

Trudo presteert maatschappelijk goed

Onderzoeksrapportage van de maatschappelijke visitatie van Trudo

CBV/MN/DvH/2011-0392u

Drs. J.M. van der Meulen
Drs. M. Nieland
D. van Hout MSc
Drs. O.A. Oostvriesland
H.A. Dijkstra
M.H.W. van Doorn-van Boxtel

November 2010

Inhoud

Samenvatting: Trudo presteert maatschappelijk boven de norm	4
Achtergrond Trudo	4
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Trudo is boven de norm (rapportcijfer 7,7)...	5
Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart.....	6
 Inleiding.....	 9
Vijf kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel.....	10
Aanpak.....	11
Opbouw van het rapport	12
1 Trudo levert een bijzondere prestatie bij presteren naar ambities en doelstellingen	13
Aanpak presteren naar eigen ambities en doelstellingen.....	13
Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen: bijzondere prestatie	14
Presteren op het gebied van verhuur, beheer en leefbaarheid scoort boven de norm.....	15
Presteren op het gebied verkoop scoort bijzondere prestatie	16
Presteren op het gebied van Bijzondere Klanten scoort bijzondere prestatie.....	17
Presteren op het gebied van stedelijke vernieuwing scoort bijzondere prestatie.....	19
Presteren op het gebied van uitbreiding scoort bijzondere prestatie	20
Presteren op het gebied van Bijzondere Projecten scoort bijzondere prestatie.....	21
Presteren op het gebied van emancipatie scoort bijzondere prestatie	23
Presteren naar stakeholdersparticipatie scoort bijzondere prestatie	24
Uitkomsten overige oordeelsvelden	25
Trudo beschikt over goede kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen	25
Trudo scoort op de planning van ambities en doelen bijzondere prestatie	26
Trudo monitort haar prestaties naar doelen en ambities boven de norm.....	26
2 Trudo vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven boven de norm naar beleid	28
Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: boven de norm.....	28
Landelijke opgaven zijn boven de norm vertaald naar beleid Trudo	29
Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit van woningen.....	29
Regionale opgaven boven de norm vertaald in beleid	31
Regionale opgaven gemeentes regio Eindhoven, Ministerie VROM, Provincie Noord- Brabant, SRE en woningcorporaties zijn gericht op leefbaarheid, stedelijke vernieuwing en beschikbaarheid.....	31
Vertaling lokale opgaven naar beleid van Trudo scoort bijzondere prestatie.....	32
Lokale opgaven zijn vastgelegd in prestatieafspraken met gemeente Eindhoven	32
Lokale opgaven gemeente Eindhoven en woning corporaties zijn gericht op leefbaarheid, stedelijke vernieuwing en beschikbaarheid	32
Uitkomsten overige oordeelsvelden	32

3	Trudo levert volgens haar belanghebbenden een bijzondere prestatie	34
	Aanpak oordeel belanghebbenden.....	34
	Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is een bijzondere prestatie.....	35
	Missie en visie scoren boven de norm	38
	Inspraak, participatie en communicatie scoort boven de norm	39
	Beleidskeuzes scoren boven de norm.....	41
	Prestatieafspraken scoren boven de norm.....	42
	Resultaten scoren boven de norm.....	44
	Verantwoording scoort conform de norm	47
4	Presteren naar vermogen en efficiëntie scoort boven de norm.....	49
	Eindoordeel presteren naar vermogen en efficiëntie is boven de norm.....	49
	Beoordeling Centraal Fonds voldoende en WSW boven de norm.....	51
	Beoordeling Centraal Fonds boven de norm.....	51
	Oordeel WSW boven de norm.....	52
	Financieel beleid scoort boven de norm.....	53
	Financiële positie scoort boven de norm.....	58
	Treasury scoort boven de norm.....	63
	Interne beheersing scoort boven de norm.....	64
5	Trudo presteert conform de norm op het gebied van efficiency	65
	Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten.....	65
	Eindoordeel op presteren naar efficiency conform de norm.....	66
	Algemeen.....	67
	Brutoloonkosten per FTE zijn fors hoger dan gemiddeld	67
	Automatiseringskosten per FTE zijn iets hoger dan gemiddeld, huisvestingskosten zijn lager dan gemiddeld	68
	Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud bovengemiddeld.....	68
6	Trudo presteert boven de norm op het gebied van de governancestructuur	69
	A: Overzicht gebruikte brondocumenten	78
	B: Toetsing ambities & doelen	80
	C. Interne gesprekken	93
	D: Overzicht belanghebbenden	94
	E: Integrale scorekaart.....	95
	F: Prestatiespinnenwebben	96

Samenvatting: Trudo presteert maatschappelijk boven de norm

PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Trudo over de periode 2007 – 2011. PwC heeft zich met name gericht op de periode 2007-2009. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

Achtergrond Trudo

Trudo ontstond in 1994 uit een fusie tussen woningcorporatie Sint Trudo en het gemeentelijke woningbedrijf. Trudo is een corporatie met circa 6.800 verhuurbare eenheden en circa 2.500 woningen in haar beheer die middels het concept Slimmer Kopen® verkocht zijn. Trudo voelt zich nauw betrokken en verbonden met de stad Eindhoven. Trudo's missie is gebaseerd op haar Trudo Top-10, te weten:

1. Klanten met een inkomen tot ca. € 40.000,-
2. Goedkope bedrijfsruimte
3. Spraakmakende projecten
4. Profijt, keuzevrijheid en zekerheid
5. Woonondersteuning Bijzondere Klanten
6. Stedelijke vernieuwing
7. Leefbaarheid
8. Betrokkenheid bij de samenleving
9. Betrokkenheid belanghouders
10. Lef, innovatief, verbindend

Trudo richt zich van oudsher op het huisvesten van huishoudens met een bescheiden inkomen. Daarnaast houdt Trudo zich bezig met zaken zoals stedelijke vernieuwing, het versterken van stedelijke beeldkwaliteit, het beperken van overlast, het ondersteunen van mensen die vooruit willen in het leven en het aanbieden van betaalbare bedrijfsruimten voor startende ondernemers.

Trudo is een corporatie die graag 'anders' wil zijn. Haar motto is dan ook 'Dare to be different'. Trudo biedt vanuit haar kernwaarden 'leef', 'innovatief' en 'verbindend' onderscheidende oplossingen ter verbetering van het woon- en leefklimaat. Trudo positioneert zich hierbij nadrukkelijk als maatschappelijk ondernemer en ziet het ondersteunen van mensen in hun

maatschappelijke stijging ('supporting people') als rode draad in haar beleid.

Trudo maakt een duidelijke keuze voor kwaliteit boven kwantiteit. Het motto 'Dare to be different' komt tot uiting in Trudo's keuze voor andere producten, processen, projecten en manieren van communiceren. Trudo kiest voor alternatieven die iets nieuws toevoegen aan het bestaande aanbod en de beproefde aanpak en tracht daarmee de keuzevrijheid voor haar klanten te vergroten.

Tevens vindt Trudo het belangrijk om structureel samen te werken met haar belanghebbenden en wil men dat dit duidelijk zichtbaar is voor de buitenwereld. In het document 'De Publieke Zaak' geeft Trudo aan de maatschappij aan met welke visie zij haar missie tot uitvoering brengt.

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Trudo is boven de norm (rapportcijfer 7,7)

PwC komt tot het oordeel dat Trudo maatschappelijk boven de norm presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 7,7. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Trudo. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Trudo

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Presteren naar eigen ambities/ doelstellingen	8,2	8,0	8,0	7,5	8,1
Presteren vertaling opgaven	7,8	7,5	8,0	7,5	7,8
Presteren volgens belanghebbenden	8,0				8,0
Presteren naar vermogen en efficiëntie	7,2				7,2
Presteren naar governance	7,3				7,3
Eindoordeel: boven de norm					7,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

* Gearceerde vlakken geven aan dat daar de onderverdeling van de scores niet van toepassing is.

Alle onderdelen van de maatschappelijke visitatie zijn even zwaar meegewogen om tot een eindoordeel te komen.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart met daarbij een toelichting op hoofdlijnen is in tabel S-2 opgenomen. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwantitatieve score, de kwalitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn 'bijzondere prestatie', 'boven de norm', 'conform de norm', 'onder de norm' of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score 'bijzondere prestatie' wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gesteld door het SEV- visitatiestelsel en/ of het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie en de ervaringen van de belanghebbenden. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden.

Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Trudo naar de mening van belanghebbenden en/ of PwC ver onder de norm presteert. Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer. Bij de toekenning van de kwantitatieve en kwalitatieve score wordt naast de feitelijke prestatie ook rekening gehouden met het ambitieniveau van de betreffende doelstelling. Dit betekent dat het uiteindelijke oordeel hoger of lager kan zijn dan dat de bevinding doet vermoeden omdat in het oordeel het ambitieniveau wordt meegenomen. Indien dit het geval is staat dit in de toelichtende tekst bij het oordeel weergegeven.

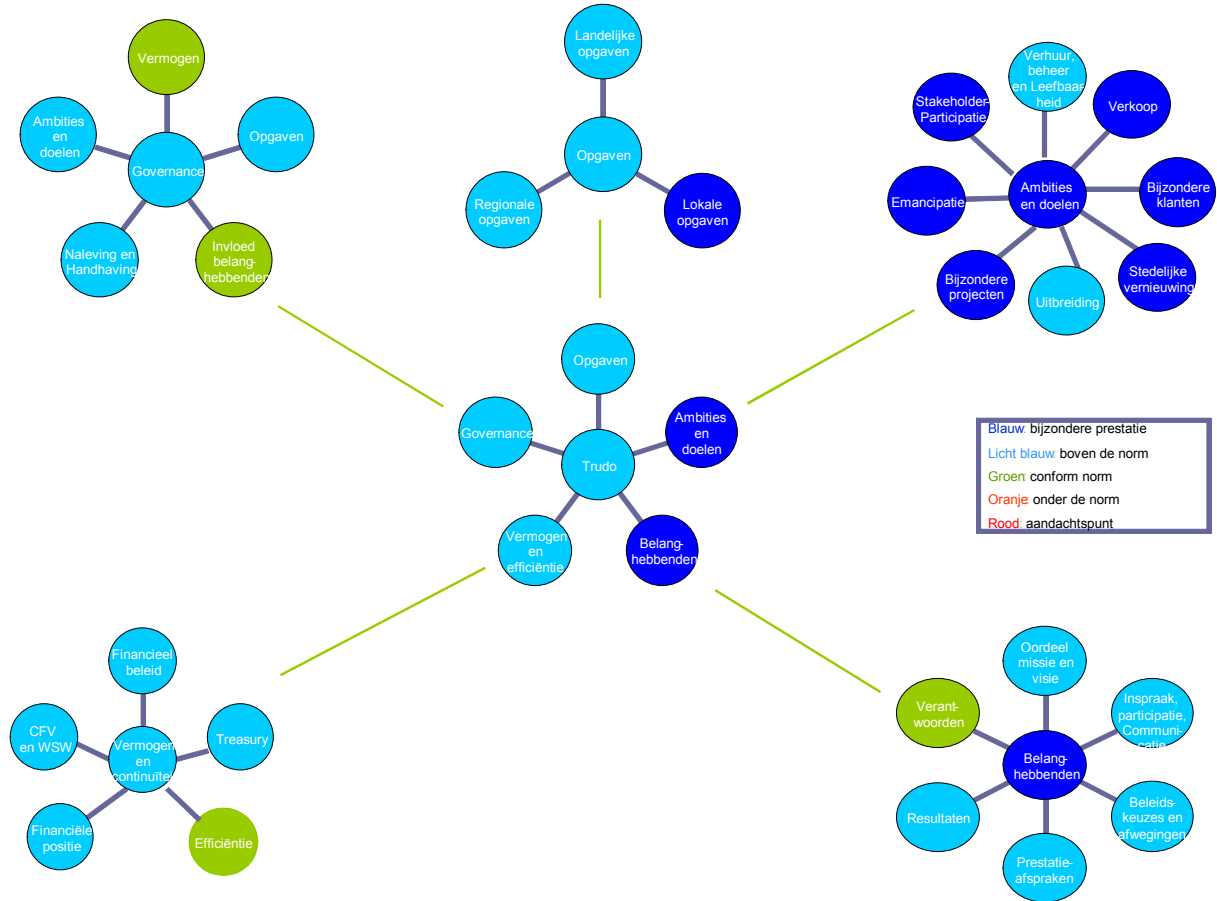
Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

Kwalitatieve score	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
Bijzondere prestatie	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen van de belanghebbenden en/ of PwC	8,0 en hoger	Blauw
Boven de norm	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Bijzondere prestatie' gegeven moet worden	Lager dan 8,0 en hoger dan 7,0	Lichtblauw
Conform de norm	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/ of PwC (de norm)	6,0 tot en met 7,0	Groen
Onder de norm	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Aandachtspunt' gegeven moet worden	Lager dan 6,0 en hoger dan 5,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen belanghebbenden	5,0 en lager	Rood

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op vijf onderdelen.

PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart, 2010



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. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

Trudo beschouwt een maatschappelijke visitatie niet alleen als een verantwoordingsinstrument maar ook als leer- en ontwikkelinstrument. De maatschappelijke visitatie dient daarom richtinggevend te zijn en dient te evalueren of de strategische keuzes van Trudo in de huidige context de meest passende zijn. Trudo heeft daarbij de intentie om de resultaten en aanbevelingen van de maatschappelijke visitatie te vertalen naar (nieuwe accenten in) haar strategie en bedrijfsvoering. Vooral de aanbevelingen van de belanghebbenden worden als waardevol geacht omdat Trudo de ambitie heeft haar maatschappelijke taken in en met de samenleving uit te voeren. Daarnaast wenst Trudo de resultaten van de maatschappelijke visitatie waar mogelijk te herleiden tot normen die als basis kunnen dienen voor resultaatgerichte bedrijfsvoering. De ambitie is om op basis van de uitkomsten een verdere verbetering te realiseren in de prestaties van Trudo, zodat bij de volgende visitatie een (nog) gunstigere score wordt behaald.

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.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

PwC 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.

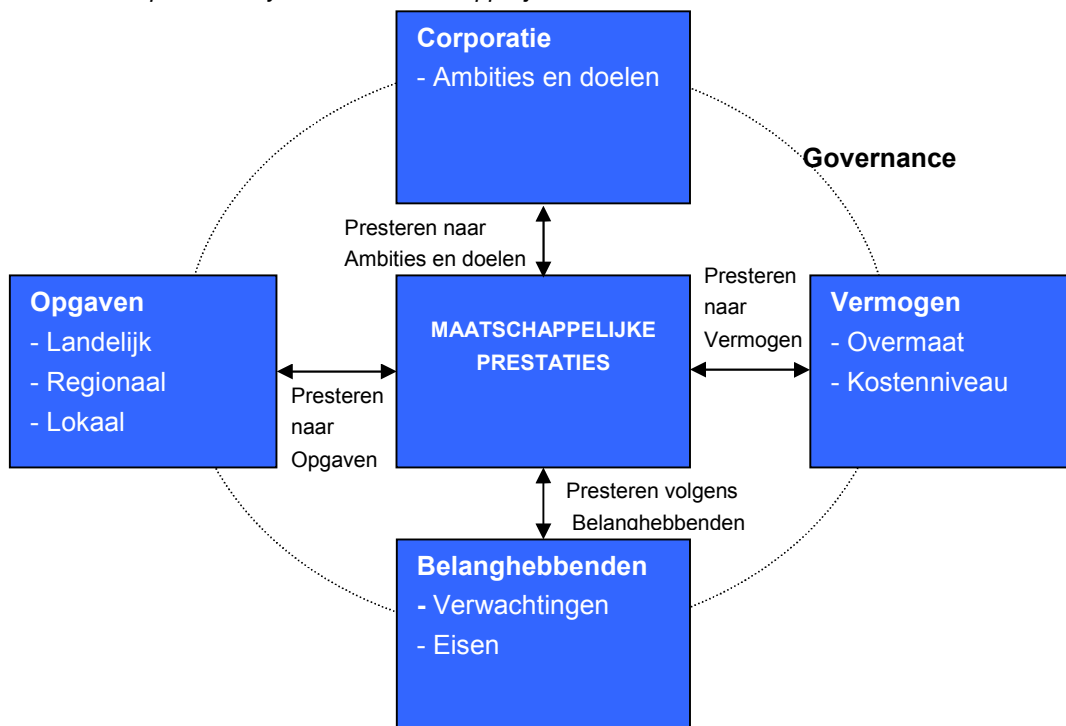
Vijf kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vijf kaders, namelijk:

- a Presteren naar ambities en doelstellingen.
- b Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid).
- c Presteren volgens de belanghebbenden.
- d Presteren naar vermogen en efficiëntie

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2010

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 ambities en doelstellingen?
- b Hoe presteert Trudo in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- c Hoe presteert Trudo volgens de belanghebbenden?
- d Hoe presteert Trudo gelet op het beschikbare vermogen?
- e Hoe efficiënt presteert Trudo?
- f Hoe presteert Trudo op het gebied van governance?

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van visitatiekader 3.0. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen met en op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven; het percentage is de wegingsfactor:

- a Feitelijke prestatie (70%).
- b Kennis en inzicht (10%).
- c Planning (10%).
- d Monitoring (10%).

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Trudo ontstaat door de gewogen onderdeelscores te middelen.

Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die door PwC zijn opgevraagd bij Trudo een eerste verkenning gemaakt van de activiteiten van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. Naar aanleiding van de ingevulde vragenlijst zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het managementteam en functionarissen op sleutelposities om de beantwoorde vragenlijst aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC 25 (externe) belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Trudo.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Trudo zijn afgemeten. 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.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, ambities en doelstellingen van Trudo en de mate waarin Trudo deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate Trudo de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
- c Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
- d Hoofdstuk 4 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen en efficiëntie.
- e Hoofdstuk 5 licht het oordeel op het gebied van efficiëntie uit hoofdstuk 4 nader toe.
- f Hoofdstuk 6 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Trudo ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Trudo. Bijlage B bevat de detailuitkomsten van de door PwC uitgevoerde toetsing. Bijlage C bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage D is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met Trudo. Bijlagen E en F bevatten de samenvattende scoretabel en bijbehorende spinnenwebben.

1 Trudo levert een bijzondere prestatie bij presteren naar ambities en doelstellingen

1.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en de doelstellingen van Trudo. Deze worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Trudo. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Trudo haar eigen ambities en doelstellingen realiseert en kan een oordeel worden gegeven.

Aanpak presteren naar eigen ambities en doelstellingen

1.02 Bij het beoordelen van het presteren van Trudo naar eigen ambities en doelstellingen is PwC uitgegaan van de zeven kernactiviteiten van Trudo:

- a Verhuur/beheer/leefbaarheid
- b Bijzondere Klanten
- c Verkoop
- d Stedelijke vernieuwing
- e Uitbreiding
- f Bijzondere Projecten
- g Emancipatie

1.03 Aanvullend op de hierboven beschreven prestatievelden is één extra veld opgenomen. Dit prestatieveld 'stakeholdersparticipatie', omvat doelstellingen die niet onder bovengenoemde prestatievelden kunnen worden geschaard maar wel een belangrijke rol spelen in het beleid en de activiteiten van Trudo.

1.04 Trudo heeft op diverse onderwerpen hoofddoelstellingen van haar beleid geformuleerd. Deze hoofddoelstellingen zijn geoperationaliseerd door een aantal onderliggende beleidsdoelstellingen of -voornemens. Wanneer op een prestatieveld geen van de doelstellingen als hoofddoelstelling is getypeerd zijn de onderliggende beleidsdoelstellingen weergegeven (bijvoorbeeld leefbaarheid). Een compleet overzicht van de doelstellingen, zoals opgenomen in het toetsingskader en de daarbij behorende toetsing, is opgenomen in bijlage B.

1.05 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Feitelijke prestatie (70%).
- b Kennis en inzicht (10%).
- c Planning (10%).
- d Monitoring (10%).

1.06 De scores op het oordeelsveld ‘feitelijke prestatie’ zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen: bijzondere prestatie

1.07 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weergegeven. Hierbij is onderzocht in hoeverre Trudo erin is geslaagd de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2007-2009.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar doelen en ambities

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Verhuur/beheer/leefbaarheid	7,9				7,9
Verkoop	8,4				8,2
Bijzondere Klanten	8,1				8,0
Stedelijke vernieuwing	8,1				8,0
Uitbreiding	8,0				7,9
Bijzondere projecten	8,9				8,5
Emancipatie	8,1				8,0
Stakeholdersparticipatie	8,1				8,0
Eindoordeel	8,2	8,0	8,0	7,5	8,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.08 Uit de tabel blijkt dat Trudo een totaalscore bij het presteren naar eigen ambities en doelen van 8,0 behaalt. Dit is een bijzondere prestatie. Vier onderwerpen hebben het oordeel ‘bijzondere prestatie’ gekregen en vier onderwerpen hebben het oordeel ‘boven de norm’ gekregen.

Trudo heeft haar doelstellingen over de periode 2007-2009 voldoende gerealiseerd

1.09 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die Trudo heeft geleverd ten aanzien van de haar kernactiviteiten. Hierbij wordt vier jaar teruggekeken (2006-2009) en vier jaar vooruit. Het zwaartepunt van onze toetsing heeft echter gelegen op de jaren 2007, 2008 en 2009.

1.10 In de tabel zijn speerpunten opgenomen van getoetste doelstellingen van Trudo. De toetsing is gebaseerd op een groter aantal doelstellingen dan het aantal dat in de tabel is opgenomen. Het

volledige toetsingskader bevindt zich in bijlage B.

Presteren op het gebied van verhuur, beheer en leefbaarheid scoort boven de norm

1.11 Trudo definieert verhuur en beheer als de klassieke activiteiten van de woningcorporatie. Langzaam aan verlegt Trudo haar focus echter ook naar leefbaarheid. Trudo beschouwt het beschikbaar hebben van voldoende woningen als haar primaire taak. Daarnaast houdt Trudo zich bezig met kwaliteitsverbetering van de huidige woningen, bijvoorbeeld door middel van de ontwikkeling van keuzeprofielen voor huurders.

1.12 In tabel 1-2 zijn de door Trudo geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende oordeel ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen.

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar verhuur, beheer en leefbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007	Investeren in kwaliteit huurwoningen	Boven de norm	7,5
2007-2009	80% van de woningen wordt verhuurd aan inkomensgroepen tot €40.000	Bijzondere prestatie	9,0
2008	Ontwikkeling keuzeprofielen woonkwaliteit	Gerealiseerd boven de norm	7,5
2009	Vangnetregelingen huurbeleid	Bijzondere prestatie	8,0
2009	Focus op leefbaarheid	Boven de norm	7,5
2007-2010	Overige elf doelstellingen die niet in de tabel zijn opgenomen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	7,8
	Eindoordeel	Boven de norm	7,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.13 PwC beoordeelt het presteren op het gebied van verhuur, beheer en leefbaarheid als boven de norm. In onderstaande alinea's wordt ingegaan op de door Trudo geleverde prestaties.

