Maatschappelijke visitatie Stichting Casade

2013 tot en met 2016

Opdrachtgever: Stichting Casade

Rotterdam, 1 september 2017



Maatschappelijke visitatie Stichting Casade

Stichting Casade
Visitatieperiode 2013 tot en met 2016

Opdrachtgever: Stichting Casade

Christine Oude Veldhuis
Gerard Agterberg of Achterberg
Robert Kievit

Rotterdam, 1 september 2017

ECORYS

Inhoudsopgave

Voorwoord 7

Beoordeling maatschappelijke prestaties 10
Recensie 10
Scorekaart 14
Samenvatting en beoordeling 15

1 Profielschets 17

2 Presteren naar Opgaven en Ambities 21
2.1 Inleiding 22
2.2 Opgaven 22
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven 25
2.4 Ambities 29
2.5 Ambities in relatie tot de opgaven 32
2.6 Beoordeling 33

3 Presteren volgens Belanghebbenden 35
3.1 Inleiding 36
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie 36
3.3 Beoordeling 36
3.4 Boodschap 43

4 Presteren naar Vermogen 45
4.1 Inleiding 46
4.2 Financiële continuïteit 46
4.3 Doelmatigheid 48
4.4 Vermogensinzet 49
4.5 Beoordeling 50

5 Presteren ten aanzien van Governance 51
5.1 Inleiding 52
5.2 Besturing 52
5.3 Intern toezicht 55
5.4 Externe legitimering en verantwoording 59
5.5 Beoordeling 62

Bijlagen 63
Bijlage 1: Position Paper 64
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie 69
Bijlage 3: Geïnterviewde personen 73
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidverklaring 74
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren 76
Bijlage 6: Bronnenlijst 81
Bijlage 7: Prestatietabel 82

Voorwoord

Het visitatiestelsel

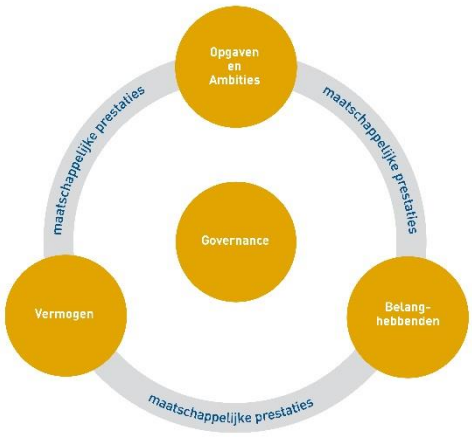
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.



In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

Aanpak van Ecorys

Casade heeft Ecorys in 2017 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode maart tot en met juli en beslaat de jaren 2013 tot en met 2016. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Christine Oude Veldhuis, Gerard Agterberg of Achterberg, Robert Kievit. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	maart	april	mei	juni	Juli
Desk research					
Startbijeenkomst					
Interne interviews					
Belanghebbenden					
Concept rapport					
Interne bespreking					
Eindpresentatie					
Eindrapport					

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
6	**Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven**	**-5% tot -15%**
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

Cijfer	Prestatie
10	Uitmuntend
9	Zeer goed
8	Goed
7	Ruim voldoende
6	Voldoende
5	Onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
3	Zeer onvoldoende
2	Slecht
1	Zeer slecht

Leeswijzer

Dit rapport begint met de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten).

Vervolgens vindt u de hoofdstukken die het hart van de rapportage vormen.

