huurinkomsten in die drie jaren circa € 99 miljoen bedragen.
De exploitatiekosten zijn fors omlaag gebracht en bedragen in de periode 2014-2016 naar verwachting circa € 63 miljoen.
De verkoop van huurwoningen blijft in de periode 2014-2016 naar verwachting vrij stabiel. We denken daarmee in die periode in totaal circa € 42 miljoen aan inkomsten te genereren.
Het investeringsprogramma is zeer fors teruggebracht tot een bedrag van circa € 28 miljoen voor de periode 2014-2016.
Het verschil tussen huurinkomsten en exploitatiekosten (circa € 36 miljoen) en het verschil tussen verkoop en investeringen (circa € 14 miljoen) gebruiken we om circa € 50 miljoen aan vreemd vermogen af te lossen. Hierdoor kunnen we fors besparen op rentelasten.

Financiële risico's
De financiële risico's bij onze corporatie zijn minimaal. We hebben geen onverkochte nieuwe koopwoningen. Onze grondposities voor toekomstige projecten staan voor € 0 op de balans. We hebben geen derivaten. Binnen de toegelaten instellingen heeft Trudo nooit derivaten gehad, de vier derivaten binnen de Holding zijn in 2013 beëindigd. De buffer die Trudo heeft aan verstrekte kortingen in het kader Slimmer Kopen® (een bedrag van circa € 150 miljoen) is niet meegenomen op de balans. Ten slotte heeft Trudo een voorziening (onrendabele top plus te ververwerven gronden) van € 9.848.870.

Herziening van de woningwet en de nieuwe visie
De verhuurdersheffing was niet de enige ingrijpende politieke maatregelen met grote gevolgen die de sector voor haar kiezen kreeg. Ook de herziening van de woningwet heeft de afgelopen jaren haar schaduw vooruit geworpen. Onder het regime van minister Blok worden het speelveld en de spelregels voor corporaties ingrijpend veranderd. Zo zullen corporaties hun zogenaamde Daeb en Niet-Deab activiteiten administratief moeten scheiden of juridische moeten splitsen. Trudo heeft haar keuze daarbij reeds gemaakt en is al een heel eind op weg in de uitwerking daarvan.

Misschien nog wel ingrijpender voor Trudo is verkleining van het speelveld van corporaties die in de herziening van de woningwet geregeld wordt. Als gevolg hiervan kunnen we nu in 2014 niet volstaan met een update van de visie maar moeten we opnieuw fundamenteel kiezen. En daarbij zelfs kritisch kijken naar de kernwaarden.

Met pijn in het hart zijn we tot de conclusie gekomen, dat onder het nieuwe regime Supporting People niet overeind te houden valt. Juist het feit dat wij het ondersteunen van mensen centraal stelden en het vastgoed slechts als middel zagen om dit te bewerkstelligen, heeft ons onder het vergrootglas van de instanties gelegd. Hoe belangrijk we initiatieven als de Weekendschool en Robin Hood ook vinden, het nieuwe regime maakt dergelijke initiatieven in de toekomst onmogelijk. Door vast te houden aan Supporting People zouden we ook verwachtingen richting onze stakeholders creëren, die we slechts in beperkte mate zouden kunnen waarmaken.

Tijd dus voor nieuwe fundamentele keuzes. Keuzes die we eind 2014 / begin 2015 opnieuw met samen met onze stakeholders zullen maken. Daarnaast ligt er inmiddels ook een manifest dat moet leiden tot een woonvisie van de gemeente, welke, anders dan vier jaar geleden, goede aanknopingspunten biedt om onze ambities uit te lijnen op de lokale opgave.

De komende 4 jaar
We hebben het voornemen om drie thema's centraal te stellen in onze nieuwe visie. De eerste is betaalbaarheid. Hiermee bedoelen we dat we onder andere dat we minimaal 90% van onze huurvoorraad onder de betaalbaarheidsgrens van € 575,- willen houden en dat we ons via verduurzaming (vooral door de inzet van zonnepanelen) richten op het verlagen van de energielasten van onze bewoners. Het tweede thema is zeggenschap. We willen onze klanten (huurders en kopers) maximale zeggenschap geven op het niveau van hun woning (zoals we de kopers van onze Slimmer Kopen® woningen volledige zeggenschap geven over hun woning), maar ook op het niveau van het complex. De rol van Trudo daarbij wordt het faciliteren van bewoners om vorm te geven aan die zeggenschap. Het derde thema is aantrekkelijke plekken. Dat wil zeggen dat we doorgaan met het creëren van aantrekkelijke nieuwe woonmilieus in de stad, waaronder Strijp S, Vredeoord, de stedelijke vernieuwingsgebieden, Eikenburg etc.