1.14 Trudo heeft in 2007, 2008 en 2009 als doelstelling geformuleerd om 80% van de woningen te verhuren aan inkomensgroepen tot €40.000. In 2007 lag dit percentage op 97%, in 2008 op 98% en in 2009 op 92%. Op basis van deze percentages beoordeelt PwC deze prestatie als bijzondere prestatie.

1.15 In 2009 heeft Trudo zich voorgenomen het onderwerp leefbaarheid meer aandacht te geven. In dat jaar is er daarom een cursus leefbaarheid voor de medewerkers georganiseerd. Tevens zijn er leefbaarheidplannen opgesteld, waarin wordt benoemd wat de grootste leefbaarheidproblemen zijn, welke interventies nodig zijn en op welke wijze die problemen in co-creatie met bewoners kunnen worden aangepakt. Uit de beleidsstukken blijkt dat Trudo hard heeft gewerkt aan het verbeteren van de leefbaarheid in diverse wijken. Daarom kent PwC het oordeel 'boven de norm' toe.

1.16 Vrijwel alle doelstellingen, met betrekking tot verhuur, beheer en leefbaarheid zijn minstens boven de verwachting behaald. Slechts één doelstelling is behaald conform de norm. Dit betreft het inflatievolgend huurbeleid dat Trudo al tien jaar hanteert. Daarnaast neemt Trudo een proactieve houding aan bij het bieden van keuzevrijheid en medezeggenschap aan de huurder. Tevens heeft Trudo in 2007 het Nieuwe Huren geïntroduceerd: een geheel van maatregelen en acties in het voordeel van de huurder, bestaande uit onder andere voorkeursrecht bij verhuizing, meer keuzevrijheid bij onderhoud en meer invloed van klanten op beheer. PwC beoordeelt de algehele prestatie van Trudo op het gebied van Verhuur, beheer en leefbaarheid als boven de norm. Aan één van de vijftien prestaties kent PwC het oordeel 'conform de norm' toe, met daarnaast acht prestaties boven de norm en zes bijzondere prestaties.

Presteren op het gebied verkoop scoort bijzondere prestatie

1.17 Trudo verhuurt niet alleen sociale woningen aan de primaire doelgroep, maar verkoopt ook woningen met korting aan huishoudens met een smalle beurs. Trudo zet hierbij het concept 'Slimmer Kopen®'. Daarnaast maakt Trudo gebruik van het concept 'Slimmer Financierieren®'. Deze concepten leveren een belangrijke bijdrage aan de beschikbaarheid van koopwoningen voor starters op de huidige, krappe woningmarkt. Beide concepten worden nader toegelicht op pagina 17.

1.18 In tabel 1-3 zijn de door Trudo geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende oordeel ten aanzien van verkoop opgenomen.

Tabel 1-3: eindoordeel presteren op het gebied van verkoop

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007-2009	80% van de woningen wordt verhuurd/verkocht aan inkomensgroepen tot €40.000	Bijzondere prestatie	9,0
2007-2009	Dienstverlening voor verkoop en financiering minimaal een 8	Bijzondere prestatie	8,5
2007-2009	Voorkeursrecht bij verhuizing	Boven de norm	7,5
2007-2009	Slimmer Kopen® voortzetten en uitbreiden dienstverlening aan Slimme Kopers® en Prospects	Bijzondere prestatie	9,0
2008	Meer duidelijkheid creëren met betrekking tot de inzet van Slimmer Financierieren®	Boven de norm	7,5
2009	Verkoop van 813 bestaande huurwoningen	Bijzondere prestatie	9,0
	Eindoordeel	Bijzondere prestatie	8,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.19 PwC beoordeelt het presteren naar betaalbaarheid als een bijzondere prestatie. In onderstaande alinea's wordt ingegaan op de door Trudo geleverde prestaties.

1.20 Trudo heeft als doelstelling geformuleerd dat 80% van de woningen wordt verkocht aan

inkomensgroepen tot €40.000, -. Het percentages voor verkoop lag in 2009 op 92%, in 2008 98%, in 2007 op 92%, PwC beoordeelt deze prestatie als bijzonder omdat alle percentages ruim boven de gestelde norm liggen.

1.21 Op het onderwerp Verkoop zet Trudo twee vernieuwende concepten in: Slimmer Kopen® en Slimmer Financieren®. Slimmer Kopen® is gebaseerd op het profijtprincipe: de klant koopt 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 overeengekomen deel van de waardeontwikkeling ten bate van Trudo komt. Hiermee voorziet Trudo in een behoefte op de woningmarkt en draagt zo bij aan een gedifferentieerd en gevarieerd woningaanbod. Daarnaast draagt dit concept bij aan de leefbaarheid van buurten. Slimmer Kopen® is vooral geschikt voor de verkoop van bestaande huurwoningen maar minder geschikt voor de verkoop van nieuwbouwwoningen.

1.22 Met Slimmer Financieren® krijgen starters een flinke korting op hun hypotheekrente, waardoor de maandlasten een stuk lager uitvallen zodat starters gemakkelijker een woning kunnen kopen. Trudo zet Slimmer Financieren® in bij de verkoop van nieuwbouwwoningen. Bij stedelijke vernieuwing blijft Trudo Slimmer Kopen® inzetten.

1.23 Trudo heeft goedkeuring gekregen van het Ministerie van Financiën voor Slimmer Financieren® en loopt hiermee voor op andere corporaties. Dit initiatief is gericht op starters en is in 2007 gestart op initiatief van Trudo, Vieya en Woonpartners (Helmond).

1.24 Trudo heeft als doelstelling geformuleerd dat er minimaal een 8 behaald moet worden voor de dienstverlening voor verkoop en financiering. Gemiddeld behaalde Trudo over de periode 2007-2009 voor de diverse onderdelen een 8,1. PwC beoordeelt deze prestatie als bijzondere prestatie.

1.25 'Slimme Kopers' die willen doorschuiven naar een leegkomende huurwoning (met bestemming koop) of koopwoning van Trudo en deze willen kopen, krijgen voorrang op de vrije verkoop. Voorwaarde hierbij is dat er geen forse schade aan de woning die men achterlaat wordt geconstateerd en er vóór levering van de nieuwe woning een (terug-)koopovereenkomst voor de huidige woning is getekend. Op deze manier bevordert Trudo de doorstroom van huur naar koop.

Presteren op het gebied van Bijzondere Klanten scoort bijzondere prestatie

1.26 Trudo definieert deze kernactiviteit als 'het huisvesten van mensen die zonder hulp, begeleiding of zorg (tijdelijk) niet zelfstandig kunnen wonen'.

1.27 In tabel 1-4 zijn de door Trudo geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende oordeel ten aanzien van Bijzondere Klanten opgenomen.

Tabel 1-4: eindoordeel presteren op het gebied van Bijzondere Klanten

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007-2009	Realisatie vastgoed voor bijzondere klanten; o.a. Domus, sociaal pension van NEOS	Bijzondere prestatie	8,0
2007-2009	Start en evaluatie woonbegeleiding Bijzondere Klanten	Bijzondere prestatie	8,0
2007-2009	Aantal wooneenheden voor Bijzondere Klanten stijgt jaarlijks met minimaal 10%	Bijzondere prestatie	8,5
2009	Trudo neemt de realisatie van vier van de zes prioritaire voorzieningen in het kader van het Stedelijk Kompas op zich	Bijzondere prestatie	9,0
2007-2010	Overige vijf doelstellingen die niet in de tabel zijn opgenomen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	7,8
	Eindoordeel	Bijzondere prestatie	8,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.28 PwC beoordeelt het presteren op het gebied van Bijzondere Klanten als boven de norm. In onderstaande alinea's wordt ingegaan op de door Trudo geleverde prestaties.

1.29 De realisatie van vastgoed voor bijzondere klanten verloopt boven verwachting. Het doel van maatschappelijk investeren in woningen, goedkope bedrijfsruimten en maatschappelijke voorzieningen is niet gericht op maximaal vastgoedrendement. Dit wordt door PwC als positief bestempeld. Aan het einde van het derde kwartaal in 2007 bestond ruim 30% van Trudo's investeringen uit investeringen in vastgoed voor bijzondere klanten. Hiermee heeft Trudo haar eigen norm ten aanzien van investeringen in vastgoed voor bijzondere klanten ruimschoots gerealiseerd. Op basis hiervan kent PwC aan dit onderdeel het oordeel bijzondere prestatie toe.

1.30 Trudo is in 2007 gestart met de woonbegeleiding van Bijzondere Klanten. Dit zijn mensen die huisvesting nodig hebben in combinatie met enige vorm van hulp of zorg. In 2007 legde de afdeling Bijzondere Klanten 191 huisbezoeken af. Begin 2008 heeft Trudo de woonondersteuning geëvalueerd. Belangrijkste conclusie is dat Trudo het bieden van woonondersteuning een zinvolle zaak vindt en hier mee door wil gaan. Trudo heeft de ondersteuning verder geprofessionaliseerd en geconcentreerd op de onderwerpen: financiën, wonen, dagbesteding, werk/onderwijs en sociale contacten. In 2008 is er een scholingstraject gestart voor interne medewerkers om de kennis te vergroten. Uit de (evaluatie van) de jaarplannen blijkt dat Trudo een hoog ambitieniveau heeft met betrekking tot het begeleiden van haar Bijzondere Klanten. In 2009 begint de woonondersteuning van Bijzondere Klanten professioneel vorm te krijgen. Zo wordt er minimaal twee keer per jaar een bezoek gebracht aan elke DOOR!-klant, statushouder en Generaal Pardonner. Waar nodig wordt ondersteuning geregeld of geboden op het gebied van financiën, wonen, onderwijs/taal, dagbesteding of sociale contacten. PwC beoordeelt deze prestatie als bijzondere prestatie.

1.31 Aan het einde van 2009 had Trudo 358 wooneenheden voor Bijzondere Klanten in beheer, met een totaal van 576 inwoners. Op 1 januari 2007 waren er 208 eenheden in beheer van Trudo. Dit

betekent een stijging van 72% binnen drie jaar. PwC kent vanwege deze stijging én het hoge percentage beschikbare eenheden voor bijzondere doelgroepen in verhouding tot het totale aantal wooneenheden van Trudo, het oordeel bijzondere prestatie toe.

1.32 In de notitie van het Stedelijk Kompas heeft de gemeente Eindhoven zes prioritaire voorzieningen aangewezen. Trudo neemt er vier op zich, omdat zij een forse bijdrage wil leveren aan de invulling van het Stedelijk Kompas. Voor deze prestatie kent PwC eveneens het oordeel bijzondere prestatie toe (9,0).

Presteren op het gebied van stedelijke vernieuwing scoort bijzondere prestatie

1.33 Trudo definieert deze kernactiviteit als 'het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw'. PwC is van mening dat Trudo een grote bijdrage levert aan het ontwikkelen en bouwen van woningen waarbij Trudo met name actief is in het segment van de primaire doelgroep; mensen met een bescheiden inkomen.

1.34 In tabel 1-5 zijn de door Trudo geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende oordeel ten aanzien van stedelijke vernieuwing opgenomen.

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007	Stedelijke vernieuwing Woensel-West	Bijzondere prestatie	8,5
2007-2009	Voortgang vernieuwing in de Kruidenbuurt	Bijzondere prestatie	8,0
2009	Voortgang vernieuwing Bennekel	Boven de norm	7,5
2009	Oplevering 39 nieuwe wooneenheden Lakerloperen	Bijzondere prestatie	8,0
2009	Inplaatsen mensen in Woensel-West	Bijzondere prestatie	8,0
2007-2009	Overige drie doelstellingen die niet in de tabel zijn opgenomen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	8,2
	Eindoordeel	Bijzondere prestatie	8,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.35 PwC beoordeelt het presteren naar stedelijke vernieuwing als 'bijzondere prestatie'. In onderstaande alinea's wordt ingegaan op de door Trudo geleverde prestaties.

1.36 Eind 2007 was er voor 51 huishoudens in Woensel-West herhuisvesting gevonden. Voor de clusters die verkocht gaan worden (in totaal maximaal 365 woningen) heeft Trudo een onderzoek gestart naar de kwaliteit van de woningen en hun omgeving. Per 1 januari 2009 kan de buurtonderneming in Woensel-west van start gaan. Het doel van deze onderneming is doorzettingskracht in de wijk en op de werkvloer te organiseren zodat wijkbewoners hun maatschappelijke positie verbeteren. Een voorbeeld hiervan is het door Trudo gesponsorde project 'Dress to success', waardoor 46 van de 100 deelnemende uitkeringsgerechtigden een baan vonden. In het voorjaar van 2010 zal het SPIL-centrum haar deuren openen. Trudo gaat hier de

programmering voor verzorgen.

1.37 PwC beoordeelt het behalen van deze doelstelling als bijzondere prestatie omdat deze activiteiten Trudo's hoge prioriteit op het onderwerp leefbaarheid weerspiegelen. PwC acht het zeer positief dat Trudo en de gemeente gezamenlijk hebben besloten om 'de Buurtonderneming' op te richten om alle fysieke en sociaal-economische activiteiten uit te zetten en te coördineren onder leiding van een directeur fysiek en een directeur sociaal. Op deze manier kan er concreet handen en voeten worden gegeven aan de plannen om de maatschappelijke positieve van de wijkbewoners te verbeteren. PwC kent daarom het oordeel bijzondere prestatie toe.

1.38 In de Kruidenbuurt verloopt alles volgens planning. Alle huishoudens van de fasen 1 t/m 3 zijn geherhuisvest en alle geplande wooneenheden van fase 1 en 2 zijn opgeleverd. Tevens is een deel van de sloop afgerond. PwC benadrukt dat het prestatieveld 'stedelijke vernieuwing' alleen het fysieke gedeelte van de algehele vernieuwingsplannen- en activiteiten van Trudo in de Kruidenbuurt behelst. Bij het onderdeel 'emancipatie' zullen de overige activiteiten van Trudo in de Kruidenbuurt benoemd worden.

1.39 In Woensel-West heeft Trudo in 2009 80 mensen geplaatst die een maatschappelijke bijdrage willen leveren in de buurt.

1.40 In de wijk Bennekel, één van de veertig krachtwijken, draagt Trudo bij aan de stedelijke vernieuwing door onder andere: de verkoop van (230) huurwoningen, uitvoeren van dakrenovatie, vervanging van kozijnen, aanbrengen van isolerende beglazing, opknappen van binnenterreinen en het vervangen van muurtjes. Hiermee draagt Trudo bij aan de differentiatie van de bewonerssamenstelling in de buurt en de opwaardering van de wijk. Gelet op de omvang en reikwijdte van de activiteiten kent PwC hiervoor het oordeel boven de norm toe.

1.41 PwC beoordeelt het algehele presteren van Trudo op het onderdeel stedelijke vernieuwing als bijzondere prestatie (8,1).

Presteren op het gebied van uitbreiding scoort bijzondere prestatie

1.42 Trudo definieert dit veld als 'uitbreiding van de woningvoorraad, met woningen maar ook met maatschappelijk vastgoed'.

1.43 In tabel 1-6 zijn de door Trudo geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende oordeel ten aanzien van uitbreiding opgenomen.

Tabel 1-6: eindoordeel presteren op het gebied van uitbreiding

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007-2009	Dienstverlening rond kopersbegeleiding minimaal een 7	Onder de norm	5,5
2007-2009	Totaaloordeel voor oplevering 1042 wooneenheden	Bijzondere prestatie	8,5
2008	Minder dan 15 gebreken bij oplevering van nieuwbouwwoningen	Bijzondere prestatie	9,0
2008	Lichttoren (bouw van 117 lofts)	Bijzondere prestatie	8,5
2007-2009	Overige zeven doelstellingen die niet in de tabel zijn opgenomen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	8,1
	Eindoordeel	Bijzondere prestatie	8,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.44 PwC beoordeelt het presteren op het gebied van uitbreiding als bijzondere prestatie. In onderstaande alinea's wordt ingegaan op de door Trudo geleverde prestaties.

1.45 De dienstverlening rond kopersbegeleiding wordt in de periode 2007-2009 gemiddeld beoordeeld met een 6,2. De cijfers verschillen per wijk, maar niet veel beoordelingen komen boven de 7 uit. Vergeleken met het landelijk cijfer over 2008 scoort Trudo overigens beter dan gemiddeld (5,8 in 2008). Desalniettemin is dit een aandachtspunt voor Trudo. PwC kent het oordeel onder de norm toe.

1.46 Het algehele oordeel over de oplevering van wooneenheden komt uit op een bijzondere prestatie, Trudo heeft in 2^{de} periode 2007-2009 1042 wooneenheden opgeleverd. Alle projecten zijn binnen het geplande tijdsbestek zijn opgeleverd.

1.47 In 2008 stelde Trudo zichzelf als doelstelling dat nieuwbouwwoningen opgeleverd worden met minder dan 15 gebreken. Landelijk ligt dit gemiddelde op 20. In 2009 lag het gemiddeld aantal gebreken per project op 7. PwC beoordeelt dit als een bijzondere prestatie.

1.48 In de Lichttoren zijn er 117 lofts gepland en gerealiseerd in 2009.

1.49 Het algehele eindoordeel van PwC op het gebied van uitbreiding komt uit op een bijzondere prestatie (8,0).

Presteren op het gebied van Bijzondere Projecten scoort bijzondere prestatie

1.50 Trudo definieert dit veld als 'het ontwikkelen, verhuren en beheren van maatschappelijk vastgoed of goedkope bedrijfsruimte in bijzondere gebouwen'.

1.51 In tabel 1-7 zijn de door Trudo geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende oordeel ten aanzien van bijzondere projecten opgenomen.

Tabel 1-7: eindoordeel presteren op het gebied van Bijzondere Projecten.

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007	Het Klokgebouw in exploitatie, invulling geven aan het gebouw door initiatie en facilitatie tijdelijke activiteiten en voorbereiding van goedkope huisvesting	Bijzondere prestatie	8,5
2009	Meer goedkope bedrijfsruimte voor de creatieve industrie in Eindhoven	Bijzondere prestatie	9,0
2009	Beheer panden in het kader van de centralisatie van raamprostitutie in Eindhoven	Bijzondere prestatie	9,0
2009	Kwartiermaken in de driehoek/verder uitwerken creatief en cultureel programma	Bijzondere prestatie	9,0
	Eindoordeel	Bijzondere prestatie	8,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.52 PwC beoordeelt het presteren op het gebied van Bijzondere Projecten als bijzondere prestatie. In onderstaande alinea's wordt ingegaan op de door Trudo geleverde prestaties.

1.53 Vanaf 2009 neemt Trudo ook het beheer van gebouw TAB op Strijp T voor haar rekening. Het gaat hierbij om 4.000 m² atelierruimte en werkplaatsen voor designers die zelf produceren met behulp van diverse materialen. In gebouw SEU zijn skatepark Area 51 (3.000 m²) en The Building (2.000 m²) gevestigd. In gebouw SBX zijn Monk bouldergym (1.800 m²) en BROET filmwerkplaats (400 m²) gevestigd. De exploitatie van deze gebouwen is voor rekening en risico van Trudo. Omdat met deze projecten aanzienlijk meer goedkope bedrijfsruimte (11.200 m²) beschikbaar komt voor de creatieve industrie, wat een maatschappelijk belang dient, beoordeelt PwC deze prestatie als bijzondere prestatie.

1.54 In 2009 is Trudo actief geweest in de programmering van de Driehoek. Trudo wil bewoners, ondernemers en gebruikers verleiden om het gebied te gaan gebruiken. In dit kwartier maken speelt het klokgebouw een belangrijke rol. Deze 'cultuurfabriek' bevat 30.000 m² vloeroppervlak dat 16.500 m² aan kantoorunits, een evenementenruimte van 8.000 m², 2.500 m² oefenruimtes voor muziek en dans en een horecagelegenheid plus budgethotel van 3.00 m² biedt. In de Driehoek worden evenementen georganiseerd. Diverse partijen uit de creatieve industrielocaties zijn inmiddels gehuisvest in de Driehoek. PwC kent het oordeel bijzondere prestatie toe, omdat ook met dit project de ontwikkeling van de creatieve industrie wordt gestimuleerd.

1.55 Het algehele oordeel voor het presteren van Trudo op het gebied van Bijzondere Projecten komt hiermee uit op een bijzondere prestatie (8,9).

Presteren op het gebied van emancipatie scoort bijzondere prestatie

1.56 Trudo definieert dit beleidsveld als 'het ondersteunen van bewoners die de ambitie hebben om te stijgen op de sociale en maatschappelijke ladder op het gebied van wonen, werk en inkomen, onderwijs, vrije tijd en recreatie, gezondheid en welzijn'.

1.57 In tabel 1-8 zijn de door Trudo geformuleerde doelstellingen ten aanzien van emancipatie opgenomen.

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar emancipatie

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007-2009	Emancipatiefonds, inclusief programma, wordt een feit	Bijzondere prestatie	8,0
2008	Realisatie diverse initiatieven in de Kruidenbuurt; o.a. een wijkrestaurant, mentorproject zevensprong, gesprekken 'achter de voordeur'.	Bijzondere prestatie	8,5
2009	Start Trudo Weekendschool	Bijzondere prestatie	8,5
2009	Emancipatie-initiatieven in Woensel-West	Bijzondere prestatie	8,0
2007-2010	Overige twee doelstellingen die niet in deze tabel zijn opgenomen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	8,0
	Eindoordeel	Bijzondere prestatie	8,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.58 PwC beoordeelt het presteren op het gebied van emancipatie als een bijzondere prestatie. In onderstaande alinea's wordt ingegaan op de door Trudo geleverde prestaties.

1.59 Trudo is eind 2007 gestart met de ontwikkeling van het emancipatiefonds. Het emancipatiefonds is in 2008 van de grond gekomen. Na het eerste deel van 2008, dat voornamelijk in het teken stond van de organisatie, is Trudo in de tweede helft van 2008 gestart met concrete activiteiten. Er zijn door Trudo in 2009 diverse nieuwe projecten opgestart voor bewoners die 'vooruit willen', zoals klussen in de wijk, extra jongerenwerk en een gecombineerde voorziening van Peuterspeelzaal en kinderdagopvang in het gebouw van basisschool de Zevensprong. Daarnaast wil het fonds een bijdrage leveren aan een optimale talentontwikkeling voor jongeren. In 2009 heeft Trudo het emancipatiefonds in samenwerking met haar bewoners verder ontwikkeld. Zo heeft men een pr- en communicatieplan opgesteld. Dat het fonds een feit is geworden en dat er diverse activiteiten worden ondernomen om de talentontwikkeling van jongeren en algehele emancipatie in buurten te bevorderen, wordt door PwC beoordeeld als bijzondere prestatie.

1.60 In 2008 zijn er in de Kruidenbuurt diverse activiteiten gestart of in voorbereiding, welke gericht zijn op emancipatie en sociale binding in de Kruidenbuurt. Naast de in de tabel genoemde activiteiten zijn er ook diverse cursussen, een groep reïntegratie, wijkverpleging in de wijk, kinderopvang en taalontwikkeling in de Zevensprong, Buurtbeheer, Voorlees-express, Huiswerkklas en acties om

Zevensprong ook in het vizier van autochtone ouderen te krijgen gestart. PwC beoordeelt deze prestatie als bijzondere prestatie.