Ten slotte vindt u de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper;
2. Bestuurlijke reactie;
3. Betrokken personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Curricula Vitae van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Beoordeling maatschappelijke prestaties

Recensie

Een ruim voldoende presterende corporatie, ontstaan uit een weloverwogen fusie

Woningstichting Casade (ca. 11.000 verhuureenheden in de gemeenten Waalwijk, Dongen en Loon op Zand) is medio 2014 ontstaan uit een fusie van rechtsvoorgangers Casade, Vieya en Slagenland Wonen. Deze fusie is zorgvuldig voorbereid en uitgevoerd. In 2012 is vanuit belangen en wensen van elk der partijen gesproken over mogelijkheden tot samenwerking of samengaan. Dat resulteerde eind 2012 in het besluit om een fusie te onderzoeken. In 2013 en de eerste helft van 2014 zijn nadere onderzoeken uitgevoerd en goedkeuringen gevraagd. Na de fusie medio 2014 is gewerkt aan integratie van de organisaties en de realisatie van de fusiedoelstellingen. Die hadden onder meer betrekking op grotere volkshuisvestelijke prestaties en een betere doelmatigheid.

Casade heeft de (prestatie)afspraken in het werkgebied, gemaakt door de rechtsvoorgangers, zoveel als mogelijk gehandhaafd en doorgezet. Zowel in fusiedocumenten als in de eerste begroting was sprake van een intelligente optelsom van voornemens. Medio 2015 werden die vertaald in een ondernemingsplan voor de nieuwe organisatie die zich primair als sociale huisvester wil profileren. In verband daarmee is onder meer een dispositielijst opgesteld van grondposities en projecten die men niet meer vond passen.

Bij de fusie ging de vereniging Vieya op in de nieuwe stichting Casade. Besloten is tot de oprichting van de Maatschappelijke Adviesraad (MAr), een statutair verankerd orgaan van de stichting dat gevraagd en ongevraagd advies geeft aan het bestuur over de lange termijn ontwikkelingen op het brede terrein van de volkshuisvesting. Met de instelling van de MAr wordt een stevige lokale verankering beoogd, een informatiebron en klankbord gecreëerd voor het eigen functioneren.

Het position paper geeft een helder en voor de visitatiecommissie herkenbaar beeld van de ontwikkelingen die zich in de afgelopen jaren hebben voorgedaan. De visitatiecommissie heeft met respect kennisgenomen van het zorgvuldige fusieproces en van de implementatie van de met de fusie beoogde doelen. Aangezien de fusievoorbereidingen al vóór de beschouwde visitatieperiode waren ingezet en reeds gemaakte afspraken zoveel mogelijk zijn voortgezet, heeft het totale en gezamenlijke presteren voor de visitatiecommissie centraal gestaan. De prestaties van de rechtsvoorgangers zijn op een lichte wijze getoetst.

Voorgaande maatschappelijke visitaties

Voorgaande maatschappelijke visitaties van de rechtsvoorgangers vonden plaats in respectievelijk 2012 (Casade en Slagenland Wonen) en 2013 (Vieya). Alle drie corporaties werden beoordeeld op basis van methodiek 4.0 en realiseerden op alle visitatieonderdelen (ruime) voldoendes. De aandachtspunten die uit de drie rapporten naar voren kwamen, zijn als volgt genoteerd:

- het realiteitsgehalte van de ambities (Casade, Vieya);
- transparantie richting de belanghebbenden (Casade, Vieya);
- verduurzaming van het bezit (Slagenland Wonen);
- efficiëntie (Casade, Slagenland Wonen);
- planning & controlcyclus (Slagenland Wonen) resp. Plan Do Check Act cyclus (Vieya).

De meest opmerkelijke verbetering die in deze maatschappelijke visitatie zichtbaar wordt, is de sterke daling van de bedrijfslasten die na de fusie in zeer korte tijd is gerealiseerd. Verbeteringen zijn eveneens zichtbaar in de beleidscyclus, die op een stevige wijze is uitgewerkt en geïmplementeerd. Casade heeft in het postfusie-ondernemingsplan ingezet op een forse verduurzaming van het gehele bezit. De transparantie naar belanghebbenden is overwegend goed op orde, zij het dat belanghebbenden diverse voorbeelden gaven van zaken die net niet helemaal goed gingen. Toch zijn zij overwegend tevreden tot zeer tevreden over het presteren van Casade en de relatie met de corporatie.