Ook de komende jaren zal bij Trudo de kernwaarde innovatie centraal staan, waarmee we aansluiten bij een van de belangrijkste kernwaardes van de regio. Die innovatie zal uiteraard gefocust zijn op de publieke doelen van Trudo, wat ook moet leiden tot nieuwe producten en diensten voor onze klanten.

De financiële visie voor de komende vier jaren is dat we blijven streven naar een verbetering van de, al bestaande, fors positieve kasstroom. Dat zullen we vooral doen door het herverkavelen van taken en door procesengineering. We zijn betrokken bij circa 10.000 eenheden en dat gaan we doen met minder dan 40 fte's. Nieuwe projecten zullen nog uitsluitend met eigen vermogen worden gefinancierd of met twee derde eigen vermogen waarbij elk project vanaf het moment van oplevering een positieve kasstroom moet genereren. Ook willen we voor de nieuwbouw onafhankelijker zijn van de markt, de overheid en de financiële instellingen.

Besturingscyclus en het betrekken van klanten
Bij Trudo vindt de vertaling van de visie voor de lange termijn naar de activiteiten voor onze doelgroepen als volgt plaats. De visie die eens in de vier à vijf jaar, in overleg met onze stakeholders, wordt herzien, wordt jaarlijks vertaald naar een actueel vergezicht dat een middellange termijn perspectief heeft van circa 5 jaar. Vervolgens wordt jaarlijks een jaarplan opgesteld met de belangrijkste activiteiten voor het opvolgende jaar. Met bewoners (Klantenplatform en de comités) wordt er over dit jaarplan overlegd tijdens de jaarlijkse bewonersconferentie in december. Over het jaarplan wordt elk kwartaal een voortgangsrapportage gemaakt die op de website van Trudo wordt geplaatst. Op het niveau van de complexen in het bezit van Trudo worden activiteitenoverzichten gemaakt, waarin wordt aangeven welke

beleidskeuzes en activiteiten voor het opvolgende jaar voor de bewoners van het betreffende complex relevant zijn. Bewonerscomités worden in de gelegenheid gesteld om hierover met Trudo in overleg te treden.

Intern Toezicht
Trudo stelt, zeker ook vanwege de complexiteit van haar opgave, zware eisen aan het interne toezicht. Om die reden heeft Trudo dan ook een Raad van Commissarissen bestaande uit zwaargewichten als Mathieu Weggeman (hoogleraar organisatiekunde), Will Reijnders (hoogleraar Marketing), Wim van Winden (voormalig CFO van Philips), Jaap Boogaard (voormalig corporatiebestuurder bij De Nieuwe Unie in Rotterdam) en Merien ten Houten (ondernemer en oprichter van NU.nl en zoekmachine Ilse).
Binnen de RvC zijn er vier kerncommissies: een remuneratiecommissie, een beoordelingscommissie, een commissie corporate Governance en een auditcommissie. De Raad van Commissarissen vergadert in principe vier keer per jaar.

Governance
Trudo hanteert reeds sinds 2006 de Governancecode Woningcorporaties. Trudo wijkt slechts op één punt af van de code: de aanbeveling dat de meerderheid van de leden van de Raad van Commissarissen aan de in de code gestelde onafhankelijkheidscriteria moet voldoen. Onze Raad van Commissarissen stelt dat álle leden aan de gestelde onafhankelijkheidscriteria moeten voldoen.
Trudo kent sinds 2006 een Integriteitcode. Alle medewerkers worden geacht zich aan de code te houden en de directie ziet zorgvuldig toe op de handhaving.

Thom Aussems (directeur-bestuurder Trudo)

J: Reactie op uitkomsten visitatie

Afgelopen najaar is Trudo voor de tweede keer gevisiteerd. Net als vier jaar geleden scoort Trudo gemiddeld ruim voldoende tot goed, met scores lopend van een 7,0 voor presteren naar vermogen tot een 7,9 voor presteren naar opgaven en ambities.

Dat zijn scores waar Trudo tevreden mee mag zijn, zeker in het licht van de turbulentie waarmee de sector in zijn geheel, maar zeker ook Trudo, gedurende de visitatieperiode 2010-2013 werd geconfronteerd. Naast de financiële crisis, de economische recessie en de malaise op de woningmarkt (allemaal ontwikkelingen waarvan Trudo achteraf bezien niet zo heel veel last gehad heeft) werden we vooral ook geconfronteerd met ingrijpende politieke keuzes van de Rijksoverheid. Zo werd in de visitatieperiode, naast de forse saneringsheffing van het CFV, de verhuurdersheffing ingevoerd. Trudo heeft hier vrijwel direct op geanticipeerd met een aanpassing van het business model, een ingrijpende reorganisatie en een aantal strategische financiële keuzes. Ook werd gedurende de visitatieperiode steeds duidelijker dat het speelveld van corporaties, met de invoering van de herzieningswet, sterk zou worden ingeperkt. Ook dat heeft voor de nodige turbulentie gezorgd.