1.61 Trudo startte in 2009 met een weekendschool; een bijzondere ‘school’ voor gemotiveerde kinderen en jongeren uit kansarme gezinnen. Professionals uit de praktijk hebben de kinderen laten kennismaken met beroepen en vakgebieden waarmee ze van huis uit niet zo gauw in aanraking zullen komen. De eerste pilotgroep van 18 kinderen ervoer de weekendschool als zeer positief. Daarom startte er in november 2009 een tweede groep, onder begeleiding van een klassendocent. Trudo ambieert de start van een derdejaargroep met ingang van oktober 2010. Het feit dat de weekendschool niet alleen daadwerkelijk is gestart, maar tevens een tweede groep kinderen heeft aangetrokken, wordt door PwC beoordeeld als bijzondere prestatie.

1.62 In Woensel-West lag de nadruk van emancipatie-initiatieven op de volgende onderwerpen: inplaatsen van nieuwe bewoners, activiteiten voor kinderen, spilcentrum, wijkrestaurant, werkgelegenheid en achter de voordeur kijken. Er zijn diverse initiatieven geweest die succesvol zijn uitgevoerd en nu nog in uitvoering worden gebracht. Deze prestatie wordt door PwC beoordeeld als bijzondere prestatie.

1.63 Over het geheel genomen beoordeelt PwC het presteren van Trudo op het gebied van emancipatie als bijzondere prestatie (8,1).

Presteren naar stakeholdersparticipatie scoort bijzondere prestatie

1.64 De SEV definieert stakeholdersparticipatie als ‘het betrekken van stakeholders bij het vormgeven en realiseren van beleid’.

1.65 In tabel 1-9 zijn de door Trudo geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende oordeel ten aanzien van stakeholdersparticipatie.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar stakeholdersparticipatie

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007	Volledige transparantie	Bijzondere prestatie	9,0
2007	Prestatieafspraken zwart-op-wit en transparantie met betrekking tot prestaties	Gerealiseerd boven de norm	7,5
2009	Meer invloed van klanten op beheer	Bijzondere prestatie	9,0
2009	Nieuwe prestatieafspraken met bewonerscomité	Bijzondere prestatie	8,0
2007-2009	Overige drie doelstellingen die niet in deze tabel zijn opgenomen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	7,7
	Eindoordeel	Bijzondere prestatie	8,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.66 PwC kent het oordeel ‘bijzondere prestatie’ toe aan presteren op het gebied van stakeholdersparticipatie. In onderstaande alinea’s wordt ingegaan op de door Trudo geleverde

prestaties.

1.67 Trudo heeft in 2007 als doelstelling geformuleerd dat zij een volledig transparante organisatie wil worden. In 2007 heeft Trudo vijf onderwerpen geformuleerd waarover zij meer openheid van zaken wil geven: strategie en beleid, prestaties, planontwikkeling, klantprocessen en arbeidsvoorwaarden. Het jaarverslag over 2006, wat in 2007 is opgesteld, was één van de genomineerde verslagen voor de 'Glazen Huis'-prijs¹. Van de 153 ingezonden jaarverslagen scoorden er slechts drie beter dan Trudo. PwC kent het oordeel bijzondere prestatie.

1.68 Huurders krijgen namens Trudo direct stemrecht in de Verenigingen van Eigenaren (VVE's). Trudo heeft hierbij het mandaat verlegd van de individuele huurder naar de bewonersorganisatie. Het feit dat huurders een dusdanige mate van stemrecht toebedeeld krijgen van Trudo wordt beoordeeld als bijzondere prestatie.

1.69 Trudo heeft een aantal concrete activiteiten benoemd om in contact te komen met haar huurders en de bredere groep belanghebbenden. Zo is er periodiek overleg met het huurderscomité waarin Trudo via een stoplichtenschema terugkoppeling geeft aan het comité. Ook vindt er ieder kwartaal een themabijeenkomst plaats voor Slimme Kopers en andere geïnteresseerden,

1.70 Het algehele eindoordeel op het gebied van stakeholdersparticipatie komt hiermee uit op een bijzondere prestatie (8,1).

Uitkomsten overige oordeelsvelden

1.71 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht
- b Planning
- c Monitoring.

1.72 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

Trudo beschikt over goede kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen

1.73 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als 'de corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelen'.

1.74 PwC constateert dat Trudo ten aanzien van kennis en inzicht over de prestatievelden verschillende initiatieven heeft ontplooid. Op prestatievelden zoals Bijzondere Projecten, emancipatie en Bijzondere Klanten beschikt Trudo over een duidelijke visie ten aanzien van de prestaties die zij hier wil realiseren. Trudo heeft deze visie vertaald naar een groot aantal concrete doelstellingen

¹ De 'Glazen Huis'-prijs wordt jaarlijks uitgereikt aan de woningcorporatie die het meest transparante jaarverslag heeft opgesteld.

waarbij ook kritische prestatie indicatoren zijn benoemd. PwC kent daarom op deze prestatievelden het oordeel bijzondere prestatie toe.

Trudo scoort op de planning van ambities en doelen bijzondere prestatie

1.75 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV planning als ‘de corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien.’

1.76 PwC constateert dat Trudo veel waarde hecht aan de vertaling van haar beleid naar meetbare doelen en dat zij veel aandacht besteedt aan documentatie en voortgang van deze doelen. Dit blijkt uit de energie die Trudo steekt in het opstellen van jaarplannen, kwartaalrapportages, meerjarenplannen en de evaluatie van de jaarplannen aan het einde van het kalenderjaar. Trudo vertaalt haar beleidsstukken naar operationele teamplannen met individuele prestatieplannen. Tevens heeft Trudo prestatie-indicatoren geformuleerd in haar teamplannen.

1.77 Trudo heeft in 2009 als eerste woningcorporatie een onderscheiding van het Instituut Nederlandse Kwaliteit ontvangen. Het INK ondersteunt organisaties die op alle aandachtsgebieden werken aan continue kwaliteitsverbetering.

1.78 Door voor de verschillende doelstellingen (of een selectie daarvan) een gedetailleerde planning aan te houden en mijlpalen te benoemen kan een positief effect worden verkregen op de prestaties van de corporatie. In een goede planning is nagedacht over het volgende:

- a Er wordt concreet aangegeven wie verantwoordelijk is voor het realiseren van de doelstelling
- b Er wordt expliciet aangegeven wat er gerealiseerd dient te worden
- c Het moment waarop een doelstelling gerealiseerd wordt
- d De betrokkenen bij de uitvoering van de activiteiten
- e Het budget dat beschikbaar is voor de uitvoering
- f Wat bereikt wordt met het realiseren van de doelstelling.

Trudo heeft nagedacht over alle bovengenoemde aspecten. Het feit dat ook het aantal fte's per doelstelling wordt aangegeven, beschouwt PwC als een positief gegeven. PwC kent het oordeel bijzondere prestatie toe aan Trudo voor haar wijze van planning.

Trudo monitort haar prestaties naar doelen en ambities boven de norm

1.79 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV monitoring als ‘de corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.’ Trudo monitort haar prestaties op verschillende wijzen. Ten eerste door het gebruik van kwartaalrapportages. In een deel van de kwartaalrapportages wordt gewerkt met de balanced scorecard waarin de voortgang op verschillende doelen en ambities wordt weergegeven. Dit gebeurt aan de hand van een stoplicht systematiek waarbij de prestatie-indicatoren worden

beoordeeld aan de hand van de door Trudo geformuleerde klassen. Voorbeelden van deze klassen zijn; 'in belangrijke mate afwijkend van de norm', 'in beperkte mate afwijkend van de norm' en 'voldoend aan de norm'. In de tweede en derde kwartaalrapportage van 2009 is dit stoplichtenschema overigens niet aanwezig. Wel is het stoplichtenschema aanwezig in de managementrapportage.

1.80 Ten tweede heeft Trudo in 2009 een zelfevaluatie uitgevoerd aan de hand van het INK-managementmodel. Ook evalueert Trudo haar jaarplannen na afloop van desbetreffend jaar aan de hand van een systematiek waarbij wordt aangegeven in hoeverre de doelstelling is gehaald (rood-oranje-groen). Trudo geeft hierbij ook een toelichting. Ten slotte gebruikt Trudo een strategiekaart in haar meerjarenplan waarbij succes bepalende factoren (SBF's) worden geformuleerd, waarbij teruggekeken wordt naar de vorige meerjarenplannen. Op basis van bovenstaande beoordeelt PwC het monitoren van doelen en ambities als boven de norm.

2 Trudo vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven boven de norm naar beleid

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Trudo belangrijke beleidsthema's (opgaven) over de periode 2007- 2011 heeft vertaald naar haar eigen beleid. De opgaven spelen op drie niveaus: landelijk, regionaal en lokaal.

Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: boven de norm

2.02 Trudo slaagt er boven de norm in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort Trudo op alle onderdelen (ruim) voldoende. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV- visitatiestelsel en het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie en de ervaringen van de belanghebbenden. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid.

Onderwerp	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindoordeel
Landelijke opgaven	7,4	7,5	8,0	7,5	7,5
Regionale opgaven	7,4	7,5	8,0	7,5	7,5
Lokale opgaven	8,6	7,5	8,0	7,5	8,3
Eindoordeel	7,8	7,5	8,0	7,5	7,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgaven is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Feitelijke prestatie (70%).
- b Kennis en inzicht (10%).
- c Planning (10%).
- d Monitoring (10%).

2.04 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per type opgave meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per type opgave te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle typen opgaven gezamenlijk te behandelen.

Landelijke opgaven zijn boven de norm vertaald naar beleid Trudo

2.05 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Trudo de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit van woningen

2.06 In juni 2006 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in '**Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt**'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn
- b Betere afstemming van de kwaliteit van de woningen en woonomgeving op de woonwensen
- c Verbinden van gescheiden huur- en verkoopmarkten
- d Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal-economische maatregelen
- e Energiebesparing op de bestaande voorraad
- f Toevoeging van extra seniorenwoningen
- g Flexibilisering woningaanpassing, eigendomsverhoudingen en opdrachtgeverschap
- h Overbruggen kloof tussen huur en koop

2.07 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Trudo de landelijke opgaven voldoende heeft vertaald naar eigen doelstellingen. In de volgende tabel wordt beschreven hoe Trudo de landelijke opgaven heeft vertaald naar beleid.

Tabel 2-2: eendoordeelvertaling landelijke opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn	Trudo bevordert de beschikbaarheid van woningen door het formuleren van beleid dat gericht is op het uitbreiden van de woningvoorraad en het actief stimuleren van doorstroom van huur naar koop.	7,5
Betere afstemming van de kwaliteit van woningen en woonomgeving op de woonwensen	De ontwikkeling van keuzeprofielen voor woonkwaliteit	8,5
Verbinden van gescheiden huur- en verkoopmarkten	Doorstroom bevorderen door middel van Slimmer Kopen®	7,5
Impuls stedelijke vernieuwing	Stedelijke vernieuwing Woensel-West, Kruidenbuurt, Lakerloven, Bennekel en Doornakkers	7,5
Energiebesparing op de bestaande voorraad	Vrijwel geen doelstellingen geformuleerd, wel een aantal acties ondernomen	5,0
Flexibilisering woningaanpassing, eigendomsverhoudingen en opdrachtgeverschap	Trudo heeft doelstellingen geformuleerd die betrekking hebben op medezeggenschap, woningaanpassing en opdrachtgeverschap door bijvoorbeeld de introductie van het concept Nieuwe Huren in haar beleid op te nemen	8,0
Overbruggen kloof tussen huur en koop	Trudo overbrugt de kloof tussen huur en koop door het inzetten van Slimmer Financierien® en Slimmer Kopen®	8,0
Eendoordeel	Boven de norm	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

2.08 PwC constateert dat het energiebeleid van de landelijke overheid nog niet is opgenomen in het beleid van Trudo. Naar verwachting zal het beleid in 2011 zijn geformuleerd. Aandachtspunt hierbij is energiebesparing op de bestaande voorraad. Trudo werkt op dit moment aan de formulering van haar energiebeleid. PwC concludeert dat Trudo wel acties heeft ondernomen op dit vlak (zoals het vervangen van cv-ketels door HR-ketels en het aanbrengen van isolatieglas bij de kwaliteitsverbetering van woningen), maar nog geen daadwerkelijke doelstellingen heeft geformuleerd.

2.09 Wat betreft de toevoeging van extra seniorenwoningen heeft Trudo nadrukkelijk de keuze gemaakt zich niet te richten op de bouw van extra seniorenwoningen. Trudo laat dit over aan andere corporaties die volgens Trudo meer kwaliteiten en/of capaciteiten op dit gebied bezitten, en heeft geen ambities op dit gebied.

2.10 Trudo bevordert de beschikbaarheid van woningen door het formuleren van beleid dat gericht is op het uitbreiden van de woningvoorraad en het actief stimuleren van doorstroom van huur naar koop. Tevens heeft Trudo de beschikbaarheid van koopwoningen voor haar primaire doelgroep vergroot door het Slimmer Kopen® aan te bieden.

Regionale opgaven boven de norm vertaald in beleid

2.11 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Trudo de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Regionale opgaven gemeentes regio Eindhoven, Ministerie VROM, Provincie Noord-Brabant, SRE en woningcorporaties zijn gericht op leefbaarheid, stedelijke vernieuwing en beschikbaarheid

2.12 De regionale opgaven zijn gebaseerd op de regionale woonvisie Samenwerkingsverband Regio Eindhoven. Deze opgaven zijn gericht op:

- a Meer keuzevrijheid en zeggenschap voor de burger, met meer inzicht in (de kansen op) de woningmarkt
- b Meer aandacht voor de doelgroepen en betaalbaarheid van woningen
- c Meer zorg voor kwaliteit van woning en woonomgeving
- d Monitoring van wat er gebeurt

2.13 De regionale opgaven zijn herkenbaar in het beleid van Trudo. Met name de focus op de aandacht voor de doelgroepen en betaalbaarheid van woningen komt duidelijk terug in diverse (bouw)projecten van Trudo. Trudo is bovendien gericht op het handhaven van de kernvoorraad, onder andere door bij nieuwbouw de nadruk te leggen op de realisatie van huur- en sociale koopwoningen.

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Meer keuzevrijheid en zeggenschap voor de burger, met meer inzicht in (de kansen op) de woningmarkt	Emancipatie-pilot in Kruidenbuurt, vernieuwde website, Kansrijk Huren en Slimmer Kopen®	8,0
Meer aandacht voor de doelgroepen en betaalbaarheid van woningen	Nieuwe initiatieven voor Bijzondere Klanten, urgente binnen 6 maanden een woning, Slimmer Kopen®.	7,0
Meer zorg voor kwaliteit van woning en woonomgeving	Een sterke focus op leefbaarheid	7,5
Monitoring van wat er gebeurt	De Regionale Woningmarktmonitor	7,0
Eindoordeel	Boven de norm	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Vertaling lokale opgaven naar beleid van Trudo scoort bijzondere prestatie.

2.14 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Trudo de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Lokale opgaven zijn vastgelegd in prestatieafspraken met gemeente Eindhoven

2.15 Met gemeente Eindhoven zijn prestatieafspraken opgesteld. De prestatieafspraken behelzen de periode 2008 en 2009. Daarnaast omvat de Raamovereenkomst Wonen afspraken voor de periode van 2007 tot 2011. Dit is een overeenkomst tussen de gemeente Eindhoven en vijf woningcorporaties, te weten Domein, Wooninc, Woonbedrijf, Vitalis Zorg Groep en Trudo. Omdat in beide documenten dezelfde ambities zijn vastgesteld, worden naar beide documenten gerefereerd wanneer verwezen wordt naar lokale opgaven.

Lokale opgaven gemeente Eindhoven en woning corporaties zijn gericht op leefbaarheid, stedelijke vernieuwing en beschikbaarheid

2.16 Op lokaal niveau zijn de belangrijkste opgaven gericht op de volgende punten:

- a Huisvesting van doelgroepen
- b Kwaliteit van woningen en woonomgeving
- c Balans tussen vraag en aanbod
- d Wijkvernieuwing
- e Leefbaarheid
- f Vergroting van keuzevrijheid

2.17 De afspraken met de gemeente zijn goed herleidbaar in de doelstellingen van Trudo. Trudo levert een bijzondere prestatie als het gaat om vertaling van lokale doelstellingen naar eigen beleid.

Tabel 2-4: eindoordeel vertaling lokale opgaven

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Huisvesting van doelgroepen	80% verhuurd aan inkomensgroepen tot €40.000	9,0
Kwaliteit van woningen en woonomgeving	Ontwikkelen keuzeprofielen woonkwaliteit	8,0
Wijkvernieuwing	Stedelijke vernieuwingsprojecten	9,0
Leefbaarheid	Leefbaarheidsplannen, leefbaarheidsfonds	9,0
Vergroting van keuzevrijheid	Ontwikkelen keuzeprofielen woonkwaliteit	8,0
Eindoordeel	Bijzondere prestatie	8,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Uitkomsten overige oordeelsvelden

2.18 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht (7,5)
- b Planning (8,0)
- c Monitoring (7,5)

2.19 De prestaties van Trudo op deze drie oordeelsvelden met betrekking tot presteren naar opgaven hangen nauw samen met de in het voorgaande hoofdstuk beschreven overige oordeelsvelden. Immers de opgaven waarvoor Trudo staat hangen ook nauw samen met de door haar geformuleerde doelstellingen. Om deze reden wordt in dit hoofdstuk volstaan met een verwijzing naar de in het voorgaande hoofdstuk beschreven toetsing.

3 Trudo levert volgens haar belanghebbenden een bijzondere prestatie

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. Allereerst wordt 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 en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.

Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 Ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn in totaal 25 belanghebbenden bevraagd. Met 17 belanghebbenden is een persoonlijk gesprek gevoerd en met 8 belanghebbenden heeft een telefonisch interview plaatsgevonden. Een overzicht van de bevraagde belanghebbenden is opgenomen in bijlage D. Daarin is ook uitgelegd op welke wijze de belanghebbenden zijn ingedeeld in de verschillende categorieën. Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

- a Missie en visie.
- b Inspraak, participatie en communicatie.
- c Beleidskeuzes en afwegingen.
- d Prestatieafspraken.
- e Resultaten.
- f Verantwoording.

3.03 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van deze onderdelen worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is een bijzondere prestatie

3.04 De belanghebbenden zijn zeer tevreden over de maatschappelijke prestaties van Trudo. De scores op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als een bijzondere prestatie. De belanghebbenden beschrijven Trudo aan de hand van de volgende kenmerken:

- a Dynamisch.
- b Onconventioneel.
- c Creatief.
- d Vooruitstrevend.
- e Eigenwijs.
- f Sociaal en maatschappelijk betrokken.
- g Doelgericht.
- h Professioneel.

3.05 Vrijwel alle belanghebbenden beschrijven Trudo als een maatschappelijk betrokken organisatie die zich sterk inzet voor de stad Eindhoven. Volgens de belanghebbenden doet de corporatie dit op een onderscheidende en vooruitstrevende manier. Trudo heeft een heldere missie en visie en houdt hierbij rekening met de lokale opgaven. De communicatie richting de verschillende belanghebbenden is goed te noemen, al kan de afstemming met sommige belanghebbenden worden verbeterd.

3.06 Trudo is zeer actief en zichtbaar in de gemeente Eindhoven. Door de schaalgrootte van deze gemeente is er sprake van korte lijnen met de verschillende belanghebbenden en goede samenwerkingsverbanden. De belanghebbenden geven aan dat Trudo een corporatie is die openstaat voor verschillende belangen en opvattingen in de stad en regelmatig het gesprek aangaat. De corporatie vertaalt vervolgens vanuit haar eigenzinnige opvatting de verschillende belangen in strategie en beleid. De belanghebbenden geven aan dat Trudo helder is in haar beleidskeuzes en de focus die zij aanbrengt, al zijn er ook belanghebbenden die zich afvragen of de activiteiten die Trudo buiten haar primaire taken ontplooit, passend zijn bij een woningcorporatie.

3.07 Trudo spant zich redelijk in om te komen tot (prestatie)afspraken met de verschillende belanghebbenden en komt de gemaakte afspraken goed na. De belanghebbenden geven aan dat zij zeer tevreden zijn over de resultaten van Trudo. Meer dan de helft van de belanghebbenden beoordeelt de prestaties ten aanzien van de resultaten boven de norm. Er gaat ruime aandacht uit naar de verschillende beleidsvelden, in het bijzonder ten aanzien van leefbaarheid, bijzondere doelgroepen en stedelijke vernieuwing. Ten slotte legt Trudo voldoende en op transparante wijze verantwoording af.

3.08 De bevroegde belanghebbenden zijn ook gevraagd naar de sterke punten en aandachtspunten voor Trudo. Een samenvatting hiervan staat opgenomen in tabel 3.1.

Tabel 3-1: samenvatting sterke en aandachtspunten voor Trudo

Sterke punten	Aandachtspunten / overwegingen
Duidelijke keuze voor kwaliteit, streven naar een zo hoog mogelijke kwaliteit zodat de hoeveelheid onderhoud kan worden geminimaliseerd en het tegengaan van verloedering in wijken en buurten.	Interne samenwerking en communicatie (tussen klantenbeheer en technische afdeling) verloopt stroef. De interne verantwoordelijkheidsverdeling en coördinatie naar bewoners is onduidelijk.
Herontwikkelen van gebouwen en gebieden dichtbij de wensen van de markt en van bewoners en geeft ook duidelijk aan wat niet kan. De corporatie stelt ogen en oren open in de wijk.	Meer aandacht geven aan klachten en vragen ten aanzien van onderhoudskosten voor de bewoner en het afhandelen van reparatieverzoeken.
Prettige gesprekspartner, richt zich op de sociale kant van de maatschappij en staat open voor constructieve input.	Beter luisteren en kijken wat er gebeurt (geduldiger, af en toe tot tien tellen)
Trudo probeert altijd tot oplossingen te komen en durft risico's te nemen.	Het werkapparaat van Trudo lijkt onvoldoende aan te sluiten bij de snelle gedachtegang van de top van de organisatie. Er bestaat spanning tussen de oplossingsgerichtheid en de uitvoering ervan in beleid en op de werkvloer.
Trudo toont lef en durft haar nek uit te steken door zich met meer dan alleen de primaire taken bezig te houden.	Zijn (en blijven) de meer commerciële activiteiten en gebiedsontwikkelingsprojecten passend bij de corporatietaken in de toekomst?
Bieden van meerwaarde op het culturele vlak, bijdragen aan de promotie van de regio en leveren van een fysieke bijdrage aan de stedelijke kwaliteit en woonomgeving.	Trudo kan zich nog meer richten op het aantrekken en behouden van kennis in de regio.
Brede focus (regionaal en internationaal) op maatschappelijke ontwikkelingen en denkt als ondernemer.	Meer samenwerking en afstemming zoeken met andere corporaties in de stad en de gemeente. Voor Trudo is er door sterkere samenwerking nog meer te bereiken. Het is zonde van de aanwezige creativiteit als dat niet gebeurt.
Trudo is sterk in het zicht op de markt en het onderzoeken van de eigen processen.	Slimmer kopen biedt nog te weinig resultaten. Benoem de projecten en durf keuzes te maken. Geef de kans van slagen duidelijker aan.
Benoemen van thema's in de stad die prikkelen, motorfunctie in de stad. Open en eerlijk, doen wat ze zeggen.	Verantwoordelijkheidsverdeling en afstemming met Trudo, de gemeente en gebruikers Strijp S is onduidelijk, bijvoorbeeld bij het realiseren van een geschikt parkeerbeleid voor bezoekers. Aanbeveling is het oprichten van een belangenvereniging.
Toonaangevend in Eindhoven, sterke externe communicatie en zorgt voor wereldwijde promotie van de stad.	Het profiel van Trudo is sterk bepalend door de directeur als cultuurdrager en boegbeeld. Wat gebeurt er als hij weggaat?