Ruim voldoende maatschappelijk presteren

De opgaven in het werkgebied zijn vastgelegd in prestatieafspraken met de drie gemeenten, die ten dele gemaakt zijn voor de fusie. Casade heeft deze afspraken na de fusie door willen zetten. Ze zijn echter in beperkte mate SMART geformuleerd en monitoring van de geleverde prestaties is zeer beperkt beschikbaar. Voor enkele jaren ontbreken actuele prestatieafspraken (Dongen 2015 en Waalwijk 2015, 2016). Casade en gemeenten gaven aan dat er in lijn met de eerdere afspraken en in goed overleg is samengewerkt. In aanvulling op de prestatieafspraken met gemeenten zijn meerdere convenanten afgesloten. Dit alles maakte het opstellen van een beoordelingskader niet eenvoudig. Er is ten dele gewerkt met de eigen doelstellingen van Casade, als een concretisering van hetgeen in prestatieafspraken werd beoogd. Inmiddels zijn in lijn met de Woningwet nieuwe prestatieafspraken gemaakt.

Casade zet fors in op het betaalbaar houden van de woningvoorraad. In 2015 is vastgelegd welke woningaantallen tenminste worden aangehouden in de huurcategorieën goedkoop en betaalbaar. Die aantallen worden inmiddels overtroffen. Er is een gematigd huurbeleid gevoerd en een verdere matiging van huurverhogingen werd doorgevoerd in 2015 en 2016. Ook worden de investeringen in duurzaamheid beperkt door vertaald in een hogere huur. Het beeld is dat Casade kwalitatief goede woningen verhuurt tegen zeer redelijke huurprijzen.

Casade slaagt echter minder goed in het bevorderen van de doorstroming, eveneens een belangrijke opgave in de gemeentelijke woonvisies en prestatieafspraken. Ondanks gerichte nieuwbouwprojecten en de inzet van een doorstroommakelaar worden de doorstroomdoelstellingen vooralsnog slechts beperkt gehaald. Het kan interessant zijn om te bezien of het goede presteren op betaalbaarheid het realiseren van een grotere doorstroming in de weg staat.

Zichtbaar is ook de grote inzet op duurzaamheid. Casade volgt het Convenant Woningcorporaties en wil toe naar een energie-index van 1,33 in 2019 (en 1,25 in 2021). Bij woningverbeteringen werden in de afgelopen jaren forse labelsprongen in delen van het bezit gerealiseerd; 75 a 80% van het woningbezit heeft inmiddels een label A, B of C. Er zijn in de afgelopen jaren ruim 2.000 zonnepanelen geplaatst. Toch is de energie-index van het woningbezit van Casade nog maar beperkt gedaald (van 1,57 in 2014 naar 1,51 in 2016). Het is volgens de visitatiecommissie een uitdagende opgave om de gewenste 1,33 in 2019 te halen. Medio 2017 heeft Casade tot een versneld presteren besloten.

De prestaties voor huisvesting van bijzondere doelgroepen laten een wat diffuser beeld zien. In de prestatieafspraken werd vooral ingezet op aanpassingen in het bestaande woningbezit ten behoeve van oudere doelgroepen. De mate waarin die aanpassingen hebben plaatsgevonden, is voor de visitatiecommissie niet na te gaan omdat de precieze gegevens ontbreken. Zichtbaar is wel de realisatie van woningen die geschikt zijn voor mensen met een ondersteunings- en zorgvraag en het huisvesten van WMO-urgenten. Casade heeft gedurende de hele visitatieperiode aan de taakstellingen inzake huisvesting van statushouders voldaan. Wat de (des)investeringen in vastgoed betreft, constateert de visitatiecommissie dat afspraken en eigen doelstellingen

overwegend ruim voldoende zijn en worden ingevuld. Het sterk achterblijven van de aantallen te slopen woningen bij de eigen doelstellingen heeft de visitatiecommissie niet als negatief willen beoordelen; slopen is geen doel op zich en het heeft kennelijk de nieuwbouwproductie niet in de weg gestaan.