Ondanks alle turbulentie blijkt uit de visitatie dat Trudo prima in staat is geweest om te presteren naar opgaven en ambities. Gemiddeld een 7,9. We zijn met name ook verheugd dat onze inspanningen in de oude wijken van Eindhoven en het creëren van nieuwe woonmilieus zich terugvertaalt naar een score van een 8,0 voor het presteren naar opgaven in relatie tot de kwaliteit van wijken en buurten.

Met name trots zijn we op het oordeel van onze belanghebbenden. Maar liefst 28 personen zijn geïnterviewd, die het presteren van Trudo gemiddeld met een 7,6 waarderen. Het stemt tot grote tevredenheid dat de huurdersvertegenwoordiging de kwaliteit van woningen en woningbeheer met een 8,5 waardeert. Alle groepen belanghouders tezamen waarderen de kwaliteit van wijken en buurten gemiddeld met een 8,1. In het rapport lezen we terug dat Trudo door belanghebbenden onder andere wordt gezien als een ‘kleine corporatie met een grote mond en met grote daden’, als innovatief en eigenzinnig. Door een deel van de belanghebbenden wordt onze ‘eigenzinnigheid’ als een positieve eigenschap gezien. Anderen zien hierin ook een punt van kritiek. Met name een aantal vertegenwoordigers van de gemeente Eindhoven is kritisch op de mate waarin zij invloed hebben op het beleid van Trudo. Trudo maakt in hun opvatting meestal wel de juiste keuzes, maar doet dat volgens hen niet altijd in goed overleg.

Zoals EY ook in het visitatierapport vaststelt, is Trudo juist een corporatie die goed luistert naar haar belanghebbenden als het gaat om de strategische keuzes die zij maakt. Zo hebben we in 2010 bij het maken van de visie ‘supporting people’ debatten gevoerd met ruim 360

belanghebbenden. Van klanten tot leveranciers, van maatschappelijk middenveld tot wethouders. Nu, begin 2015, zijn we bezig met het actualiseren van onze visie en houden we opnieuw debatten met onze belanghebbenden en daar zullen we de gemeente Eindhoven (zowel de ambtenaren als de politiek) nadrukkelijk bij betrekken.

Op het terrein van presteren naar vermogen scoort Trudo in de visitatie een 6,7. Deze score komt tot stand door een 7,0 voor financiële continuïteit, een 7,0 voor vermogensinzet, maar ook een 6,0 voor doelmatigheid. Die 6,0 is het gevolg van de relatief hoge beheerlasten van Trudo ten opzichte van de benchmark gedurende de visitatieperiode. EY stelt echter in het visitatierapport vast dat binnen Trudo 'op adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord, dat afwijkingen ten opzichte van de benchmark uitgebreid geanalyseerd worden en dat actief is gehandeld en bijgestuurd naar aanleiding van die afwijkingen'.

Inmiddels heeft Trudo als gevolg van verschillende ingrepen de beheerlasten (volgens de rekenmethode van het CFV) tot op het niveau de benchmark gebracht en het streven is om de beheerlasten met aanvullende maatregelen tot onder het niveau van de benchmark te brengen.

Op het terrein van governance scoort Trudo een 7,3. Ruim voldoende dus. Daarbinnen wordt met name de externe legitimering en externe verantwoording, met een 8,0, hoog gewaardeerd. Hoewel de governance bij Trudo in materiele zin keurig op orde is, zijn er ten aan aanzien van de formele governance nog wel wat verbeterpunten. Zo moet Trudo beter inzichtelijk maken dat zij voldoet aan de verschillende onderdelen van de governancecode, moet er in de verslaglegging beter gerapporteerd worden over de zelfevaluatie van de RvC, en moeten documenten als toezichtkaders en profielen van de RvC frequenter geactualiseerd en op de website geplaatst worden.

Concluderend zijn we tevreden met de uitkomsten van de visitatie. Met name ook de waardering van onze belanghebbenden stemt tot tevredenheid. Het rapport biedt een aantal aanknopingspunten voor verbetering. Daarmee gaan we actief aan de slag.

Tot slot willen we iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de visitatie, in het bijzonder onze belanghebbenden.

Thom Aussems
Directeur-bestuurder Trudo

Wim van Winden
Voorzitter RvC Trudo