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

- 3.09 De bevroagde belanghebbenden geven de volgende adviezen mee aan Trudo:
- a Vergeet niet ook klein te denken en naar anderen te luisteren, maar verloor het groots en eigenwijs denken niet;
 - b Vooral blijven richten op het creatieve gedeelte, niet kleurloos worden;
 - c Iets minder brutaal, iets meer samenwerking;
 - d Blijf snel en voortvarend en de druk houden naar de gemeentelijke organisaties;
 - e Door onderlinge samenwerking en samen op te trekken, kan er meer bereikt worden;
 - f Doorgaan op de ingeslagen weg;
 - g Intern beter overleg tussen afdelingen organiseren;
 - h Vertaal kennis van mondiale ontwikkelingen naar het Eindhovense;
 - i Het vermogen anderen te mobiliseren en succesvol te laten zijn is een volgende stap. Succes heeft dan vele vaders. Laat Trudo de moeder van alle 'vaders' zijn;
 - j Nadrukkelijker keuzes maken;
 - k Koester dynamiek en organisatiecultuur.

3.10 De belanghebbenden beoordelen het totaal maatschappelijk presteren van Trudo met gemiddeld een 8,0. Dit eindcijfer geeft het overall beeld van de corporatie weer, zonder nadere specificatie van de afzonderlijk bevroagde beleidsvelden. De volgende tabel bevat het overall cijfer van het maatschappelijk presteren van Trudo per belanghebbendengroep.

Tabel 3-2: overall oordeel per belanghebbendengroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeente	7,5
Bijzondere doelgroepen	8,0
Klantvertegenwoordiging	8,1
Plaatselijke organisaties	8,2
Eindoordeel	8,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.11 Uit bovenstaande tabel blijkt dat de 25 geïnterviewde belanghebbenden gemiddeld een 8,0 toekennen voor het totaal maatschappelijk presteren van Trudo. Ondanks dat het gemiddelde van de onderdeelcores in tabel 3-3 niet op een 8,0 of hoger uitkomt, acht PwC het gezien het grote aantal geïnterviewden en de hoge scores op de meeste onderdelen in tabel 3-3 het rechtvaardig een bijzondere prestatie toe te kennen aan Trudo.

3.12 De belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Trudo vanuit de afzonderlijke beleidsvelden met gemiddeld een 7,4. Wanneer de scores op de beleidsvelden worden vergeleken blijkt dat Trudo het hoogst scoort op het onderdeel 'Resultaten' en het laagst op 'Verantwoording'. In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven.

Tabel 3-3: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per beleidsveld

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	7,7
Inspraak, participatie en communicatie	7,6
Beleidskeuzes en afwegingen	7,2
Prestatieafspraken	7,1
Resultaten	7,8
Verantwoording	6,9
Eindoordeel	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.13 In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel.

Missie en visie scoren boven de norm

3.14 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Trudo overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de missie en visie van Trudo is een 7,7. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel missie en visie.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel missie en visie

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	7,8
Bijzondere doelgroepen	7,6
Klantvertegenwoordiging	7,5
Plaatselijke organisaties	7,7
Oordeel	7,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Gemeenten

3.15 De belanghebbenden geven aan dat Trudo een heldere visie communiceert. Tevens geven de belanghebbenden aan dat de corporatie in haar visie sterk rekening houdt met de voorliggende regionale en lokale opgaven. Trudo spant zich volgens de belanghebbenden sterk in voor de stad Eindhoven en toont betrokkenheid bij verschillende doelgroepen, maar kan hierin meer aandacht besteden aan het bespreken en afstemmen met gemeentelijke partijen. Daarnaast wordt Trudo beschouwd als een corporatie die vooruitstrevend is en een brede rol op zich neemt voor de (culturele) ontwikkeling van Eindhoven.

Bijzondere doelgroepen

3.16 De belanghebbenden zien Trudo als een corporatie die duidelijk is in haar koers en haar visie op de meeste fronten ook waar maakt. Trudo onderscheidt zich volgens de belanghebbenden door een duidelijke eigen mening, waardoor de corporatie als smaakmaker van de stad wordt beschouwd. De belanghebbenden zien Trudo als een corporatie die meer doet dan alleen haar primaire taken en zich breed inzet voor de ontwikkeling van de stad Eindhoven.

Klantvertegenwoordiging

3.17 Volgens de belanghebbenden is Trudo bevlogen en weet de corporatie de visie goed ten toon te spreiden. Trudo levert volgens de belanghebbenden een duidelijke bijdrage aan het behoud van het cultureel erfgoed van Eindhoven. De belanghebbenden zien Trudo als een corporatie die kiest voor kwaliteit en mensen een stap verder wil helpen in hun leven, bijvoorbeeld door haar visie op het beschikbaar stellen van betaalbare koopwoningen middels het concept Slimmer Kopen.

Plaatselijke organisatie

3.18 De belanghebbenden geven aan dat Trudo regionaal beleid uitdraagt en duidelijk maakt waar zij voor staat. Trudo heeft een heldere visie op maatschappelijke ontwikkelingen en vertaalt deze naar wijk- en buurtniveau. Volgens de belanghebbenden steekt Trudo de handen uit de mouwen om haar visie waar te maken, als een tank die doorgaat op haar eigen plannen en initiatieven. Tevens wordt Trudo beschouwd als een corporatie met een hoog ambitieniveau en bijzondere projecten in de stad Eindhoven zoals de Lichttoren en de herontwikkeling van Strijp S.

Inspraak, participatie en communicatie scoort boven de norm

3.19 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Trudo samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Trudo belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbendengroep inspraak, communicatie, participatie

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	7,6
Bijzondere doelgroepen	7,1
Klantvertegenwoordiging	8,1
Plaatselijke organisaties	7,7
Oordeel	7,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Gemeenten

3.20 De gesprekspartners geven aan dat Trudo sterk, begrijpelijk en aantrekkelijk is in haar communicatieve uitingen. De samenwerking en afstemming met partijen als de gemeente en andere corporaties blijft echter volgens de gesprekspartners achter. Doordat Trudo een heldere kijk heeft op haar taakopvatting, forceert Trudo volgens de gesprekspartners besluiten of beweging van andere partijen. Met de medewerkers van Trudo bestaan volgens de gesprekspartners uit korte lijnen en goede samenwerkingsverbanden, waardoor alle partijen in staat zijn snel actie te ondernemen. Soms neemt Trudo echter teveel het initiatief en kondigt activiteiten in een buurt of wijk te laat aan, waardoor gemeentelijke instellingen niet in staat zijn op korte termijn maatregelen te treffen.

3.21 De gesprekspartners geven ook aan dat Trudo de indruk wekt gemeentelijke partijen alleen op te zoeken als de corporatie deze echt nodig heeft. De gesprekspartners zien daarom ruimte voor verbetering in de wijze waarop Trudo de gemeentelijke partijen als serieuze gesprekspartner beschouwt.

Bijzondere doelgroepen

3.22 Volgens de gesprekspartners is de communicatie van Trudo voldoende tot goed. De corporatie stuurt maandelijkse nieuwsbrieven en het contact met de medewerkers van Trudo verloopt soepel en snel. De gesprekspartners geven aan dat Trudo open staat voor suggesties, nieuwe ideeën en optreedt als sparringspartner. Trudo staat volgens de gesprekspartners vooral open voor samenwerking met partijen die dezelfde visie/strategie delen. De gesprekspartners geven aan dat de corporatie voldoende mogelijkheden tot inspraak biedt. Trudo is volgens de gesprekspartners vindingrijk in haar communicatiemiddelen, maar zij doet dat te weinig in overleg met andere betrokken partijen. Ten slotte geven de gesprekspartners aan dat een persoonlijke relatie met de (medewerkers van) de corporatie belangrijk is om prettig samen te werken en om zaken te kunnen doen.

Klantvertegenwoordiging

3.23 De gesprekspartners zijn zeer tevreden over de algemene communicatie van Trudo. Zo brengt Trudo middels het weekblad Groot Eindhoven alle inwoners van Eindhoven op de hoogte van haar activiteiten. Volgens de gesprekspartners kan Trudo meer aandacht besteden aan de communicatie naar individuele bewoners, bijvoorbeeld door duidelijk te maken wat buurtbewoners wel/niet van Trudo mogen verwachten bij herstructurering in de wijk of buurt.

3.24 Daarnaast geven de gesprekspartners aan dat Trudo veel ruimte biedt voor inspraak van bewoners en verschillende partijen vroegtijdig betreft om nieuwe (beleid)concepten te bespreken. Trudo organiseert onder meer bijeenkomsten om diverse resultaatgebieden en thema's te bespreken. Tijdens deze bijeenkomsten vraagt Trudo om inspraak, bijvoorbeeld over senioren beleid, beleid aangaande verhuizen binnen de buurt, inplaatsingsbeleid en het tegengaan of voorkomen van overlast.

3.25 Volgens de gesprekspartners gaat Trudo actief op zoek naar draagvlak en informeert de corporatie naar de mening van bewoners in de wijk. Tevens maakt de corporatie tijd voor overleggen, luistert goed en zit met het klantenplatform of buurtvertegenwoordiging om de tafel om het beste voor de buurt te realiseren.

Plaatselijke organisatie

3.26 De gesprekspartners geven aan dat Trudo sterk en onderscheidend is in haar communicatieve uitingen. Bovendien geeft Trudo volgens de gesprekspartners heldere uitleg en informatie in haar communicatie naar buiten. Volgens de gesprekspartners investeert Trudo veel in de participatiegraad van bewoners en staat zij zeer open voor input bij het ontwikkelen van producten en concepten. Dit uit zich in projecten zoals in Woensel-West en de Kruidenbuurt (onder andere de Trudowinkel, klantbeheer in wijken, het wijkrestaurant en de weekendschool). Daarnaast staat Trudo open voor de mening van anderen en gaat de corporatie actief op zoek naar aangrijpingspunten voor samenwerking met partners om de ontwikkeling van de stad te bevorderen. Ten slotte organiseert Trudo veel bijeenkomsten om interactie tussen Eindhovense partijen te bevorderen en het maatschappelijk debat te stimuleren, bijvoorbeeld tijdens de nieuwjaarsreceptie.

Beleidskeuzes scoren boven de norm

3.27 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Trudo een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelen 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 3-6: oordeel per belanghebbendengroep beleidskeuzes

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	7,1
Bijzondere doelgroepen	6,9
Klantvertegenwoordiging	7,2
Plaatselijke organisaties	7,4
Oordeel	7,2

Gemeenten

3.28 De gesprekspartners geven aan dat Trudo maatschappelijke betrokkenheid toont in de afweging van haar beleidskeuzes. De corporatie maakt scherpe keuzes in de strategie en pakt veel taken op voor stedelijke vernieuwing. Bovendien zorgt Trudo op operationeel niveau voor afstemming met betrokkenen. Een voorbeeld waarbij dit van toepassing was, was de afstemming met het Veiligheidshuis bij het opzetten van een buurtonderneming. Volgens de gesprekspartners slaagt Trudo er voldoende in een gedegen afweging te maken tussen het volgen van eigen strategie en initiatieven en de belangen van anderen. De corporatie wekt echter wel de indruk de eigen visie voorop te stellen en vanuit dat perspectief tot resultaat te komen.

Bijzondere doelgroepen

3.29 In de beleidskeuzes brengt Trudo volgens de gesprekspartners duidelijk focus aan en richt zich in haar beleid sterk op bijzondere doelgroepen zoals designers, kunstenaars en dak- en thuislozen. Trudo steekt haar nek uit voor de ontwikkeling van Eindhoven, bijvoorbeeld in het ontwikkelen van Strijp S. De corporatie is een essentiële partner voor het realiseren van beschermde woonvormen en passende huisvesting voor de GGzE doelgroepen. De gesprekspartners geven aan dat in de stuurgroep Stedelijk Kompas, waar Trudo deel van uitmaakt, expliciet wordt gesproken over belangenafwegingen op strategisch niveau. Volgens de gesprekspartners weet Trudo nog onvoldoende om te gaan met de spanning tussen de effectiviteit van de eigen organisatie en de (soms vanwege de zorgvuldigheid noodzakelijke) bureaucratie bij zorginstellingen en de gemeente. De gesprekspartners geven echter ook aan dat de eigenzinnigheid van Trudo een functionele en goede rol heeft in diverse discussies. Zo speelt de corporatie in onderhandelingen met de gemeente een belangrijke rol namens de Stichting Robin Hood.

Klantvertegenwoordiging

3.30 Volgens de gesprekspartners slaagt Trudo er redelijk in een gedegen afweging te maken tussen de belangen van verschillende partijen. De corporatie geeft duidelijk aan dat de focus ligt op goede huisvesting, zowel in huurwoningen als in koopwoningen en levensgeluk van mensen. Trudo biedt volgens de gesprekspartners ruimte voor onderhandelingen om tot een positief resultaat te komen. Daarnaast geven de gesprekspartners aan dat het proces rondom de totstandkoming van beleid nog verbeterpunten kent, bijvoorbeeld in de werkprocessen rondom terugbetaling van stook- en servicekosten. Ten slotte vragen de gesprekspartners zich af of het verkoopbeleid van Trudo past bij de taken van een woningcorporatie.

Plaatselijke organisaties

3.31 De gesprekspartners geven aan dat Trudo de juiste focus legt in haar beleidskeuzes door bij te dragen aan de regio en zich niet alleen te richten op de primaire taken Trudo maakt volgens de gesprekspartners weloverwogen keuzes, maar vanuit haar eigen overtuiging. Een goede afweging met het belang van de belanghebbende vindt onvoldoende plaats. Volgens de gesprekspartners speelt Trudo het politieke spel handig en zorgt zij met haar power in de stad voor resultaten. Ten slotte zijn er drie gesprekspartners die onvoldoende zicht hebben op de beleidskeuzes die de corporatie maakt.

Prestatieafspraken scoren boven de norm

3.32 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Trudo zich inspant voor het maken van prestatieafspraken 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 3-7: oordeel per belanghebbendengroep prestatieafspraken

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	6,1
Bijzondere doelgroepen	7,3
Klantvertegenwoordiging	7,6
Plaatselijke organisaties	7,3
Oordeel	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Gemeenten

3.33 De gesprekspartners geven aan dat Trudo zich voldoende inspant om gemaakte afspraken na te komen. Specifiek genoemd worden onder meer: de totstandkoming en inzet van panden voor bijzondere doelgroepen. De corporatie komt volgens de gesprekspartners zowel scherpe concrete afspraken als informele afspraken na. Trudo voldoet echter onvoldoende aan afspraken die voor alle ondernemingen gelden, zoals het tijdig en correct aanleveren van bouw- of evenementenvergunningen. De gesprekspartners zijn van mening dat Trudo zich in 2010 onvoldoende inspant om te komen tot prestatieafspraken. De afstemming over afspraken verloopt moeizaam, doordat Trudo volgens de gesprekspartners een gelijkwaardig partnerschap tussen de gemeente en de corporatie te weinig terugziet in de prestatieafspraken.

Bijzondere doelgroepen

3.34 De gesprekspartners zijn van mening dat met Trudo snel zaken kan worden gedaan, doordat niet alle afspraken uitvoerig vastgelegd hoeven te zijn. Met de GGzE-instelling worden prestatieafspraken gemaakt over het aantal panden dat Trudo beschikbaar stelt. Trudo spant zich in om deze afspraken te behalen. Volgens de gesprekspartners is Trudo betrouwbaar en worden afspraken nagekomen. De gesprekspartners geven echter dat zowel Trudo als de andere partijen correcter kunnen zijn in het vastleggen en terugrapporteren van afspraken.

Klantvertegenwoordiging

3.35 De gesprekspartners geven aan dat Trudo zich inspant om formele afspraken te maken en deze vast te leggen in bijvoorbeeld buurtcontracten. In 2010 heeft Trudo voor het eerst het klantenplatform vroegtijdig betrokken bij de totstandkoming van prestatieafspraken met de gemeente. Daarnaast heeft de corporatie met het bewonerscomité en de gemeente een intentieverklaring getekend in verband met de herinrichting van de buurt Bennekel. Trudo komt haar afspraken redelijk goed na, afhankelijk van de wijk waarover afspraken zijn gemaakt. Indien de corporatie niet aan de (prestatie)afspraken kan voldoen, geeft zij dit transparant aan met heldere argumenten.

Plaatselijke organisaties

3.36 De gesprekspartners geven aan dat met Trudo overwegend informele afspraken worden gemaakt door het delen van visie op de toekomst en ambities voor de stad. Volgens de gesprekspartners is er vaak sprake van een werkdialog met de corporatie over diverse projecten zoals DOOR, het Cruydenhuys en het leveren van tijdelijke woningen voor begeleid wonen. Daarnaast

spant Trudo zich redelijk in om contractuele afspraken op te stellen en afspraken te maken over gezamenlijke resultaatgebieden. Het is volgens de gesprekspartners echter niet altijd nodig afspraken met Trudo formeel vast te leggen. Trudo spant zich goed in de afspraken na te komen, ook als deze niet op papier staan. De gesprekspartners geven aan dat projecten en voortgang van afspraken overwegend gemeten worden vanuit ondernemerschap, integriteit en commitment. De controlebehoefte van Trudo naar projecten is gering.

Resultaten scoren boven de norm

3.37 In dit onderdeel worden de resultaten van Trudo vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de resultaten van Trudo.

Tabel 3-8: oordeel per belanghebbendengroep resultaten

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente	7,7
Bijzondere doelgroepen	7,8
Klantvertegenwoordiging	8,1
Plaatselijke organisaties	7,6
Oordeel	7,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Gemeenten

3.38 De gesprekspartners zijn tevreden over het feit dat Trudo zich stevig inzet voor de bewoners van de wijken waar de corporatie actief is. Tevens richt Trudo zich op grote gebiedsontwikkelingsprojecten zoals Strijp S waar commerciële partijen onvoldoende rendement zien.

3.39 Volgens de gesprekspartners is Trudo actief bezig haar woningen betaalbaar te houden. Dit blijkt uit het feit dat men actief zoekt naar mogelijkheden en concepten om de kloof tussen huur en koop te overbruggen. De gesprekspartners kennen het concept Slimmer Kopen van Trudo en zien het belang van dit concept bij het realiseren van betaalbare koopwoningen.

3.40 De gesprekspartners geven aan dat Trudo maatschappelijke innovativiteit en creativiteit in de regio toont op het gebied van wijkvernieuwing. De corporatie is volgens de gesprekspartners innovatief in het bedenken van nieuwe projecten. Voorbeeld hiervan zijn de wijkrestaurants, het stimuleren van buurtondernemerschap, Strijp S en beleid ten aanzien van inplaatsing van mensen die een maatschappelijke bijdrage in de buurt willen leveren, waaronder studenten.

3.41 Bovendien is Trudo volgens de gesprekspartners zeer actief voor bijzondere doelgroepen, onder meer vanuit het Stedelijk Kompas. Tevens spant de corporatie zich in door een oplossing te zoeken en bieden voor het huisvestingsprobleem van onder andere personen die zich bevinden in

bedreigingsituaties, voor raamprostitutie, verslaafden en de huisvesting van daders.

3.42 De gesprekspartners geven aan dat Trudo zich in grote mate in spant voor leefbare buurten, wijkontwikkeling en het tegengaan van overlastgevende bewoners, zoals in Woensel-West. Bovendien is de corporatie beheerder van braakliggende terreinen en zorgt Trudo in gezamenlijkheid voor de veiligheid hierom heen. Volgens de gesprekspartners is Trudo actief in krachtwijken en is de corporatie streng op huurachterstanden via schuldhulpverlening. De corporatie kan nog scherper zijn ten aanzien van de leefomgeving in wijken door adequater maatregelen te nemen in gevallen van criminaliteit.

3.43 Op het gebied van duurzaamheid blijft Trudo volgens de gesprekspartners sterk achter. De corporatie richt in beperkte mate op duurzaam bouwen en beheren. De afgelopen jaren zit er geen beweging in het tot stand brengen van prestatieafspraken op het gebied van energiebeleid en milieufafspraken. De gesprekspartners zijn van mening dat het indirecte effect van de investeringen in duurzaamheid het voor de corporatie moeilijk maakt stappen te zetten.

Bijzondere doelgroepen

3.44 Bij de gesprekspartners bestaat de indruk dat het huisvestingsprogramma van Trudo goed draait, naast commerciële projecten zoals de Lichttoren. De corporatie brengt volgens de gesprekspartners stedelijke vernieuwing tot stand door cohesie in de stad Eindhoven te realiseren.

3.45 Volgens de gesprekspartners spant Trudo zich voldoende in om de huren betaalbaar te houden. Dit lijkt de corporatie onder andere te doen door huurniveaus op basis van draagkracht te bepalen. Bovendien geven de gesprekspartners aan dat Trudo zich inspant om gevarieerd te bouwen en te werken aan een gemêleerde samenleving, waarbij ook de onderkant van de samenleving een plek dient te krijgen.

3.46 Trudo onderscheidt zich volgens de gesprekspartners door de aandacht voor leefbaarheid in wijken. De corporatie kijkt verder dan alleen de stenen en heeft oog voor sociale cohesie. Een voorbeeld is dat Trudo veel heeft geïnvesteerd in speelterreinen en het opzetten van een wijkrestaurant in de Kruidenbuurt wat een grote uitstraling naar de rest van de wijk heeft gegenereerd.

3.47 De gesprekspartners geven aan dat Trudo zich voldoende inspant voor primaire en bijzondere doelgroepen, onder meer door het beschikbaar stellen van (atelier)ruimte voor kunstenaars, ontwerpers en designers op Strijp S. Volgens de GGzE is Trudo de eerste corporatie in de regio die zich inzet voor de meest kwetsbare doelgroep. Tevens staat de corporatie volgens de gesprekspartners sympathiek tegenover het onderwijs en mensen in psychische nood.