Belanghebbenden zijn tevreden over prestaties, relatie en invloed

Belanghebbenden zijn tevreden over de maatschappelijke prestaties van Casade, met name waar het betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen en duurzaamheid betreft. Ze oordelen ook positief over de relatie met de corporatie en de invloed die ze hebben op het beleid. Tegen deze achtergrond van tevredenheid valt toch een aantal zaken op:

- Een aantal belanghebbenden - met name collega corporaties en zorg- en welzijnspartners - gaf aan dat er onvoldoende zicht was op het presteren van Casade. Men zag geen mogelijkheden om tot een cijfermatige beoordeling te komen.
- Een aantal belanghebbenden - met name collega corporaties en zorg- en welzijnspartners - gaf aan geen betrokkenheid bij, of invloed op het beleid van Casade te hebben. Men leek dat overigens ook niet heel erg te vinden.
- In de communicatie lopen zaken niet altijd zoals afgesproken of gewenst. Een gemeente wees erop dat plannen van de corporatie soms ook met niet-huurders moeten worden gecommuniceerd. Huurdersvertegenwoordigers gaven enkele voorbeelden van goed bedoelde, maar niet optimaal verlopende communicatie. Men moest zaken in de krant lezen voordat ze aan de huurdersvertegenwoordiging waren gecommuniceerd en een toegezegd communicatieplan liet volgens de huurdersvertegenwoordiging lang op zich wachten.

Presteren naar vermogen en governance zijn goed op orde

Casade is een financieel sterke corporatie en lijkt dat ook te zullen blijven in de komende jaren. Er is een helder financieel beleid geformuleerd waarin ten dele aangescherpte en eigen norm-stellingen worden gehanteerd. De beoogde en geleverde vermogensinzet wordt op een transparante wijze weergegeven in plaatjes die kasstromen en de benutting ervan weergeven. Casade is scherp op de vraag of de vermogensinzet voldoende is. In 2016 hebben meevallers in de financiële situatie geleid tot een weloverwogen extra inzet op huurmatiging en verduurzaming. De bedrijfslasten zijn in de afgelopen jaren fors verlaagd door onder meer krimp van de organisatie en verlaging van eigen huisvestingslasten.

De Plan Check Act-cyclus is in de afgelopen jaren goed op orde gekomen in een samenhangende reeks van ondernemingsplan, beleidsdocumenten, jaarplannen en monitoringrapportages. Wanneer het presteren achterblijft, wordt daadwerkelijk actie ondernomen. De visitatiecommissie heeft daarvan meerdere voorbeelden gezien en toegelicht gekregen. De eventuele bijstelling van doelstellingen uit het Ondernemingsplan gebeurt echter alleen bij de midterm review, halverwege de beleidsperiode; ook als de onhaalbaarheid ervan al lang gebleken is.

Casade voldoet aan de Governancecode; afwijkingen in voorgaande jaren hingen samen met de fusie en werden transparant gerapporteerd. De Raad van Toezicht functioneert goed in alle drie rollen en organiseert jaarlijks een serieuze en goede voorbereide zelfreflectie. De rolinvullingen zijn compleet en goed op orde. In de toezichtrol zou het toetsingskader een iets nadrukkelijkere rol kunnen spelen.

Aandachts- en verbeterpunten voor de toekomst

De visitatiecommissie ziet Casade als een goed functionerende corporatie die de fusie-doelstellingen waarmaakt en ruim voldoende presteert. De tevreden belanghebbenden ondersteunen dit beeld. Tegen deze achtergrond wil de visitatiecommissie opmerken dat de fusie van Casade, Vieya en Slagenland Wonen heeft geleid tot een monopoliepositiein het werkgebied

van de drie gemeenten. Dat kan kwetsbaar maken en nodigt in ieder geval uit om in voldoende mate weerwoord en kritische reflectie te organiseren. Casade lijkt zich daarvan bewust te zijn.