3.48 De gesprekspartners zijn van mening dat maatschappelijke innovatie, vanuit de cultuur van Trudo, een mogelijkheid voor de corporatie is om zich positief mee te profileren'.

Klantvertegenwoordiging

3.49 De gesprekspartners geven aan dat Trudo in voldoende mate bijdraagt aan de beschikbaarheid van voldoende woningen voor de primaire doelgroep. Het is volgens de gesprekspartners onderscheidend van Trudo dat starters en minima ook woningen kunnen kopen.

3.50 De gesprekspartners zijn van mening dat Trudo vooruitstrevend is bij het bedenken van mogelijkheden om huren betaalbaar te houden, aangezien de corporatie zich vroegtijdig heeft ingezet voor het maximaleren van de huurniveaus. Daarnaast maakt Trudo woningen geschikt voor sociale verkoop.

3.51 Op het gebied van stedelijke vernieuwing is Trudo volgens de gesprekspartners volop bezig, bijvoorbeeld door de herontwikkeling van drie krachtwijken en het realiseren van nieuwbouw.

3.52 Volgens de gesprekspartners draagt Trudo in grote mate bij aan een leefbare omgeving. Dit komt onder andere tot uiting door Achter-de-voordeur projecten. Het buurtbeheer Kruidenbuurt geeft aan dat Trudo veel doet voor de leefbaarheid en wijkopbouw in de Kruidenbuurt. Zo heeft de corporatie een leefbaarheidsfonds voor activiteiten van bewoners in de wijk. Bovendien heeft Trudo gestimuleerd dat het contact met politie, scholen en gezondheidszorg intensiever is geworden.

3.53 Trudo draagt in sterke mate bij aan de huisvesting van bijzondere doelgroepen zoals kunstenaars. Tevens geeft de corporatie veel ruimte aan starters op de woningmarkt en ondernemers. Volgens de gesprekspartners zet Trudo zich tevens in voor alleenstaanden, daklozen en zorgt de corporatie voor goede begeleiding van bewoners bij inplaatsing.

3.54 Op het gebied van duurzaamheid levert Trudo een bijdrage door alle woningen te voorzien van energielabels.

Plaatselijke organisaties

3.55 Trudo zorgt volgens de gesprekspartners in hoge mate voor voldoende woningen voor de doelgroep in het lagere segment van de koopsector. De corporatie levert volgens de VB&T groep een zeer nadrukkelijke bijdrage bij het ontwikkelen en bouwen van woningen voor de koopsector.

3.56 De gesprekspartners geven aan dat Trudo zich goed inspant om woningen betaalbaar te houden.

3.57 Volgens de gesprekspartners levert Trudo een zeer grote bijdrage aan de huisvesting van bijzondere doelgroepen zoals kunstenaars en designers. Daarnaast besteedt de corporatie aandacht aan doelgroepen zoals dak- en thuislozen door het opkopen van panden en deze geschikt te maken voor de specifieke doelgroep. Tevens denkt Trudo mee over het woningaanbod dat nodig is om invulling te geven aan de uitstroom en re-integratie vanuit de maatschappelijke opvang.

3.58 Op het gebied van leefbaarheid spant de corporatie zich volgens de gesprekspartners maximaal in. De corporatie onderneemt veel op dit terrein door gesprekken in de wijken met bewoners aan te gaan en hierop in te spelen. De gesprekspartners geven aan dat Trudo zich sterk inzet voor de verbetering van wijken, zoals in de Kruidenbuurt.

3.59 De gesprekspartners geven aan dat Trudo een voortrekker is van de stedelijke vernieuwing in Eindhoven. De corporatie heeft diverse binnenstedelijke gebouwen herontwikkeld en is hier nog volop mee bezig. Voorbeelden hiervan zijn de Lichttoren en de herontwikkeling van Strijp S. Hiermee profileert Trudo zich in het maatschappelijk ondernemen. Bovendien neemt de corporatie veel verplichtingen op zich ten aanzien van sociale wijk- en buurtopbouw in sloop en renovatie. Onder meer in Woensel-West richt Trudo zich op volledige herstructurering, sociale cohesie en het ontwikkelen van zowel de wijk als de mensen in de wijk.

3.60 De gesprekspartners zijn van mening dat Trudo zich niet profileert in duurzaam bouwen en beheren. Dit lijkt volgens de gesprekspartners geen prioriteit te hebben voor de corporatie.

3.61 Trudo presteert goed ten aanzien van maatschappelijke innovativiteit volgens de gesprekspartners. De corporatie steekt haar nek uit voor innovatieve ideeën en is bereid samen met de bouwwereld risico's te nemen om Strijp S nieuw leven in te blazen voor kunst en cultuur. De gesprekspartners zijn van mening dat Trudo excentrieke projecten niet schuwt.

Verantwoording scoort conform de norm

3.62 Het onderdeel verantwoording gaat in op de mate waarin Trudo op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de verantwoording van Trudo.

Tabel 3-9: oordeel belanghebbendengroep verantwoording

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	7,0
Bijzondere doelgroepen	7,0
Klantvertegenwoordiging	7,0
Plaatselijke organisaties	6,7
Oordeel	6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.63 Trudo levert volgens de belanghebbenden verantwoording over haar prestaties via proactieve en transparante communicatie. Ook vanuit de BV's waarin Trudo deelneemt, is sprake van continuïteit en overleg over de voortgang van resultaten. De belanghebbenden geven aan dat de corporatie formele verantwoording aflegt in de presentatie van jaarcijfers en -verslagen. Daarnaast

worden de prestatieafspraken tussen Trudo en de gemeente geëvalueerd, waarbij beide partijen verantwoording afleggen. Tevens vraagt de corporatie regelmatig om feedback aan relaties en partners. Bijna de helft van de belanghebbenden (11 van de 25) geeft echter aan dat zij onvoldoende op de hoogte is van de mate van verantwoording van Trudo.

3.64 De klantenvertegenwoordiging is tevreden over de mate waarop Trudo verantwoording aflegt over haar prestaties. Trudo bespreekt de prestatieafspraken met het klantenplatform ieder kwartaal. Op deze manier legt zij verantwoording af over de voortgang van gemaakte afspraken. Daarnaast stelt de corporatie transparante jaarverslagen op. Op verzoek stelt de corporatie een samenvatting hiervan op en is Trudo bereid toelichting te geven. Volgens de klantenvertegenwoordiging is alle relevante informatie beschikbaar.

4 Presteren naar vermogen en efficiëntie scoort boven de norm

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Daarmee 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 Beoordeling Centraal Fonds en WSW;
- b Financieel beleid;
- c Financiële positie;
 - i Interest dekkingsratio.
 - ii Direct rendement.
 - iii Internal rate of return.
 - iv Loan to value.
 - v Investerings- / financieringsratio.
- d Treasury.
- e Interne beheersing

4.03 PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referentie komt ondermeer uit de rapportages van het WSW en het CFV en de bij PwC beschikbare branchekennis.

4.04 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de beschikbare financiële informatie.

Eindoordeel presteren naar vermogen en efficiëntie is boven de norm

4.05 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen en continuïteit. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe. Het onderdeel efficiëntie wordt vanwege de omvang in een apart hoofdstuk toegelicht.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beoordeling Centraal Fonds en WSW	Boven de norm	7,5
Financieel beleid	Boven de norm	7,1
Financiële positie	Boven de norm	7,3
Treasury	Boven de norm	7,2
Interne beheersing	Boven de norm	7,5
Efficiëntie	Conform de norm	6,4
Eindoordeel	Boven de norm	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.06 De in de meerjarenbegroting ingerekende investeringen en verkopen zijn hoog te noemen zeker gezien de economische ontwikkelingen. Dit vraagt continue alertheid van management. Het bestuur en het management hebben daarom ook diverse maatregelen in gang gezet om de financiële positie van Trudo te monitoren. Voorbeelden zijn de periodieke treasury-rapportage in investeringsoverzichten die per kwartaal worden besproken met de RvC. Daarnaast bestaan er strikte afspraken dat voorgenomen investeringen enkel doorgang vinden wanneer voldoende verkoopopbrengsten zijn gegenereerd.

4.07 Bij realisatie van de prognoses blijven de financiële sturingsparameters binnen de bandbreedte. Hierbij heeft Trudo het uitgangspunt dat indien verkopen tegenvallen de maatregelen van temporisering of aanpassing van investeringsactiviteiten met succes moeten worden geëxecuteerd.

4.08 PwC is van mening dat het (financieel) management passende maatregelen treft in het monitoren van de financiële positie en deelt de mening van Trudo dat het aanpassen aan externe ontwikkelingen zoals stagnerende verkopen van essentieel belang is voor de gewenste ontwikkeling van de financiële positie van Trudo.

4.09 Per saldo concluderen wij daarmee dat het eindoordeel op presteren naar vermogen en efficiëntie boven de norm is. Hierna wordt dit oordeel toegelicht, de scores op het gebied van efficiëntie worden overigens in hoofdstuk 5 toegelicht.

Beoordeling Centraal Fonds voldoende en WSW boven de norm

Beoordeling Centraal Fonds boven de norm

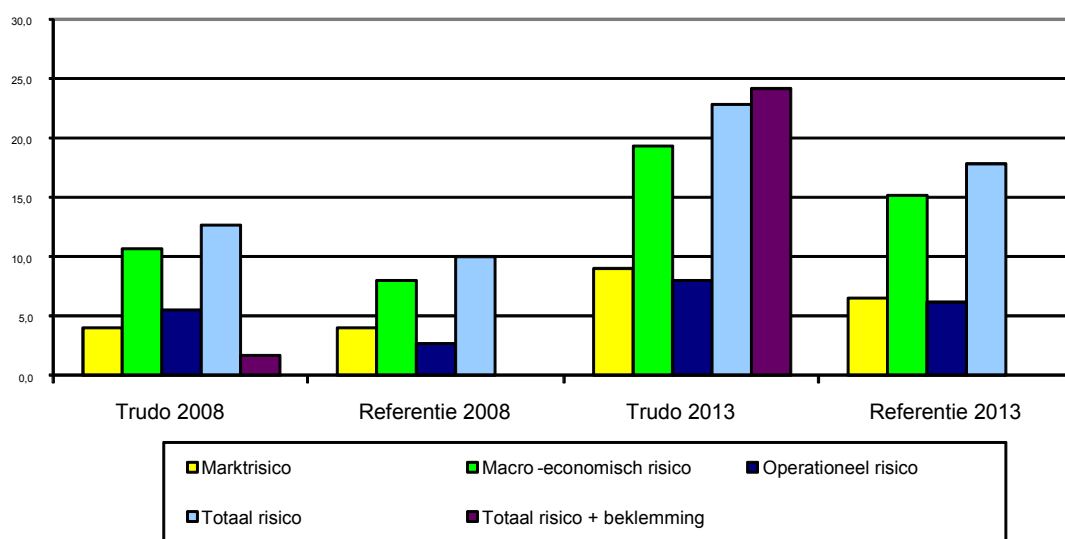
4.10 Het solvabiliteitsoordeel 2009 (verslagjaar 2008) van het CFV is positief. Op basis van de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het vermogen per 31 december 2008 groter is dan het voor Trudo vastgestelde risicobedrag plus vermogensbeklemming, wat tot het oordeel 'voldoende solvabiliteit' leidt.

4.11 Het continuïteitsoordeel 2009 (periode 2008-2013) van het CFV is eveneens positief. Uit de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van de corporatie.

4.12 Zowel het solvabiliteitsoordeel 2008 als het continuïteitsoordeel 2008 van het CFV waren positief.

4.13 Het Centraal Fonds Volkshuisvesting gaat in haar beoordelingsmethodiek uit van een benadering die is gebaseerd op "Value at Risk". Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven methode. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling van het vermogen afgezet tegen een 'slecht weer'- scenario waarbij markt-, operationele en macro-economische risico's worden afgewogen.

4.14 Voor Trudo ziet de ontwikkeling van de risico's er als volgt uit op basis van de cijfers 2008 – 2013.



Bron: CFV, 2009

4.15 Ten opzichte van de referentiecorporatie blijkt dat bij Trudo alle risico's zowel in 2008 als 2013 hoger worden ingeschat. Dit wordt veroorzaakt doordat in de prognose een aanzienlijke nieuwbouwproductie is opgenomen die grotendeels gefinancierd wordt uit de verkoop van bestaand bezit en nieuwbouw. Daarnaast is er sprake van hogere onderhoud- en bouwkosten.

4.16 Het totaalrisico plus de beklemming van het vermogen als gevolg van vennootschapsbelasting vereist ultimo 2013 volgens de CFV systematiek een relatieve volkshuisvestelijke vermogenspositie van 24,2%. Trudo heeft ultimo 2013 een feitelijke volkshuisvestelijke vermogenspositie van 48,1%. Voor CFV is dit de grondslag om te concluderen dat de continuïteit niet in gevaar komt.

Oordeel WSW boven de norm

4.17 Trudo dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% aan normatieve aflossingen over haar uitstaande leningspositie per 1 januari kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken.

4.18 In het schrijven van 6 mei 2009 concludeert het WSW op basis van de prognosegegevens 2009-2013 dat Trudo onveranderd kredietwaardig is. Hierbij wordt wel als aandachtspunt meegegeven dat de operationele kasstroom gedurende het tijdvak 2009-2013 tendeert naar een negatieve waarde. Vanaf 2016 verbetert de positie weer zoals blijkt uit de aangeleverde kasstroomprojecties.

4.19 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliterings-volume bepaald. Het volume wordt door het WSW "klaar gezet" voor de corporatie. De corporatie kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.

4.20 Het WSW heeft schriftelijk aan Trudo laten weten dat zij een faciliterings-volume verstrekt van € 109 miljoen verminderd met de claim van € 43 miljoen.

4.21 Het faciliterings-volume ligt niet in lijn met de investeringsopgave van Trudo. Trudo maakt keuzes in haar (toekomstige) investeringsprogramma en beoordeelt periodiek in hoeverre de desinvesteringskasstroom aansluit op de investeringskasstroom. Voor lopende projecten loopt Trudo het risico dat niet-borgbare leningen moeten worden aangegaan.

4.22 In de organisatie van Trudo is in de afgelopen periode nadrukkelijke aandacht geweest voor verdere interne en financiële beheersing. Enkele belangrijke maatregelen zijn de volgende:

- In 2009 is geïnvesteerd in het versterken van de capaciteit van de afdeling Control en het actualiseren van procesbeschrijvingen en het Intern controleprogramma. Binnen dit programma zijn de eerste audits uitgevoerd. Een verdere uitrol van deze audits staat voor het jaar 2010

gepland.

- Invulling gegeven aan risicomanagement binnen de organisatie. De formele uitwerking hiervan concentreert zich vooralsnog vooral op projectniveau. De voorgenomen verbetering is de doorvertaling naar portefeuilleniveau, waarbij onder andere de impact van investeringen op het risicoprofiel, de risicospreiding en de financierbaarheid van activiteiten meer aandacht krijgen. Hiervoor is in 2009 een interne werkgroep opgericht.

Financieel beleid scoort boven de norm

4.23 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen van financieel beleid bij Trudo kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om financiële sturing in te bedden in de corporatie. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Sturing op kasstromen.
- b Resultaat- en rendementsdoelstellingen.
- c Rendement op investeringen.
- d Waardeontwikkeling.
- e Vermogensontwikkeling.

4.24 Een adequaat financieel beleid dient te borgen dat Trudo in continuïteit haar doelstellingen kan realiseren. Hiervoor dient Trudo op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van Trudo gelden. Het is verder van belang dat de realisatie van het beleid op een gezonde financiële basis wordt gekoppeld aan en verankerd met een passende vermogensontwikkeling.

4.25 De financiële sturing wordt bij voorkeur gebaseerd op kasstromen omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door boekhoudkundige keuzes en daardoor een stabielere basis vormen voor sturing. Kasstromen geven weer hoeveel geld in een jaar bij de organisatie is binnengekomen en is uitgegaan. Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan resultaat- en rendementsdoelstellingen, waardeontwikkeling van het bezit en vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde.

4.26 Het financiële beleid van Trudo is gericht op het realiseren en handhaven van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overtollige middelen. Het vermogen moet actief ingezet worden voor de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's.

4.27 Trudo stelt daarvoor jaarlijks haar Nota uitgangspunten en parameters vast waarin zijn opgenomen de kaders van financiële sturing en de rendementsdoelstellingen per vastgoedcategorie. De uitgangspunten die Trudo heeft geformuleerd voor de financiële sturing sluiten aan op het principe van integrale kasstroomsturing.

4.28 Het financieel management van Trudo geeft aan de financiële sturing te hebben geoperationaliseerd in de planning en controlecyclus. Het doel van de beoordeling van het financiële beleid is vast te stellen hoe Trudo haar financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. Trudo heeft als doel de financiële continuïteit te waarborgen, met solvabiliteit op basis van weerstandsvermogen en liquiditeit als belangrijke indicatoren.

4.29 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beleid. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 4-2: oordeel presteren naar financieel beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstroom	Boven de norm	7,5
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Conform de norm	7,0
Rendement op investeringen	Conform de norm	7,0
Waardeontwikkeling	Conform de norm	7,0
Vermogensontwikkeling	Conform de norm	7,0
Oordeel	Boven de norm	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.30 Trudo heeft aandacht voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. Op onderdelen kan echter de invulling en verantwoording van financieel beleid verbeterd worden. De eindscore op dit onderwerp is daarom boven de norm.

Sturing op kasstromen scoort boven de norm

4.31 Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen, portfolio kasstromen (aankoop en verkoop van woningen) en financieringskasstromen. Het financiële beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.

4.32 Wat Trudo goed doet is dat zij in haar financieel beleid als voorwaarde stelt dat sprake moet zijn van een positieve vrije kasstroom. Per kwartaal stelt Trudo een kasstroomanalyse op. Deze analyse dient om de operationele kasstroom te analyseren en te waarborgen dat deze positief is en blijft. Hiertoe worden keuzes gemaakt vooral in het wel of niet doorgaan met investeringsprojecten. Het verwachte scenario wordt doorberekend en indien er vervolgens in een jaar een negatieve operationele kasstroom ontstaat, dan wordt gekeken welk scenario wel zou passen. Vervolgens worden daarop steeds de nieuwbouwplannen aangepast in grootte en/of getemporeerd, dan wel plannen geheel afgewezen. Verder dient de kasstroomanalyse om de liquiditeitsbehoefte vast te stellen en financiering aan te trekken.

4.33 De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is mede afhankelijk van de door Trudo gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. Trudo weegt bij haar beleidskeuzes niet zichtbaar en in onderlinge samenhang van de diverse projecten verschillende scenario's af. Om de volatiliteit een plek te geven in het financieel beleid adviseert PwC onderscheid te maken in macro economische scenario's en interne beleidsvarianten. Macro economische variabelen die niet beïnvloedbaar zijn door Trudo, kunnen hierbij worden afgeleid van algemeen geldende normen. Naar wij uit de gesprekken begrijpen worden wel op een tiental elementen gevoeligheidsanalyses gemaakt in de Nota Vastgoed. Het verdient naar onze mening aanbeveling een drietal totaal scenario's te onderkennen, te weten een meest waarschijnlijk scenario, een negatief scenario en een positief scenario.

4.34 Trudo hanteert als eis een positieve vrije kasstroom plus normatieve aflossingsfictie van 2%. Trudo ziet het belang van sturen op kasstromen in. Men stelt dit principe centraal in haar integrale financiële sturing. Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom als boven de norm.

Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren conform de norm

4.35 Trudo stuurt op resultaat- en rendementsdoelstellingen. Uit de jaarrekening 2009 blijkt dat intern gebruik wordt gemaakt van:

- a Solvabiliteit: de verhouding tussen het eigen vermogen en het totale vermogen bedraagt minimaal 25 procent
- b WSW-ratio: op organisatieniveau zijn de geprognosticeerde kasstromen voor de komende vijf jaar (na een fictieve aflossing van twee procent) positief en vertonen een constante dan wel stijgende lijn.
- c DSCR: de Dept Service Coverage Ratio bedraagt minimaal 1,25 voor niet-borgbare projecten. Dat betekent dat vanuit de operationele kasstroom die uit de exploitatie van deze projecten wordt gegenereerd, minimaal 1,25 maal de rente- en aflossingsverplichtingen kunnen worden voldaan die samenhangen met de investering in het betreffende project.
- d Risicoratio: het totaal van de gekwantificeerde risico's van de projecten in portefeuille is maximaal 25 procent van het eigen vermogen.

PwC maakt in haar beoordeling onderscheid tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. In hoeverre deze kengetallen bij Trudo direct worden toegepast blijkt niet uit de ontvangen documentatie. In het voor de visitatie gevoerde gesprek is aangegeven dat bij elk investeringsbesluit de toetsing aan de rendementseisen wordt uitgevoerd.

Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen verder toegelicht en berekend voor de periode 2007-2019.

4.36 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Trudo in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen.

4.37 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen.

4.38 Het indirecte rendement betreft de mutatie in de bedrijfswaarde inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen. De mutatie in de bedrijfswaarde die het gevolg is van het wegvallen van de jaarschijf (de autonome mutatie) maakt geen onderdeel uit van het indirecte rendement.

4.39 De resultaat- en rendementsdoelstellingen maken niet voor het gehele bezit expliciet onderdeel uit van het financieel beleid. Omdat wel heel concreet gestuurd wordt op de liquiditeitsontwikkeling in totaliteit en bovengenoemde elementen daar impliciet onderdeel van uitmaken beoordeeld PwC dit onderdeel daarmee als conform de norm.

Rendement op investeringen scoort conform de norm

4.40 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt veelal gebruik gemaakt van de interne rendementseis. De interne rendementseis wordt veelal aangeduid als de IRR, oftewel de Internal Rate of Return. De IRR is de disconteringsvoet die benodigd is om de netto contante waarde van geprojecteerde kasstromen van een investering in vastgoed gelijk te laten zijn aan de stichtingskosten van de investering zelf. Trudo hanteert bij investeringsbeslissingen de IRR.

4.41 Trudo hanteert voor investeringsbeslissingen ook de onrendabele top. Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning dat niet wordt terugverdiend in de vorm van huuropbrengsten. Dit komt omdat Trudo gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur vraagt dan op basis van de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn. De onrendabele top die Trudo acceptabel vindt, is afhankelijk van het project, de woonvorm, huurprijs, de situatie ter plekke en de tijdsgeest.

4.42 Het voordeel van de IRR ten opzichte van de onrendabele top is het feit dat een relatie wordt gelegd naar de winstgevendheid van de exploitatie en dat de IRR gemakkelijk kan worden gedifferentieerd naar soort vastgoed. De samenhang van de kengetallen binnen het financieel beleid verbetert het inzicht in de financiële effecten bij investeringsbeslissingen.

4.43 In de Nota uitgangspunten en parameters heeft Trudo binnen haar financieel beleid normen benoemd voor toepassing bij investeringsbeslissingen. Deze normen zijn op basis van een IRR en gedifferentieerd naar vastgoedsegment. Het sturen op rendement op investeringen wint hierdoor aan waarde.

4.44 PwC beoordeelt dit onderdeel als conform de norm.

Waardeontwikkeling scoort conform de norm

4.45 Trudo waardeert haar bezit tegen bedrijfswaarde. Hiermee wordt in het kader van financiële sturing ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van de corporatie. Het begrip ‘Bedrijfswaarde’ heeft hiermee veel aanknopingspunten met financiële sturing. Trudo scoort naar onze mening conform de norm op dit onderdeel.

Vermogensontwikkeling scoort conform de norm

4.46 Trudo hanteert voor haar vermogensontwikkeling een loan to value van maximaal 75%².

4.47 De beoordeling van het vermogen van Trudo richt zich op het inschatten van de financiële continuïteit op langere termijn op basis van het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie een belangrijke rol.

4.48 In deze beoordeling is voor de verwerking van de verkochte woningen onder het “Slimmer Kopen” concept de verwerking in de jaarrekening 2009 gevolgd.

4.49 De omvang van de benodigde risicobuffer, de financieringsruimte als resultante van de waarde van de inkomende kasstromen minus de financiering, wordt bepaald door het risicoprofiel van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van de geprojecteerde kasstromen.

4.50 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. PwC is van mening dat de waarde gebaseerd op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld de meest relevante waarde is. Deze waarde als uitkomst van geprojecteerde kasstromen is door de corporatie het meest beïnvloedbaar door middel van haar beleidskeuzes. Afgezet tegen bijvoorbeeld de waarde in het commerciële speelveld ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde. PwC beoordeelt de wijze waarop Trudo haar vermogensontwikkeling bewaakt als conform de norm.

² Uitgaande van waardering van het bezit tegen bedrijfswaarde.

Financiële positie scoort boven de norm

4.51 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of Trudo conform haar financiële mogelijkheden presteert. Bij de beoordeling van de financiële positie van Trudo is als uitgangspunt de meerjarenprognose van 2010 aangehouden.

4.52 De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Interest dekkingsratio.
- b Direct rendement.
- c Internal rate of return.
- d Loan to value.
- e Investerings- / financieringsratio.

4.53 Tabel 4-3 bevat een samenvatting van de uitkomsten van de bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling

Onderwerpen financiële positie	Bevinding	Score Trudo
Interest dekkingsratio	Boven de norm	7,5
Direct rendement	Onder de norm	5,5
Internal rate of return	P.M.	P.M.
Loan to value	Bijzondere prestatie	9,0
Investerings- / financieringsratio	Conform de norm	7,0
Oordeel	Boven de norm	7,3

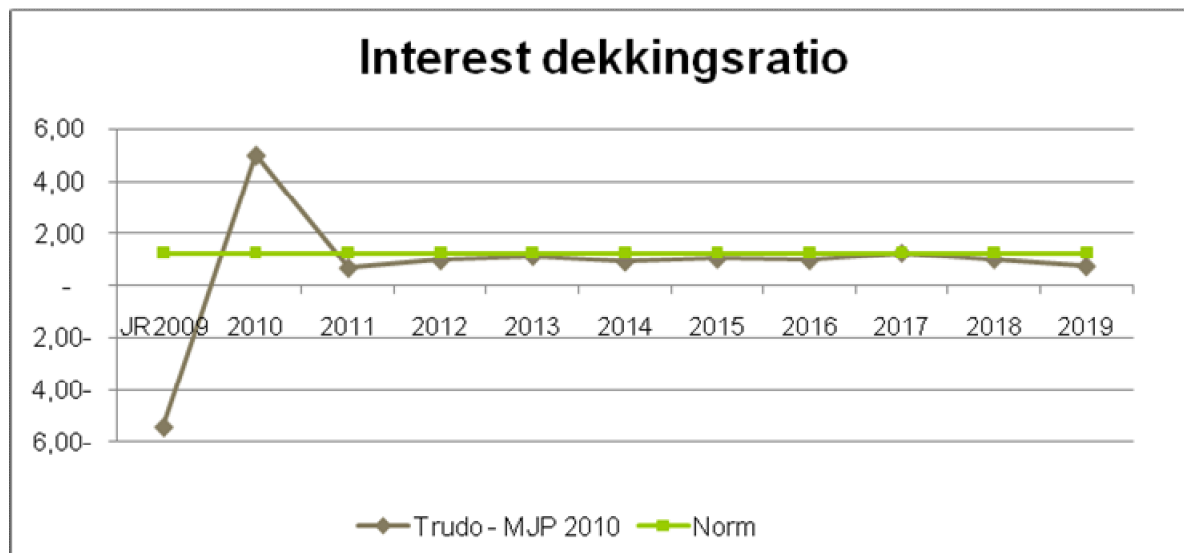
Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Interest dekkingsratio scoort boven de norm

4.54 Trudo gebruikt voor het beoordelen van haar operationele kasstroom de interest dekkingsratio. In de operationele kasstroom wordt het bedrijfsresultaat genormaliseerd voor de verkoop van onroerend goed (dit is geen exploitatieresultaat) en voor de afschrijvingen (dit is geen kasstroom).

4.55 De toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald door te berekenen of deze voldoende is om aan de financieringslasten te kunnen voldoen. Dit wordt gemeten door het kengetal interest dekkingsratio. In de volgende figuur is de interest dekkingsratio berekend.

Figuur I-3: interest dekkingsratio



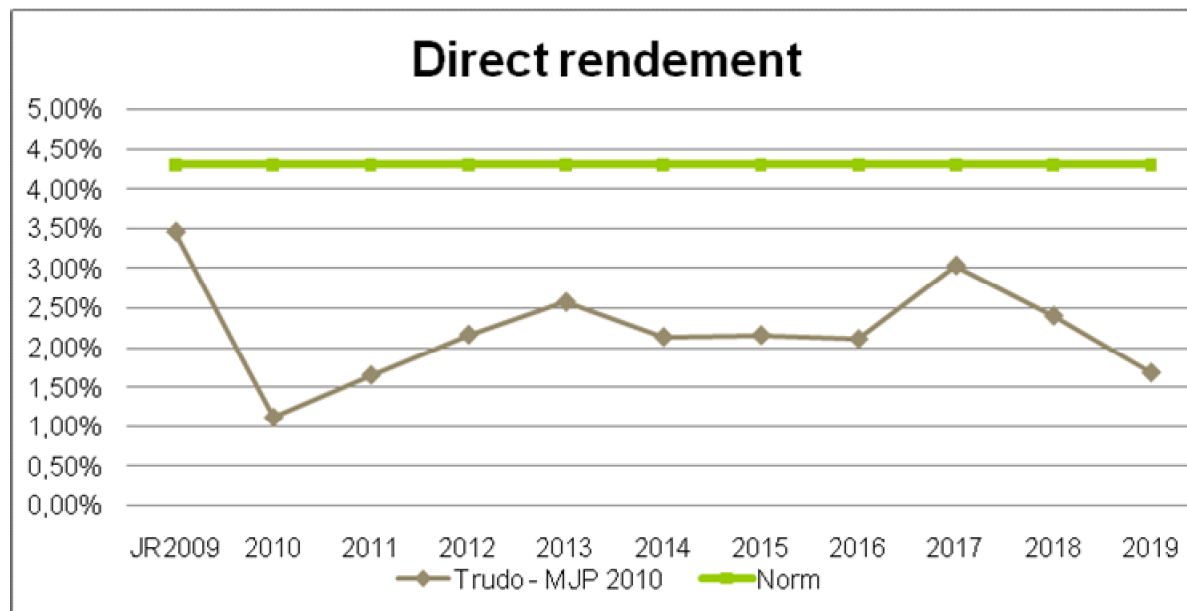
Bron: JR2009 en MJB2010 Trudo, PricewaterhouseCoopers 2010

4.56 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. Uit de grafiek blijkt dat de ratio in 2009 en 2010 bijzondere sprongen maakt. Dit wordt veroorzaakt door de beperkte hoeveelheid vreemd vermogen op de balans van Trudo in deze jaren. Tevens is in 2009 de omvang van de ontvangen rente hoger dan de betaalde rente. Vanaf medio 2010 worden in lijn met de investeringen leningen aangetrokken. De interest dekkingsratio ligt vanaf dat moment net onder de 1,25. PwC sluit zich in de beoordeling van de interest dekkingsratio aan bij de conclusie van het WSW en vraagt nadrukkelijke aandacht voor de ontwikkeling van de operationele kasstroom. Gezien het feit dat ultimo 2009 de interest dekkingsratio ruim boven de normen ligt en er door het schuiven van investeringen en desinvesteringen in de tijd directe mogelijkheden zijn de ratio bij te sturen beoordelen wij de interest dekkingsratio als boven de norm.

Direct rendement scoort onder de norm

4.57 Het direct rendement geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Wij gaan uit van direct rendement als operationele kasstroom in percentage van de gemiddelde bedrijfswaarde. Het kengetal kan dienen als basis voor beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het gewenste rendement per complex kan ondermeer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex als basis dienen. In de volgende figuur is het direct rendement berekend.

Figuur I-4: direct rendement



Bron: JR2009 en MJP2010 Trudo, PricewaterhouseCoopers 2010

4.58 Trudo heeft in haar Nota parameters en uitgangspunten normen voor haar exploitatierendement in totaliteit vastgesteld. Uit het gevoerde gesprek blijkt dat het uitgangspunt voor huurwoningen is dat het meerjaren rendement positief moet zijn. In de sector wordt vaak een norm gehanteerd van circa 4,3%³. In de gehele prognoseperiode ligt het direct rendement van Trudo onder de norm waardoor Trudo door haar beleidskeuzes feitelijk inteert op haar vermogen. Het gemiddelde rendement over de prognoseperiode ligt daarmee onder de norm en scoort daarmee onder de norm.

Internal rate of return scoort 'P.M.'

4.59 Trudo hanteert bij investeringsbeslissingen de begrippen 'IRR' en 'onrendabele top'. PwC is van mening dat gebruikmaken van het begrip 'onrendabele top' onvoldoende stuurinformatie in samenhang tot de financiële positie van een corporatie geeft. Trudo heeft in haar jaarrekening en begroting 2010 geen zichtbare uitspraken gedaan omtrent het wel of niet opnemen van de internal rate of return (IRR) voor het totale bezit in haar informatievoorziening. Het verdient daarbij naar onze mening de voorkeur om de rendementseisen te segmenteren naar vastgoedsegment. Op dit moment zijn nog geen rendementscijfers beschikbaar, PwC schort daarom haar oordeel op.

³ Deze is afgeleid van de gewogen gemiddelde vermogens kostenvoet (de WACC) met als uitgangspunten een gemiddelde rentelast van 5,0% op vreemd vermogen en inflatiecorrectie op het eigen vermogen van 2,25%. De beoogde financieringsverhouding hierbij bedraagt 25% eigen vermogen en 75% vreemd vermogen.

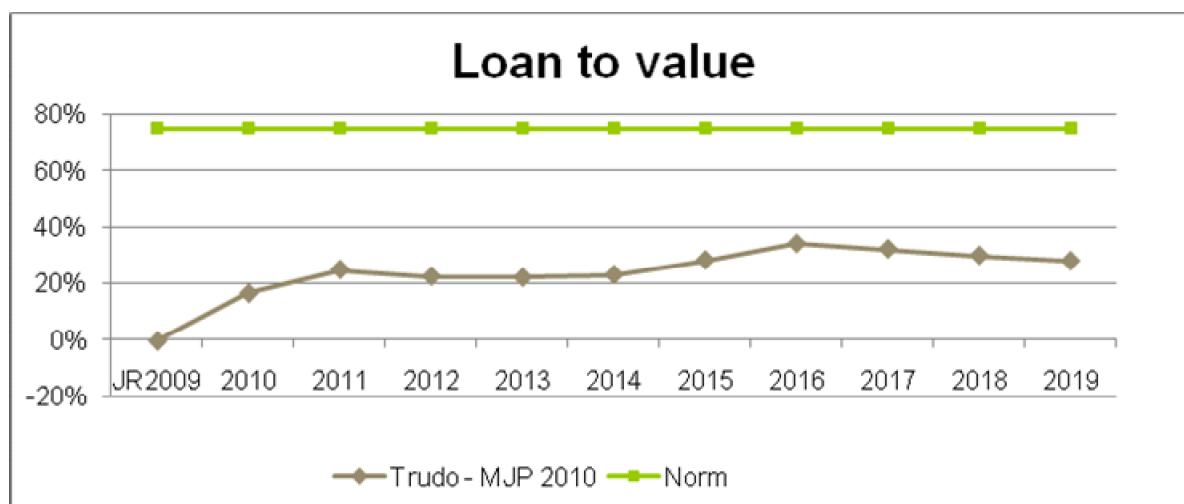
Loan to value scoort bijzondere prestatie

4.60 Loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd.

4.61 Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) borgt op basis van de bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een maximaal gewenst percentage loan to value. Als maximaal wenselijk percentage geldt binnen de markt als vuistregel een percentage van 75%.

4.62 In de volgende figuur is de loan to value berekend voor de jaren 2009-2019.

Figuur I-5: loan to value



Bron: JR2009 en MJB2010 Trudo, PricewaterhouseCoopers 2010

4.63 Hoewel de loan to value voor Trudo zich de komende jaren stijgt, blijft deze zeer ruim binnen de bandbreedte van een gezonde situatie. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als bijzondere prestatie.

Investerings- / financieringsratio scoort conform de norm

4.64 Vanuit een integrale kasstroombenadering kan worden beoordeeld hoe middelen worden aangewend en/ of worden aangetrokken om de uitgaven voor investeringen te financieren. De mate waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen wordt aangeduid met de investerings- / financieringsratio. De mate waarin extern vermogen wordt aangetrokken beïnvloedt de financiële positie van de corporatie.

4.65 In de volgende tabellen wordt de investerings-/ financieringsratio voor Trudo voor de periode

2010-2014 berekend, zowel in absolute zin (in EUR) als in relatieve zin (in %).

Tabel 4-4: investerings-/ financieringsratio in euro's

Investerings-/financieringsratio in EUR	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Cumulatief (2010 t/m 2014)
Investeringen	31.075	107.232	78.099	53.584	59.261	77.920	376.096
Investering in deelnemingen	39.886	-19.134	7.680	10.140	2.761	5.399	6.846
Af: Verkopen	6.104	30.513	50.828	59.379	56.158	76.996	273.874
Af: Operationele kasstroom	9.604	3.077	-2.443	-249	931	-687	629
Financieringskasstroom	55.253	54.508	37.394	4.594	4.933	7.010	108.439

Bron: Jaarrekening 2009 en treasury jaarplan 2010 Trudo, PricewaterhouseCoopers 2010

Tabel 4-5: Investerings- / financieringsratio in percentage van investeringssom

Investerings-/financieringsratio in %	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Cumulatief
Investeringen (MVA + FVA)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Af: Verkopen	9%	35%	59%	93%	91%	92%	72%
Af: Operationele kasstroom	14%	3%	-3%	0%	2%	-1%	0%
Investerings/financieringsratio	78%	62%	44%	7%	8%	8%	28%

Bron: Jaarrekening 2009 en treasury jaarplan 2010 Trudo, PricewaterhouseCoopers 2010

4.66 Over de periode 2010-2014 investeert Trudo bijna € 383 miljoen in haar bezit. De uitgaven worden grotendeels gefinancierd vanuit verkoop van nieuwbouw en bestaand bezit. Per saldo betekent dit dat nog ruim € 108 miljoen aan externe financiering wordt aangetrokken over de gehele periode 2010-2014,

4.67 De eerstkomende jaren heeft Trudo een forse investeringsportefeuille. Dit betreft vooral de investeringen op Strijp-S in de gebouwen SAN en SBP en de bouwvelden D, I en J. Ook staan investeringen in de Kruidenbuurt gepland. De doorgang van deze projecten is intern nadrukkelijk gekoppeld aan de realisatie van de voorgenomen verkopen.

4.68 PwC heeft niet de uitgangspunten van de ingerekende verkopen voor bestaand bezit en nieuwbouw getoetst. Benoemenswaardig is wel dat de financiering van de investeringen in hoge mate afhankelijk is van het realiseren van de verkoopambities in de komende jaren. In de huidige marktsituatie én gegeven de lopende politieke discussies rondom de financiering van de woningmarkt blijken verkoopdoelstellingen op de vastgoedmarkt vaak lastig haalbaar. Het concept Slimmer Kopen® is de afgelopen jaren echter 'crisis-proof' gebleken, waardoor de geplande verkoopaantallen gehaald zijn. De beleidskeuze dat investeringen nadrukkelijk gekoppeld zijn aan realisatie van verkopen, maakt dat PwC dit onderdeel als conform de norm beoordeeld.

Treasury scoort boven de norm

4.69 Trudo heeft ultimo 2009 een relatief beperkte leningenportefeuille, maar een aanzienlijke investeringsambitie die deels extern gefinancierd moet worden.

4.70 Het uitgangspunt van de treasury-functie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken ervan. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

4.71 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende onderdelen:

- a Opzet van de treasury-functie (aanwezigheid van een treasury-statuut).
- b Effectiviteit van de treasury-functie.
 - i. Gemiddeld rentepercentage op leningen?
 - ii. In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
 - iii. Stuurt men intern op de interest coverage ratio?

4.72 De volgende tabel bevat de score van Trudo op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-6: oordeel presteren naar Treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid Treasury statuut	Conform de norm	7,0
Gemiddeld rentepercentage	Conform de norm	7,0
Afdekken renterisico's	Boven de norm	7,5
Oordeel	Boven de norm	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.73 PwC concludeert dat het presteren van Trudo op dit onderwerp boven de norm is.

4.74 Trudo beschikt over een treasury-statuut daterend uit 2000. Een update van dit statuut is momenteel onderhanden. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury-functie is gedegen en gedetailleerd. De score op dit onderwerp is daarom conform de norm.

4.75 In 2008 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 4,42% (CFV referentiecorporatie 4,79%). Door Trudo worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt in de eerste plaats bijna automatisch door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingsmomenten). Dit wordt jaarlijks beoordeeld bij het opstellen van het treasury-plan.

4.76 Het risico van renteschommelingen bij variabele renteaftspraken is afgedekt met niet-speculatieve financiële instrumenten. Aan het gebruik van financiële instrumenten zijn dus eisen

verbonden. Ondermeer dat intern voldoende kennis aanwezig is van het betreffende instrument en dat deze binnen de mogelijkheden van het WSW vallen. In aandelen wordt niet belegd.

Interne beheersing scoort boven de norm

4.77 In 2008 en 2009 heeft Deloitte een goedkeurende verklaring verstrekt bij de geconsolideerde jaarrekening van Trudo. In het kader van de accountantscontrole heeft Deloitte haar bevindingen gerapporteerd in het accountantsverslag en in de managementletter. Deloitte heeft over 2008 gerapporteerd dat de interne beheersing van voldoende niveau was en dat aanbevelingen ter harte worden genomen.

4.78 Trudo heeft voor 2009 en 2010 ambities geformuleerd ten behoeve van het aanscherpen van de interne beheersing. Om deze ambities te realiseren zijn:

- a Investeringsen gedaan in het versterken van de capaciteit van de afdeling Control en het actualiseren van procesbeschrijvingen en het Intern controleprogramma. Binnen dit programma zijn de eerste audits uitgevoerd. Een verdere uitrol van deze audits staat voor het jaar 2010 gepland.
- b Nadere invullingen gegeven aan risicomanagement binnen de organisatie. De formele uitwerking hiervan concentreert zich vooralsnog vooral op projectniveau. De voorgenomen verbetering is de doorvertaling naar portefeuilleniveau, waarbij onder andere de impact van investeringen op het risicoprofiel, de risicospreiding en de financierbaarheid van activiteiten meer aandacht krijgen. Hiervoor is in 2009 een interne werkgroep opgericht,

4.79 Uit het oordeel van de accountant is af te leiden dat Trudo haar financial control in voldoende mate op orde heeft. Dit betekent dat de organisatie in staat is om achteraf verantwoording af te leggen over haar financiële huishouding. De huidige ambities van Trudo streven naar verdere management controle waarbij de organisatie ook in staat is om periodiek tijdige en betrouwbare managementinformatie te genereren zonder dat dit een al te grote inspanning vergt. PwC concludeert dat het onderdeel interne beheersing boven de norm scoort.

5 Trudo presteert conform de norm op het gebied van efficiency

5.01 Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de visitatie voor het onderdeel presteren naar efficiency. In het visitatiekader is dit onderwerp onderdeel van 'presteren naar vermogen en continuïteit'. PwC heeft echter bewust gekozen voor het uitwerken van het onderwerp 'presteren naar efficiency' aan de hand van benchmarkgegevens. Het onderwerp wordt daarom ook in een apart hoofdstuk beschreven.

5.02 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 (efficiency). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit de CFV-rapportage, het Stichting WoonBench uitvraagbestand en interviews over interne besturing.

5.03 Om de prestaties van Trudo te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties, is gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim twintig andere corporaties vanuit Stichting WoonBench. In dit rapport zijn de gegevens van Trudo expliciet zichtbaar gemaakt en is van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit grote en kleine organisaties die zowel landelijk, regionaal als lokaal opereren. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimumwaarden, die worden gepresenteerd voor Trudo als stedelijke corporatie, niet te bereiken valt. PwC heeft er echter bewust voor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van Trudo. Bij de beoordeling is ook de rapportage van het CFV in acht genomen.

Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

5.04 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiency gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2009.

Eindoordeel op presteren naar efficiency conform de norm

5.05 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. Deze zijn bewust opgenomen, zodat Trudo maximaal leer- en verbeterpunten kan destilleren uit de maatschappelijke visitatie.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar efficiency

Kengetal	Uitkomst bij Trudo	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per VHE	975	744	1.178	926	6,5
Onderhoudskosten per VHE	1.783	982	2.922	1.654	7,0
Huurachterstanden (% van huursom)	0,8%	0,45%	2,07%	1,19%	7,5
Bruto loonkosten per FTE	51.529	37.996	48.760	44.693	5,0
Automatiseringskosten per FTE	11.407	4.625	22.456	10.104	7,0
Huisvestingskosten per FTE	8.200	2.633	14.284	8.559	7,0
Aantal FTE per 100 VHE (exclusief projectontwikkeling en onderhoud)	0,81	0,54	0,87	0,72	5,0
Eindoordeel	Conform de norm				6,4

Bron: Trudo 2009, Stichting WoonBench 2008, PricewaterhouseCoopers 2010

5.06 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiency is dat Trudo conform de norm presteert. Dit oordeel is gebaseerd op het gemiddelde van de gehanteerde kengetallen. Trudo scoort overwegend gemiddeld of lager op de kengetallen. Er is sprake van gemiddelde beheerkosten, onderhoudskosten, automatiseringskosten en huisvestingskosten.