De visitatiecommissie wil navolgende punten meegeven aan Casade omdat die verdere verbeteringen mogelijk kunnen maken:

- Het maken van heldere en smart geformuleerde prestatieafspraken met de gemeenten in het werkgebied draagt bij aan transparantie. Consequente monitoring biedt zicht op de voortgang die daarop wordt behaald. Partijen kunnen dan duidelijk maken aan elkaar wat er - wederzijds - nodig is en verwacht wordt in het kader van de opgaven. De afgelopen jaren was dit niet goed op orde. In de in 2016 gemaakte prestatieafspraken zijn stringente afspraken voor monitoring opgenomen.
- De resultaten op doorstroming van huurders vallen tegen en de mutatiegraad blijft relatief laag. Het zou goed zijn om de grote inzet voor betaalbare en kwalitatief goede woningen in samenhang te beschouwen met de relatief lage doorstroming. Mogelijk zit hier de ene doelstelling het realiseren van een andere doelstelling in de weg.
- Collega-corporaties hebben aangegeven dat er weinig zicht bestaat op elkaars presteren. Mede daarom voelden zij zich niet goed in staat tot cijfermatige beoordelingen van de maatschappelijke prestaties van Casade. Tegelijkertijd gaven ze aan dat een dergelijke uitwisseling voor hen wel zinvol zou zijn. Dat zou dan in aanvulling kunnen op de gezamenlijke activiteiten rondom inkoop en implementatie van wet- en regelgeving.
- Belanghebbenden waarderen de goede relatie met Casade en ze zien de goede bedoelingen van Casade. In de communicatie met belanghebbenden is ruimte voor verbetering, waarbij het vooral lijkt te gaan om de zorgvuldigheid in het nakomen van afspraken en om ‘de punten op de i’.
- Zowel de Autoriteit woningcorporaties (Aw) als de visitatiecommissie hebben opmerkingen gemaakt over het toetsingskader dat de raad hanteert ten behoeve van besluitvorming. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat medio 2017 een nieuw toezicht- en toetsingskader voor besluitvorming voorligt.

Scorekaart

Perspectief	1[1]	2[2]	3[3]	4[4]	5[5]	6[6]	Cijfer			Gewicht	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities											
Prestaties in het licht van de opgaven	7,4	6,3	6,9	6,7	7		6,9			75%	7,2
Ambities in relatie tot de opgaven							8			25%	
Presteren volgens Belanghebbenden											
Prestaties	7,4	7,2	7,5	7,3	7,9	-	7,5			50%	7,4
Relatie en communicatie							6,8			25%	
Invloed op beleid							7,6			25%	
Presteren naar Vermogen											
Financiële continuïteit							8			30%	8
Doelmatigheid							8			30%	
Vermogensinzet							8			40%	
Presteren ten aanzien van governance											
Besturing	Plan							8	7,3	33%	7,2
	visie						8				
	vertaling doelen						8				
	Check							7			
	Act							7			
Intern toezicht	Functioneren Raad							7	6,7	33%	
	samenstelling						7				
	rolopvatting						7				
	zelfreflectie						7				
	Toetsingskader							6			
	Governancecode							7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie							7	7,5	33%	
	Openbare verantwoording							8			

Verklaring prestatievelden:

1 Huisvesten primaire doelgroep
2 Huisvesten bijzondere doelgroepen
3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4 (Des-)investeren in vastgoed
5 Kwaliteit van wijken en buurten
6 Van de mogelijkheid een zesde prestatieveld toe te voegen is geen gebruik gemaakt.

Samenvatting en beoordeling

Casade krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 2 Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	**7,2**
Presteren volgens Belanghebbenden	**7,4**
Presteren naar Vermogen	**8**
Presteren ten aanzien van Governance	**7,2**

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,2

De visitatiecommissie stelt vast dat Casade ruim voldoende maatschappelijke prestaties heeft geleverd op de volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied. Met name de grote inzet voor betaalbaarheid van het woningbezit valt op. Aanvullend zijn veel maatregelen gerealiseerd in het kader van duurzaamheid die de woonlasten gunstig beïnvloeden. Casade heeft nieuwbouw gerealiseerd voor zowel de primaire doelgroep als bijzondere doelgroepen. De verbetering van de doorstroming en de woningverkopen lijken achter te blijven bij afspraken en eigen doelstellingen. De visitatiecommissie beoordeelt de ambities en doelstellingen van Casade als passend bij de externe opgaven in het werkgebied.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,4