5.07 De omvang van de brutoloonkosten per fte en de formatie zijn echter ruim boven het gemiddelde, hetgeen bij beide kengetallen tot de score 'onder de norm' leidt.. Deze hogere kosten en hogere formatieve omvang houden verband met de visie van Trudo op de wijze waarop de dienstverlening aan de huurders en de stad Eindhoven moet plaatsvinden. Het hoge aantal FTE's per VHE is daarom geen kwestie van inefficiëntie maar is een bewuste keuze. Trudo heeft een brede taakopvatting en heeft naast de klassieke corporatietaken gericht op verhuur, beheer en leefbaarheid, nog zes andere kernactiviteiten (bijzondere klanten, verkoop, stedelijke vernieuwing, uitbreiding, bijzondere projecten en emancipatie) waarop Trudo, zoals uit hoofdstuk 1 is blijkt, maatschappelijk

bijzondere prestaties levert.’ Men maakt daarom bewust de keuze niet te ‘bezuinigen’ op omvang en kwaliteit van het personeel. PwC hanteert echter op dit onderdeel een financiële vergelijking, waardoor de vergelijking met andere corporaties voor Trudo op het gebied van beheerkosten en formatie negatief uitvalt. PwC merkt op geen oordeel te vellen over de aard en besteding van de kosten.

Algemeen

5.08 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiency is ook gekeken naar de organisatie-inrichting, waarbij er zo efficiënt mogelijk wordt gewerkt en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Trudo om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

5.09 PwC heeft vastgesteld dat bij Trudo op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt.

5.10 In de volgende paragrafen wordt een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid gepresenteerd. De kosten en formatie van projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud zijn niet in de beheerkosten opgenomen, omdat in de praktijk deze functies dermate verschillend worden ingericht, dat vergelijking lastig is.

5.11 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

- a De personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten)
- b De overige bedrijfskosten (onder meer automatiseringskosten en advieskosten).

5.12 Uit de voorgaande tabel blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van Trudo € 975, - bedragen; het gemiddelde van de andere corporaties is € 926, -. De laagste waarde bedraagt € 744, - en de hoogste waarde € 1.178, -. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten en de overige bedrijfskosten worden toegelicht.

Brutoloonkosten per FTE zijn fors hoger dan gemiddeld

5.13 De gemiddelde brutoloonkosten per FTE in loondienst zijn tevens beoordeeld. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal FTE's. De gemiddelde loonkosten van Trudo liggen fors hoger dan de gemiddelde waarde bij de andere corporaties.

Automatiseringskosten per FTE zijn iets hoger dan gemiddeld, huisvestingskosten zijn lager dan gemiddeld

5.14 Ten aanzien van de automatiseringskosten is de omvang van de automatiseringskosten per FTE berekend. Bij Trudo bedraagt het kostenniveau per FTE € 11.407,-. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 10.104,-, de maximumwaarde € 22.456,- en de minimumwaarde € 10.104,-. De score op dit onderdeel is daarom conform de norm.

5.15 De huisvestingskosten bij Trudo bedragen per FTE € 8.200,-. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 8.559,-, de maximumwaarde € 14.284,- en de minimumwaarde € 2.633,-. De score op dit onderdeel is daarom conform de norm.

Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud bovengemiddeld

5.16 Efficiency 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'? De kosten en formatie die samenhangen met projectontwikkeling en onderhoud zijn niet meegenomen in de beoordeling. De reden hiervoor is dat corporaties in de praktijk op zeer verschillende wijze projectontwikkeling en onderhoud organiseren, waardoor sprake is van onvergelykbare situaties.

5.17 De formatie per 100 verhuureenheden uit op 0,81 FTE. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 0,72 en het maximum 0,87. De formatie van Trudo per 100 verhuureenheden is daarmee bovengemiddeld. Dit onderdeel is daarom als 'onder de norm' beoordeeld. PwC merkt nogmaals op dat Trudo vanwege haar beleid bewust niet wil bezuinigen op de formatie en de samenstelling daarvan, hetgeen tot hogere kostenniveaus leidt.

.

6 Trudo presteert boven de norm op het gebied van de governancestructuur

6.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Trudo het interne toezicht op haar functioneren heeft vormgegeven. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate Trudo gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

6.02 Trudo heeft een zeer robuuste governance structuur, met een al even solide (financieel) plannings- en control-mechanisme en informatievoorziening. De RvC vergadert vier keer per jaar regulier (meer dan een dagdeel per vergadering) op basis van een uitgebreid kwartaalrapport. Zowel de huurders en andere belanghebbenden worden over voor hun relevante thema's per kwartaal geïnformeerd. Deze heldere en duidelijke aanpak maakt de voortgang van een groot aantal doelstellingen voor zowel RvC, bewoners en andere belanghebbenden helder.

6.03 Naast deze solide governancestructuur en adequate informatievoorziening, geeft de RvC ook serieus aandacht aan bijvoorbeeld werving van nieuwe leden en zelfevaluatie. Beide genoemde voorbeelden gebeuren zonder externe assistentie. Met betrekking tot het presteren naar governance ontbreekt alleen de formele belanghebbendenvergadering en het formele contact met belanghebbenden met de RvC. In het kader van de visitatie leidt dit als geheel tot een goede score voor 'governance' in de zin van de rol van de RvC en het communiceren over doelstellingen en prestaties.

6.04 Het onderdeel 'betrokkenheid van belanghebbenden' scoort conform de norm, hetgeen ook geldt voor 'vermogen'. Het geheel komt hierdoor in de schaal 'boven de norm'.

6.05 In het visitatiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) te toetsen. Het doel van het onderdeel Governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur van Trudo en de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) in relatie tot het maatschappelijk presteren van de corporatie. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a Governance structuur en naleving en handhaving van de Code.
- b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
 - i Eigen ambities en doelen.
 - ii Opgaven in het werkgebied.
 - iii Betrokkenheid van belanghebbenden.
 - iv Vermogen.

- 6.06 PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op de volgende bronnen:
- a De Code.
 - b Statuten en reglementen.
 - c De agenda's en verslagen (met bijlagen) van de RvC-bijeenkomsten.
 - d Een interview met de voorzitter van het bestuur en de voorzitter en een lid van de RvC.
 - e Documenten van de internetsite van Trudo.
 - f Bevindingen uit relevante andere onderdelen van onderhavige visitatie

Governance structuur van Trudo functioneert boven de norm

6.07 Trudo heeft een zeer robuuste governance structuur, met een al even solide (financieel) plannings- en control-mechanisme en informatievoorziening. De RvC vergadert vier keer per jaar regulier (meer dan een dagdeel per vergadering) op basis van een uitgebreid kwartaalrapport. Zowel de huurders en andere belanghebbenden worden over voor hun relevante thema's per kwartaal geïnformeerd. Deze heldere en duidelijke aanpak maakt de voortgang van een groot aantal doelstellingen voor zowel RvC, bewoners en andere belanghebbenden helder.

6.08 Naast deze solide governancestructuur en adequate informatievoorziening, geeft de RvC ook serieus aandacht aan bijvoorbeeld werving van nieuwe leden en zelfevaluatie. Beide genoemde voorbeelden gebeuren zonder externe assistentie. Met betrekking tot het presteren naar governance ontbreekt alleen de formele belanghebbendenvergadering en het formele contact met belanghebbenden met de RvC. In het kader van de visitatie leidt dit als geheel tot een goede score voor 'governance' in de zin van de rol van de RvC en het communiceren over doelstellingen en prestaties.

6.09 Het onderdeel 'betrokkenheid van belanghebbenden' scoort conform de norm, hetgeen ook geldt voor 'vermogen'. Het geheel komt hierdoor in de schaal 'boven de norm'.

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar Governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Boven de norm	7,5
Eigen ambities en doelen	Boven de norm	7,5
Opgaven in het werkgebied	Boven de norm	7,5
Betrekken van belanghebbenden	Conform de norm	7,0
Vermogen	Conform de norm	6,8
Eindoordeel	Boven de norm	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort boven de norm

6.10 De governance code, en in het verlengde daarvan ook het visitatiekader, concretiseert de borging van de kwaliteit van het interne toezicht in een aantal normen. Deze normen beschrijven met name de formele governance en zijn daarmee noch volledig, noch een garantie dat het interne toezicht ook in de praktijk adequaat functioneert. Het evalueren van het functioneren van de RvC is overigens ook geen onderdeel van de visitatie. De hierna volgende bevindingen betreffen dan ook de beoordeling van de documentatie van de RvC en de ontvangen toelichting hierop (van twee leden van de raad en een van de bestuurders). De onderzochte normen betreffen vooral:

- a Aanwezige deskundigheid in de RvC, in de zin van de aard van de corporatie en haar activiteiten.
- b Samenstelling van de RvC, in de zin van een goede afspiegeling van de belanghebbenden, alsdan het waarborgen dat de raad voldoende aandacht geeft aan de belanghebbenden.
- c Het inzicht dat wordt gegeven in het gevoerde toezicht, in de zin van toezien op het realiseren van prestaties conform de gestelde doelen.

6.11 Zowel de bestuurder als leden van de RvC geven aan de Code te onderschrijven. In het verslag van de RvC – als onderdeel van de jaarrekening – wordt ingegaan op diverse elementen uit de Code. Verder heeft de internetsite een overzichtelijke sectie ‘Raad van commissarissen’ waar diverse verplichte en relevante documenten over het onderwerp ‘governance’ zijn te vinden. Zo wordt bijvoorbeeld bij de profielen van de RvC-leden specifiek ingegaan op verdeling van aandachtsgebieden binnen de raad, is een ‘toezichtskader’ opgenomen en worden de kosten van de RvC helder toegelicht. Een aandachtspunt is de actualiteit van het toezichtskader, deze dateert van 2006 en dient mogelijk te worden aangepast aan inmiddels gewijzigde (governance)regels.

6.12 Op de website van Trudo zijn geen (volledige) jaarrekeningen (jaarverslag, jaarrekening en overige gegevens) opgenomen. Over 2009 is er wel een persbericht met (heldere) toelichting op het resultaat. Gegeven het belang van onder meer de verantwoording van het werk van de RvC adviseren wij om de jaarrekening ook via de website te publiceren.

Inrichting en samenstelling van de Raad van Commissarissen

6.13 In het jaarverslag 2009 licht de RvC van Trudo het toezichtskader, dat zij hanteert als basis voor de toezichthoudende rol, zeer uitgebreid toe. Met behulp van de onderverdeling ‘Beleid en strategie’, ‘Maatschappelijk rendement’, ‘Financiële continuïteit’ en ‘Transparantie’ wordt inzicht gegeven in de concrete invulling van de toezichtstaken.

6.14 De combinatie van de informatie in het jaarverslag, waaronder ook een besluitenlijst van RvC-besluiten geeft gebruikers van deze informatiebronnen een goed beeld van de governancestructuur, de processen en procedures die op basis van die structuur zijn ingericht, en de werking daarvan in de praktijk.

6.15 In het toezichtskader is niet expliciet opgenomen wat de gewenste output is van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten. Dus in feite de vraag aan de RvC zelf: Wanneer is het toezicht nu effectief? Echter, de RvC hanteert wel een zeer concreet toetsingskader om de voortgang van strategie en prestaties te beoordelen, waarmee dit punt in belangrijke mate wordt gemitigeerd.

6.16 Een specifieke bevinding, die ook raakt aan de maatschappelijke verantwoording die hierna aan de orde komt, betreft het proces van strategievaststelling, en bewaking van de voortgang. De RvC, het bestuur en de relevante managementfuncties maken jaarlijks een studiereis. Deze – ook in het jaarverslag vermeld – studiereizen staan in het teken van strategische onderwerpen voor Trudo.

6.17 Een voorbeeld is een studiereis naar Finland waar voormalige fabrieken/complexen van Nokia zijn bezocht, in het kader van (toen) aanstaande strategische vraagstukken rond de herinrichting van voormalige Philips-terreinen (met de status van rijksmonumenten).

6.18 Naast het inhoudelijke programma versterkt de meerdaagse reis ook de informele relaties tussen zowel RvC en bestuur, en RvC en '2^e echelon'. Op het punt van onderhouden van contacten door (leden van) de RvC met zowel de organisatie en de buitenwereld – in het kader van de toezichthoudende rol van de RvC – zijn nog de volgende punten te noemen:

- aanwezigheid bij kerstdiner met het voltallige personeel
- nieuwsjaarborrel met een groot aantal relaties
- wijkbezoek(en)
- aanwezigheid seminars van Trudo (in 2010 onder meer bij afscheid van de voorzitter van de RvC)

6.19 In de RvC-vergadering is er een agendapunt 'berichten uit de samenleving', waarin een grote diversiteit aan onderwerpen de revue passeert, die de RvC een beeld geven van de breedte van ontwikkelingen waarmee Trudo mee te maken heeft.

6.20 De werving en selectie van (nieuwe) leden van de RvC loopt in principe via 'open werving'. Bij de werving van de in 2009 nieuw toegetreden leden is rekening gehouden met het feit dat de deskundigheden van de nieuwe leden complementair zijn aan die van de zittende leden. Dit proces is binnen de RvC besproken en afgerond. Rekening houdend met de gewenste deskundigheden en resterende zittingstermijnen zijn twee kandidaten uit het eigen netwerk geworven aan na een aantal gesprekken benoemd. De RvC zet zich ook actief in het voordrachtsrecht van de bewoners inhoud te geven, door vroegtijdig contact te zoeken en met de bewoners te streven naar een voordracht die recht doet aan de noodzakelijke competenties die een raad van zes personen in zich moet verenigen.

6.21 De raad heeft drie kerncommissies ingesteld: de remuneratiecommissie, de beoordelingscommissie en de commissie corporate governance. De laatste commissie bestaat uit een van de bestuurders en een lid van de RvC. Een aandachtspunt is het afwezig zijn van de zowel een auditcommissie als een financieel bestuurder. Ook komt de portefeuillehouder financiën (zijnde de

controller) niet in de RvC-vergadering bij de bespreking van de jaarcijfers.

6.22 Zowel de bestuurder als de RvC zijn alert op een juiste, evenwichtige samenstelling van de RvC. Dit blijkt onder meer uit de input van het bestuur op de gewenste competenties bij de werving van nieuwe leden in 2009. De raad evalueert zichzelf regelmatig en doet hierover op toegankelijke wijze verslag in het jaarverslag 2009. Deze evaluatie heeft plaatsgevonden met ondersteuning zonder een externe begeleider, maar wel met input van bestuur en ondernemingsraad.

6.23 Een aandachtspunt is de invulling van het toezichtskader, dit is zoals aangegeven enigszins gedateerd. Juist met een bijna complete verversing van de RvC in een relatief korte periode is het opnieuw vaststellen van een gedeelde visie en invulling van het interne toezicht van belang.

6.24 Hierna wordt nader ingegaan over de rol van de RvC ter zake van het maatschappelijk presteren in relatie tot de belanghebbenden. Op basis van de verslagleggingen van de beraadslagingen van raad (in de notulen) is niet altijd helder welke maatschappelijke vraagstukken op de agenda hebben gestaan en welke keuzes daarin zijn gemaakt.

Positie van de Raad van Bestuur

6.25 Trudo heeft een tweehoofdig bestuur, bestaand uit de voorzitter en een lid van de Raad van Bestuur. Binnen het bestuur is sprake van portefeuillevdeling. Beide bestuurders zijn aanwezig bij alle vergadering van de RvC. De RvC onderhoudt op diverse wijzen een meer informeel contact met leden van het management (studiereis, bijeenkomsten van Trudo waar ook RvC aanwezig is, etc.).

6.26 Het bestuur wordt jaarlijks beoordeeld door de RvC, hierbij wordt gewerkt met een jaarlijks wisselende beoordelingscommissie, bestaande uit de voorzitter en een lid van de RvC (deze laatst rouleert). Daarnaast is er een remuneratiecommissie, bestaande uit de voorzitter en vicevoorzitter van de RvC. Deze commissie heeft onder meer als taak toe te zien op de arbeidsvoorwaarden van het bestuur.

6.27 De RvC wordt ter zake van de voortgang van de prestaties ieder kwartaal middels een uitgebreide kwartaalrapportage geïnformeerd. Deze rapportages worden ook – deels – besproken met het huurdersplatform. Na vaststelling door de RvC worden de kwartaalrapportages ook op de website gepubliceerd. De kwartaalrapportages geven de voortgang weer van jaarplan, en het jaarplan is gebaseerd op het meerjarenplan. Ook het jaarplan en ondernemingsplan worden uitgebreid besproken in binnen de raad.

6.28 De bespreking van de (aangepaste) kwartaalrapportage met het huurdersplatform vindt plaats door de bestuurder(s). Het plenaire overleg van het platform ter voorbereiding op dit overleg vindt plaats in aanwezigheid van de twee commissarissen die op voordracht van de huurders zijn benoemd.

6.29 Ook voor 'derden' zijn de voorgenomen prestaties (het jaarplan) en de voortgang

(kwartaalrapportages) gemakkelijk toegankelijk op het deel van de website 'onze prestaties'. De realisatie van de voorgenomen prestaties (voor 2009 bijvoorbeeld 21 concrete afspraken) vormen ook de basis voor de variabele beloning van de bestuurders. In het remuneratierapport lichten de commissarissen ook het verband toe tussen de realisatie van de prestaties en de toegekende variabele beloning. Dit is een zeer transparante en heldere methode, die het voor (vermeende) belanghebbenden bij Trudo mogelijk maakt zich hier een mening over te vormen en hierover desgewenst vragen over te stellen aan het bestuur en/of de RvC.

6.30 Het totaal oordeel over de borging van de kwaliteit van het intern toezicht scoort boven de norm. De belangrijkste bevindingen die van invloed zijn op deze beoordeling zijn:

- Heldere uiteenzetting van het toezichtskader, en uitwerking daarvan in het jaarverslag (RvC-deel)
- Toelichting op competenties RvC-leden en koppeling naar aandachtsgebieden binnen de raad
- Transparante wijze waarop (de RvC van) Trudo op de website weergeeft wat haar toetsingskader is (jaarplan) en open is over de monitoring van de voortgang
- De aanwezigheid en kwaliteit van de (formele) documenten die de governancestructuur 'uitleggen' aan gebruikers van de internetsite en het jaarverslag

6.31 Als verbeterpunten kunnen worden genoemd het publiceren van de gehele jaarrekening op de website, het actualiseren van het toezichtskader, en het meer inhoud geven aan de verslaglegging van de bij de RvC geagendeerde maatschappelijke vraagstukken, zowel in de notulen als het jaarverslag. Deze aandacht is er wel bij een groot aantal contacten en activiteiten bij de RvC-vergadering, maar komt in de verslaglegging niet echt naar voren.

Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

6.32 In het voorgaande is geconstateerd dat Trudo in de ogen van haar belanghebbenden conform de norm presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of Trudo ook de in de Code opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming heeft nageleefd. Ondanks het feit dat er in beide gevallen sprake is van belanghebbenden, kan er daarom in dit hoofdstuk sprake zijn van een ander oordeel.

6.33 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

- a Eigen ambities en doelen.
- b Opgaven in het werkgebied.
- c Betrokkenheid van belanghebbenden.
- d Vermogen.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van eigen ambities en doelen scoort boven de norm

6.34 Met betrekking tot strategie en het realiseren van beleidsdoelstellingen benadrukt het visitatiekader dat beide van belang zijn. Juist de concretisering van het beleid is voor belanghebbenden het meest tastbaar en daarmee een mogelijkheid om in gesprek te gaan met Trudo. Behalve het door de RvC goedgekeurde strategiedocument (het meerjarig beleidsplan), met daarin de maatschappelijke positionering van Trudo in algemene zin en haar positionering in het werkgebied in het bijzonder, gaat het juist ook om helder geformuleerde doelstellingen waarvan de voortgang inzichtelijk is.

6.35 PwC stelt vast dat Trudo een toekomstvisie heeft in de vorm van het ondernemingsplan (actueel is het meerjarig beleidsplan Trudo 2010 – 2014). Dit plan wordt vertaald in een ondernemingsplan dat op heldere wijze wordt gepromoot. Op de website staat '25 keiharde afspraken'. De voortgang van deze 25 'afspraken' wordt in kwartaalrapportages ook met de buitenwereld gedeeld via de internet site.

6.36 Trudo heeft in het meerjarig beleidsplan haar visie en relevante ontwikkelingen vertaalt naar eerst strategie en vervolgens (op praktische wijze) naar activiteiten. In het beleidsplan wordt aangehaakt bij de zeven kernactiviteiten van Trudo. Verder worden de 'Succesbepalende factoren' vertaald naar (concrete) prestatie-indicatoren. Het meerjarig beleidsplan (2010 – 2014) staat niet op de website. Wel is er in december 2009 een populair en fraai geïllustreerd document rond de positionering 'Dare to be different' verschenen. In dit document komen onder meer ook de zeven kernactiviteiten van Trudo terug, en de praktische vertaling van de ambities.

6.37 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Eigen ambities en doelen*' is het oordeel dat Trudo boven de norm presteert. Deze beoordeling is vooral het gevolg van het heldere inzicht in de voorgenomen prestaties.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van opgaven in het werkgebied scoort boven de norm

6.38 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is de norm dat er heldere communicatie is over de beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties. PwC constateert dat op de internetsite van Trudo goede informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de geleverde prestaties.

6.39 Op de website staan de belanghebbenden vermeld, de prestatieafspraken met belanghebbenden zijn niet op de website opgenomen. Echter, de voortgang van de gemaakte afspraken wordt wel per kwartaal aan de individuele belanghebbenden schriftelijk gecommuniceerd (en via de kwartaalrapportage naar het bewonersplatform/ de huurders)

6.40 Op de internetsite zijn, zoals al aangegeven, het jaarplan, de kwartaalverslagen over 2009 en de jaarverantwoordingen over 2009 en voorgaande jaren. Wij adviseren Trudo de het meerjarig beleidsplan (2010 – 2014) ook op de internetsite te publiceren.

6.41 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is het oordeel boven de norm, vanwege het gegeven inzicht in de (voortgang van de) geleverde prestaties.

Belanghebbenden ten aanzien van betrokkenheid van belanghebbenden scoort conform de norm

6.42 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' stelt het visitatiekader dat Trudo de belanghebbende actief moet betrekken bij de beleidsvorming en met hen over de realisatie hiervan moet communiceren.

6.43 Trudo heeft geregeld en intensief contact met diverse belanghebbenden. Enerzijds is er per kwartaal overleg met het huurdersplatform, waarbij in principe dezelfde (voor huurders relevante) onderwerpen worden besproken als in de RvC. Verder is er naar de professionele belanghebbenden een kwartaalbericht over de voortgang van de gemaakte prestatieafspraken.

6.44 De RvC heeft deze, ten opzichte van de Code, alternatieve opzet goedgekeurd voor de wijze waarop de belanghebbenden worden betrokken bij de beleidsvorming. Deze 'uitleg' is het jaarverslag echter niet terug te vinden als afwijking van de code. Dit is daarom ook een adviespunt.

6.45 PwC adviseert Trudo om de procedures rond de belanghebbenden (register, goedkeuring procedure en agenda door de RvC, verslaglegging en publicatie) te formaliseren, in de zin van een korte toelichting in het jaarverslag over de gekozen aanpak. Een ander aandachtspunt is de actualisering van de website met betrekking tot het 'klantenplatform', de laatste verslaglegging hierover is het jaarverslag 2007.

6.46 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' is PwC van mening dat Trudo conform de norm presteert om de volgende redenen: Er zijn twee leden van de Raad van Commissarissen gekozen op voordracht van het klantenplatform van Trudo. Deze twee leden zijn ook altijd aanwezig bij de overleggen van het klantenplatform. Verder hebben de RvC en het bestuur de keuze gemaakt dat het bestuur, en niet de RvC, Trudo vertegenwoordigd bij overleg met stakeholders. Dat wil echter niet zeggen dat RvC-leden niet betrokken zijn. Zo waren verschillende RvC-leden aanwezig bij recente overleggen met stakeholders over de nieuwe visie van Trudo.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van vermogen scoort conform de norm

6.47 De accountant is voor zowel bestuur(der) en RvC van Trudo een van de relevante externe informatiebronnen. Het visitatiekader bevestigt hierbij onder meer wat in de governance code wordt gesteld over de relatie tussen bestuur, intern toezicht en externe accountant.

6.48 Met betrekking tot onder meer de ontwikkelingen van vermogen en resultaat (ook die eventueel niet in de cijfers en/of toelichting tot uitdrukking komen), rapporteert de accountant aan het bestuur en de RvC.

6.49 Zoals hiervoor aangegeven is de portefeuillehouder financiën (niet zijnde de verantwoordelijk financieel bestuurder) niet aanwezig bij de bespreking van de jaarcijfers. Wij adviseren bij de (voor)bespreking van de jaarrekening ook de financieel portefeuillehouder (de controller) aanwezig te laten zijn.

6.50 Ten aanzien van het criterium 'Vermogen' en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC verder geen opmerkingen. Trudo presteert conform de norm. De RvC wordt uitgebreid geïnformeerd over de uitkomsten van de controle, en de accountant wordt hierover door de RvC kritisch bevraagd.

A: Overzicht gebruikte brondocumenten

A.01 Onderstaand is een overzicht opgenomen van de tijdens de visitatie gebruikte documenten.

Presteren naar opgaven
Lokale opgaven
Prestatie-afspraken gemeente-Trudo 2008
Prestatie-afspraken gemeente-Trudo 2009
Raamovereenkomst Wonen 2007-2011
Evaluatie prestatieafspraken Trudo-gemeente 2008
Evaluatie prestatieafspraken gemeente-Trudo 2009
Regionale opgaven
Regionale Woonvisie SRE
Landelijke opgaven
Beknopte begroting 2008: Ruimte en milieu & wonen, wijken en integratie 2010- 2012 (document VROM)
Ruimte geven, bescherming bieden 2006-2010 (document VROM)
Presteren naar eigen ambities en doelen
2007 1 ^e kwartaalrapportage
2007 2 ^e kwartaalrapportage
2007 3 ^e kwartaalrapportage
2008 1 ^e kwartaalrapportage
2008 2 ^e kwartaalrapportage
2008 3 ^e kwartaalrapportage
2009 1 ^e kwartaalrapportage
2009 2 ^e kwartaalrapportage
2009 3 ^e kwartaalrapportage
Evaluatie prestatieafspraken 2007, 2008, 2009
Extern jaarplan 2007, 2008, 2009, 2010
Nota Strategie 2010
Nota Vastgoed 2010
Teamplan 2010 Bijzondere Klanten
Teamplan 2010 Projectontwikkeling
Voorstel Huurbeleid 2010
INK Audit 2009
Nota Organisatie 2009
INK Zelfevaluatie 2009
Trudo Reputatieonderzoek 2009
Teamplan 2010 Winkel
Jaarverslag 2007, 2008
3 ^e kwartaalrapportage klanttevredenheidsmetingen 2009
Visie de Publieke Zaak II

Presteren naar vermogen
Brief CFV-Continuïteitsoordeel 2007, 2008, 2009 Rapportage dpi 2007, 2008, 2009 TJP 2008, 2009, 2010 Brief CFV-Solvabiliteitsoordeel 2007, 2008, 2009 Begroting 2007, 2008, 2009, 2010 Deloitte Accountantsverslag 2007, 2008 IC-Plan 2010 Managementletter Deloitte Interim 2007, 2008, 2009
Presteren naar governance
Integriteitscode Inclusief Klokkenluidersregeling RvC-reglement

B: Toetsing ambities & doelen

- a Verhuur, beheer en leefbaarheid
- b Verkoop
- c Bijzondere Klanten
- d Stedelijke vernieuwing
- e Uitbreiding
- f Bijzondere projecten
- g Emancipatie
- h Stakeholdersparticipatie

Verhuur, beheer en leefbaarheid <i>De meest klassieke taak van de woningcorporatie</i>					
	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Investeren in kwaliteit huurwoningen	2007	Jaarplan 2007	Evaluatie prestatieafspraken 2007 Trudo	Boven de norm	7,5
80% van de woningen wordt verhuurd aan inkomensgroepen tot € 40.000	2007-2009	Jaarplannen 2007, 2008, 2009, Nota Vastgoed 2010	Evaluaties Jaarplan 2007, 2008, 2009	Bijzondere prestatie	9,0
Urgenten binnen 6 maanden een woning	2007-2009	Jaarplan 2007-2009	Evaluatie prestatieafspraken 2007-2009 Trudo	Boven de norm	7,5
Dienstverlening voor verhuur minimaal een 8	2007-2009	Jaarplan 2007-2009	Evaluaties jaarplannen 2007-2009	Bijzondere prestatie	8,0
Voorzetting Sancties&Kansenlijst	2007-2009	Protocol Sancties & Kansenlijst Eindhovense Corporaties	Jaarverslag 2009	Bijzondere prestatie	8,0
Voorkeursrecht bij verhuizing	2007-2009	Handboek voorkeursrecht bij verhuizen huur & koop	Jaarverslag 2009	Bijzondere prestatie	8,0
Kruidenbuurt fase 2: herhuisvesting 211 huishoudens	2007-2009	Jaarplannen 2007-2009	Evaluatie jaarplan 2007-2009, Document gerealiseerde wooneenheden	Bijzondere prestatie	8,0

Verhuur, beheer en leefbaarheid

De meest klassieke taak van de woningcorporatie

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Deelname opplusregeling	2007-2009	Opplusregeling	Jaarverslag 2007-2009	Boven de norm	7,5
Herijking van het winkelconcept	2008-2009	Jaarplan 2008-2009	Evaluatie prestatieafspraken 2008, evaluatie jaarplan 2009 Trudo	Boven de norm	7,5
Inflatievolgend huurbeleid	2007-2009	Convenant Huurbeleid 2000-2010	Jaarverslag 2007-2009	Conform de norm	7,0
Woensel-West Volta Galvani herhuisvesten 110 huishoudens	2007-2009	Jaarplannen 2007-2009	Document gerealiseerde wooneenheden	Bijzondere prestatie	8,0
Aanbieden vangnetregelingen	2009	Convenant Huurbeleid 2000-2010	Jaarverslag 2007-2009	Bijzondere prestatie	8,0
99% van de woningen heeft een huurprijs lager dan €647	2009	Jaarplan 2009	Jaarverslag 2009	Bijzondere prestatie	9,5
Focus op leefbaarheid	2009	Jaarplan 2009	Evaluatie jaarplan 2009	Boven de norm	7,5
Leefbaarheidsfonds Trudo	2009	Jaarplan 2009	Evaluatie jaarplan 2009, 3e kwartaalrapportage 2009	Boven de norm	7,5
Eindoordeel verhuur, beheer en leefbaarheid					7,9

Verkoop					
	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
80% van de woningen wordt verkocht aan inkomensgroepen tot € 40.000	2007-2009	Jaarplannen 2007, 2008, 2009, Nota Vastgoed 2010	Evaluaties Jaarplan 2007, 2008, 2009	Bijzondere prestatie	9,0
Dienstverlening voor verkoop en financiering minimaal een 8	2007-2009	Jaarplan 2007-2009	Evaluaties jaarplannen 2007-2009	Bijzondere prestatie	8,5
Start opknappen 888 woningen	2009	Jaarplan 2009	Evaluatie jaarplan 2009	Boven de norm	7,5
Verkoop van 813 bestaande huurwoningen	2009	Jaarplannen 2007-2009	Evaluatie Jaarplannen 2007-2009	Bijzondere prestatie	9
Slimmer Kopen® voortzetten en uitbreiden dienstverlening aan Slimme Kopers® en Prospects	2007-2009	Jaarplan 2007-2009	Evaluatie prestatieafspraken 2007-2009 Trudo, jaarverslag 2009	Bijzondere prestatie	9,0
Meer duidelijkheid met betrekking tot de inzet van Slimmer Financier®	2008	Jaarplan 2008	Evaluatie prestatieafspraken 2008 Trudo	Boven de norm	7,5
Eindoordeel verkoop					8,4

Bijzondere Klanten					
<i>Het huisvesten van mensen die zonder hulp, begeleiding, of zorg (tijdelijk) niet zelfstandig kunnen wonen</i>					
	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Oordeel
Realisatie vastgoed voor bijzondere klanten; circa 12% van de investeringen bestaat uit maatschappelijke investeringen	2007	Jaarplan 2007	Evaluatie prestatieafspraken 2007 Trudo	Bijzondere prestatie	8,0
Neos sociaal pension oplevering 25 wooneenheden	2007	Jaarplan 2007	Document gerealiseerde nieuwe Wooneenheden	Boven de norm	7,5
Oplevering 20 nieuwe wooneenheden Domus	2008	Jaarplan 2008	Document gerealiseerde nieuwe Wooneenheden	Boven de norm	7,5
Minimaal één vernieuwend initiatief voor Bijzondere klanten	2007	Jaarplan 2007	Evaluatie Jaarplan 2007	Boven de norm	7,5
Start en evaluatie woonbegeleiding Bijzondere Klanten	2007-2009	Jaarplannen 2007-2009	Evaluaties jaarplannen 2007-2009	Bijzondere prestatie	8,0
Aantal wooneenheden voor bijzondere klanten stijgt jaarlijks met minimaal 10%	2007-2009	Jaarplan 2007	Jaarverslag 2007-2009	Bijzondere prestatie	8,5

Bijzondere Klanten					
<i>Het huisvesten van mensen die zonder hulp, begeleiding, of zorg (tijdelijk) niet zelfstandig kunnen wonen</i>					
Trudo neemt de realisatie van vier van de zes prioritaire voorzieningen in het kader van het stedelijk kompas op zich	2009	Nota strategie 2009	Jaarverslag 2009	Bijzondere prestatie	9,0
Wooneenheden verhuren voor DOOR!	2009	Jaarverslag DOOR! 2009	Jaarverslag 2009	Bijzondere prestatie	9,0
Start van benodigde verbouwwerkzaamheden voor het Zorghotel	2009	Jaarplan 2009	nvt	Wordt naar verwachting boven de norm behaald	7,5
Eindoordeel Bijzondere Klanten					8,1

Stedelijke vernieuwing					
<i>Het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw</i>					
	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Stedelijke vernieuwing Woensel-West	2007	Jaarplan 2007	Evaluatie prestatieafspraken 2007 Trudo	Bijzondere prestatie	8,5
Kruidenbuurt fase 1, 2 en 3. Fase 1: oplevering 66 wooneenheden. Fase 2: realisatie van 182 grondgebonden woningen en 12 appartementen. Fase 3: voortgang vernieuwing.	2007-2009	Jaarplannen 2007-2009	Evaluatie jaarplan 2007-2009, Document gerealiseerde wooneenheden	Bijzondere prestatie	8,0
Exploitatieovereenkomsten gesloten voor plandeel B in Lakerlopen en plandeel Galvanistraat/Voltastraat in Woensel-West	2008	Jaarplan 2008	Evaluatie prestatieafspraken 2008 Trudo	Bijzondere prestatie	8,0
Buurtonderneming Woensel West operationeel	2008 en 2009	Jaarplan 2008 en 2009	Evaluatie Jaarplannen 2008-2009	Bijzondere prestatie	8,5
Inplaatsen in Woensel West	2009	Jaarplan 2009	Evaluatie Jaarplan 2009	Bijzondere prestatie	8,0

Stedelijke vernieuwing					
<i>Het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw</i>					
Voortgang wijkvernieuwing Bennekel	2009	Intentieovereenkomst aanpak plangebied De Bennekel	Jaarverslag 2009	Boven de norm	7,5
Oplevering 39 nieuwe wooneenheden Lakerlopen	2009	Jaarplan 2009	Document gerealiseerde wooneenheden	Bijzondere prestatie	8
Eindoordeel stedelijke vernieuwing					8,1

Uitbreiding					
<i>Uitbreiding van de woningvoorraad, ook met maatschappelijk vastgoed en goedkope bedrijfsruimte</i>					
	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Uitbreiding Neos studenten project en Zonnekwartier	2007, 2009	Jaarplan 2007, 2009	Document gerealiseerde wooneenheden	Bijzondere prestatie	8,5
Uitbreiding Zonnekwartier	2007, 2009	Jaarplan 2007, 2009	Document gerealiseerde wooneenheden	Bijzondere prestatie	8,5
Dienstverlening rond koperbegeleiding minimaal een 7	2007-2009	Jaarplannen 2007-2009	Evaluaties jaarplannen 2007-2009	Onder de norm	5,5
Lichttoren (bouw van 117 lofts)	2008	Jaarplan 2008	Document gerealiseerde wooneenheden	Bijzondere prestatie	8,5
Uitbreiding Bosrijk	2008	Jaarplan 2008	Document gerealiseerde wooneenheden	Bijzondere prestatie	8,5

Uitbreiding					
<i>Uitbreiding van de woningvoorraad, ook met maatschappelijk vastgoed en goedkope bedrijfsruimte</i>					
Minder dan 15 gebreken bij oplevering van nieuwbouwwoningen	2008	Jaarplan 2008	Evaluatie prestatieafspraken 2008 Trudo	Bijzondere prestatie	9
Verbetering proces kopersbegeleiding	2008	Jaarplan 2008	Evaluatie prestatieafspraken 2008 Trudo	Conform de norm	7
Uitbreiding Waterrijk	2009	Jaarplan 2009	Document gerealiseerde wooneenheden	Bijzondere prestatie	8,5
Oplevering Art- en Woonhotel	2009	Jaarplan 2009	Evaluatie jaarplan 2009	Bijzondere prestatie	8
Uitwerken deelprojecten Strijp S	2009	Jaarplan 2009	Evaluatie jaarplan 2009	Bijzondere prestatie	8
Algeheel oordeel voor oplevering wooneenheden	2007-2009			Bijzondere prestatie	8,5
Eindoordeel Uitbreiding					8,0

Bijzondere Projecten					
<i>Het ontwikkelen, verhuren en beheren van maatschappelijk vastgoed of goedkope bedrijfsruimte in bijzondere gebouwen</i>					
	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Het Klokgebouw in exploitatie, invulling geven aan het gebouw door initiatie en facilitatie tijdelijke activiteiten en voorbereiding van goedkope huisvesting	2007	Jaarplan 2007	Evaluatie prestatieafspraken 2007 Trudo	Bijzondere prestatie	8,5
Meer goedkope bedrijfsruimte voor de creatieve industrie in Eindhoven	2009	Nota strategie 2009	Jaarverslag 2009	Bijzondere prestatie	9,0
Beheer panden in het kader van de centralisatie van raamprostitutie in Eindhoven	2009	Visie woensel West: Focus op Emancipatie in een veranderend decor	Jaarverslag 2009	Bijzondere prestatie	9,0
Vervolg kwartier maken in de driehoek/verder uitwerken creatief en cultureel programma.	2009	Jaarplan 2009	Evaluatie Jaarplan 2009	Bijzondere prestatie	9,0
Eindoordeel Bijzondere Projecten					8,9

Emancipatie					
<i>Het ondersteunen van bewoners die de ambitie hebben om te stijgen op de sociale en maatschappelijke ladder op het gebied van wonen, werk en inkomen, onderwijs, vrije tijd en recreatie, gezondheid en welzijn</i>					
	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Minimaal één initiatief op het gebied van stedelijke ontwikkeling	2007	Jaarplan 2007	Evaluatie prestatieafspraken 2007 Trudo	Bijzondere prestatie	8,5
Realisatie diverse initiatieven in de Kruidenbuurt	2007	Jaarplan 2007	Evaluatie prestatieafspraken 2007 Trudo	Bijzondere prestatie	8,5
Start Trudo Weekendschool	2009	Jaarplan 2009	Evaluatie jaarplan 2009	Bijzondere prestatie	8
Emancipatie-initiatieven in Woensel-West	2009	Visie Woensel West: Focus op Emancipatie in een veranderend decor	Jaarverslag 2009	Bijzondere prestatie	8
Emancipatiefonds, inclusief programma, wordt een feit	2007-2009	Jaarplan 2007-2009	Evaluatie prestatieafspraken 2007-2009 Trudo	Bijzondere prestatie	8
Onderzoek naar stedelijke voorziening voor (probleem)jongeren	2008	Jaarplan 2008	Evaluatie prestatieafspraken 2008 Trudo	Boven de norm	7,5
Eindoordeel Emancipatie					8,1

Stakeholdersparticipatie					
	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Volledige transparantie	2007	Jaarplan 2007	Evaluatie prestatieafspraken 2007 Trudo	Bijzondere prestatie	9,0
Prestatieafspraken zwart-op-wit en transparantie met betrekking tot prestaties	2007	Jaarplan 2007	Evaluatie prestatieafspraken 2007 Trudo	Boven de norm	7,5
Bouw inrichting van een Expertisehuis waar stakeholders betrokken worden bij de invulling van Trudo's strategische keuzes	2007	Jaarplan 2007	Evaluatie prestatieafspraken 2007 Trudo	Bijzondere prestatie	8,0
Meer invloed van klanten op beheer	2009	Jaarplan 2009	Evaluatie jaarplan 2009	Bijzondere prestatie	9,0
Nieuwe prestatieafspraken met bewonerscomité	2009	Jaarplan 2009	Evaluatie Jaarplan 2009	Bijzondere prestatie	8,0
Omzetten huurdersplatform naar een klantenplatform	2009	jaarverslag 2006	Jaarverslag 2009	Boven de norm	7,5
Onderzoek mogelijkheden verdere verbetering dienstverlening door middel van co-creatie	2009	Jaarplan 2008	Evaluatie prestatieafspraken 2008 Trudo	Boven de norm	7,5
Eindoordeel stakeholdersparticipatie					8,1

C. Interne gesprekken

Naam	Functie
Mevrouw B. de Jong	Manager Trudowinkel
De heer A. de Wit	Manager Bijzondere Klanten
De heer J. Goijaerts	Directeur Vastgoed
De heer J. Hock	Projectdirecteur
Mevrouw J. Leidelmeijer	Hoofd interne bedrijfsvoering
De heer J. van Wagenberg	Manager beleid & strategie
De heer P. van Haren	Directeur-bestuurder
Mevrouw N. van Kempen	Controller
De heer R. Toemen	Manager emancipatie
De heer Th. Aussems	Directeur-bestuurder

D: Overzicht belanghebbenden

Belanghebbenden-groep	Organisatie	Contactpersoon	Functie
Gemeente	Gemeente Eindhoven / College van B&W	Mevrouw Fiers	Wethouder
	Gemeente Eindhoven	De heer Rijnen	Sectorhoofd Openbare Ruimte, Verkeer en Milieu
	Gemeente Eindhoven	De heer Kivits	Hoofd sector Economie&Cultuur
	Gemeente Eindhoven / directieraad	Mevrouw van Widdershoven	Directeur
	Gemeente Eindhoven / Veiligheidshuis / Sector Integrale Veiligheid	De heer Tondeur	Netwerkgregisseur, sector Veiligheid/ Veiligheidshuis
Bijzondere doelgroepen	Basisschool de Zevensprong	De heer Rek	Directeur
	GGzE	Mevrouw Vossen	Directeur divisie Volwassenen en ouderenpsychiatrie
	Leger des Heils	De heer Don	Directeur
	Area51 Skatepark	De heer Dermout Cramer	Directeur
	Neos	De heer Dijkstra	Voorzitter Raad van Bestuur
	Chainworks	De heer Brouwers	Bestuurslid stichting Robin Hood
	Kikiworld	Mevrouw Van Eijk	Eigenaar
Klant- vertegenwoordiging	Bewonersvertegenwoordiging Botenbuurt / klantenplatform	De heer Van Loon	Voorzitter
	Buurtbeheer Kruidenbuurt	De heer Hendrix	Voorzitter/coördinator
	Klantenplatform Bennekel	Mevrouw Muller	Voorzitter
	Bewonersgroep B en D Lakerlopen	Mevrouw Van Vleuten	Voorzitter
Vertegenwoordiging plaatselijke organisaties	Brainport Development	Mevrouw Lemkes	Programma-directeur
	VB&T groep	De heer Van de Kam	Directeur
	Kalliste Woningbouwontwikkeling	Mevrouw van Niele	Directeur
	Rabobank	De heer Van Vroenhoven	Directeur particulieren
	Stichting STRP	De heer Frijns	Directeur
	Design Platform	De heer Robertus	Directeur Dutch Design Week
	VolkerWessels	De heer Boers	Lid Raad van Bestuur

E: Integrale scorekaart

Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie 70%	Kennis en inzicht 10%	Planning 10%	Monitoring 10%	Eindscore
Presteren naar ambities en doelstellingen	8,2	8,0	8,0	7,5	8,1
Verhuur, beheer en leefbaarheid	7,9	8,0	8,0	7,5	7,9
Verkoop	8,4	8,0	8,0	7,5	8,2
Bijzondere Klanten	8,1	8,0	8,0	7,5	8,0
Stedelijke vernieuwing	8,1	8,0	8,0	7,5	8,0
Uitbreiding	8,0	8,0	8,0	7,5	7,9
Bijzondere Projecten	8,9	8,0	8,0	7,5	8,5
Emancipatie	8,1	8,0	8,0	7,5	8,0
Stakeholdersparticipatie	8,1	8,0	8,0	7,5	8,0
Presteren naar opgaven	7,8	7,5	8,0	7,5	7,8
Landelijke opgaven	7,4	7,5	8,0	7,5	7,5
Regionale opgaven	7,4	7,5	8,0	7,5	7,5
Lokale opgaven	8,6	7,5	8,0	7,5	8,3
Presteren volgens belanghebbenden					8,0
Missie en visie					7,7
Inspraak, participatie en communicatie					7,6
Beleidskeuzes en afwegingen					7,2
Prestatieafspraken					7,1
Resultaten					7,8
Verantwoording					6,9
Presteren naar vermogen en continuïteit					7,2
Beoordeling Centraal Fonds en WSW					7,5
Financieel beleid					7,1
Financiële positie					7,3
Treasury					7,2
Interne beheersing					7,5
Efficientie					6,4
Governance					7,3
Naleving en handhaving code					7,5
Ambities en doelen					7,5
Opgaven in het werkgebied					7,5
Invloed van belanghebbenden					7,0
Vermogen					6,8
Totaalscore					7,7

F: Prestatiespinnenwebben