De belanghebbenden van Casade zijn unaniem positief over de maatschappelijke prestaties van Casade. Zij benoemen ook met name de betaalbaarheid en duurzaamheid. Een aantal belanghebbenden geeft echter aan onvoldoende zicht te hebben op de maatschappelijke prestaties om tot cijfers te kunnen komen. De relatie met Casade wordt door belanghebbenden breed gewaardeerd. De verbeterpunten van belanghebbenden hebben met name betrekking op de communicatie.

Presteren naar Vermogen

8

De visitatiecommissie stelt vast dat Casade goed presteert waar het de continuïteit, de doelmatigheid en het vermogensbeleid betreft. Casade voldoet ruim aan de normen van de externe toezichthouders ten aanzien van financiële continuïteit en aan de eigen (strengere en aanvullende) normstellingen. In de afgelopen jaren is de doelmatigheid in een hoog tempo verbeterd. Casade motiveert en verantwoordt de vermogensinzet op een transparante wijze. Het resultaat is een verantwoorde, beargumenteerde en gedragen inzet van de beschikbare financiële middelen.

Presteren ten aanzien van Governance

7,2

Op het gebied van ‘Governance’ voldoet Casade op ruim voldoende wijze aan de eisen die aan corporaties gesteld worden. De PCA-cyclus van Casade is op orde. De strategische ambities zijn vertaald naar SMART geformuleerde doelen en beoogde waarde-effecten. De corporatie legt een transparante verbinding met de gerealiseerde prestaties. De raad van commissarissen geeft op actieve wijze invulling aan de verschillende rollen. Voor de rol van toezichthouder ontbreekt een uitgewerkt transparant toetsingskader. In vergaderverslagen en jaarstukken is echter zichtbaar dat de toezichthoudersrol actief wordt ingevuld. Medio 2017 ligt een nieuw toetsingskader ter besluitvorming voor. De raad van commissarissen volgt en hanteert de Governancecode actief. De afwijkingen zijn transparant weergegeven en van argumenten voorzien. Casade zet in op actieve betrokkenheid en terugkoppeling aan belanghebbenden.

De visitatiecommissie voelt zich gesteund door de positieve oordeelsbrief van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) naar aanleiding van de governance inspectie die in oktober 2016 plaats heeft gevonden.

1 Profielschets



Werkgebied

Casade is een Brabantse woningcorporatie met een woningbezit van ruim 11.000 woningen in de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk. Casade is in juni 2014 ontstaan vanuit een fusie tussen rechtsvoorgangers Casade, Slagenland Wonen en Vieya. Voor de fusie was Casade actief in de gemeente Waalwijk en Loon op Zand. Het werkgebied van Slagenland Wonen lag in de gemeenten Waalwijk en Dongen. Het woningbezit van Vieya stond in Dongen.

Woningbezit

Casade heeft ruim 11.000 verhuureenheden. Naast woningen heeft Casade garages en 100 vhe aan bedrijfsruimten.

Tabel 1.1 Woningbezit

Type woningen	Casade	Referentie	Landelijk
Eengezinswoningen	60,7	43,3	41,2
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	13,4	22,2	25,7
Meergezinsetagebouw met lift	16,8	14,7	15,1
Hoogbouw	6,7	12,4	11,8
Onzelfstandige overige wooneenheden	2,3	7,4	6,3
Totaal	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Bron: CiP (2015), Stichting Casade, Aedes

Op basis van de CiP-gegevens ontstaat het beeld dat het woningbezit van Casade een hoog aandeel eengezinswoningen kent (ruim 60 procent tegenover ruim 43 procent in de referentie-groep). De prijs-kwaliteitverhouding is relatief gunstig, door de combinatie van een hoog aantal woningwaarderingspunten voor de gereguleerde woningen (158, tegenover 143 in de referentiegroep) en een lager gemiddeld huurniveau (68,4 procent van de maximaal toegestane huur, tegenover 71,6 procent in de referentiegroep). Het aandeel goedkope huurwoningen ligt bij Casade iets onder het gemiddelde van de referentiegroep en het aandeel betaalbare woningen ligt iets hoger. Indien de gegevens van Casade worden vergeleken met het landelijk beeld, komen dezelfde typeringen naar voren.

Organisatiestructuur

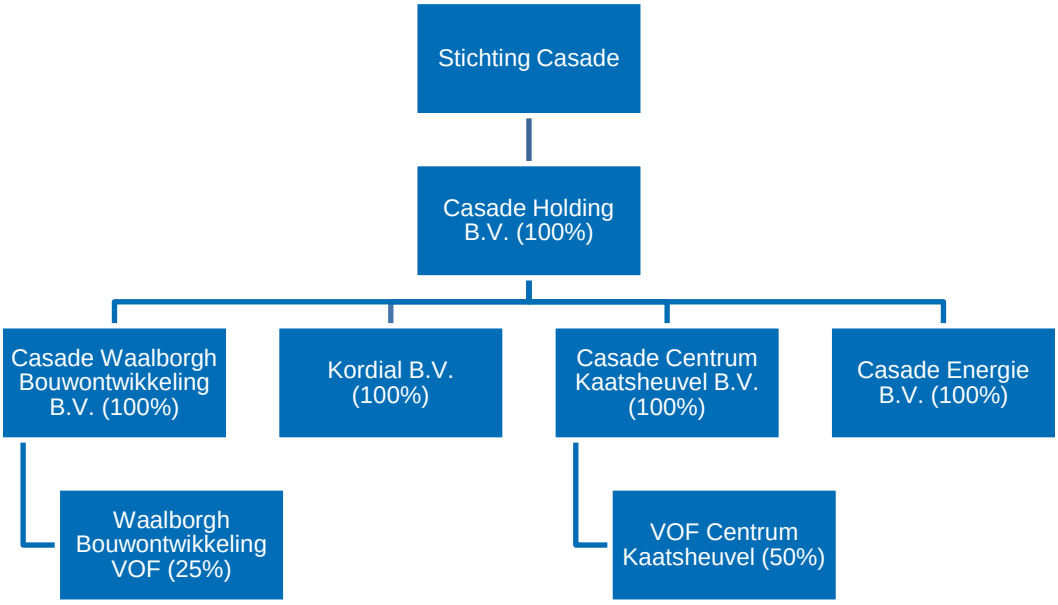
Casade heeft een eenhoofdig bestuur, dat wordt ondersteund door een Manager Strategie & Bedrijfsvoering, een Manager Financiën en Waardesturing, een Manager Wonen en een Manager Vastgoed. Daarnaast zijn er twee vestigingsmanagers; een voor de vestiging Waalwijk en een voor de vestiging Dongen/Loon op Zand.

Samenwerking

Casade maakt deel uit van diverse strategische allianties. Met de Brabantse corporaties AlleeWonen, Zayaz, WonenBreburg, Stadlander, Woningstichting Etten-Leur, Tiwos, Area en BrabantWonen wordt samengewerkt in ‘Lente’. Het is een netwerkorganisatie voor gezamenlijke inkoop en het delen van kennis en inspiratie op de beleidsthema’s betaalbaarheid, participatie, legitimatie en slimmer organiseren. Daarnaast neemt Casade deel aan de Thesaurus-groep; een samenwerking met Stichting Prisma, Thebe, Schakelring, RIBW Midden-Brabant, Juvans en ContourdeTwern. Partijen brengen expertise in rondom de thematiek van volwaardig burgerschap voor mensen die ondersteuning behoeven.

Verbindingen

Figuur 1.1 Verbindingen (per 31 december 2016)



Bron: Jaarverslag Casade (2016)

Begin van 2015 telde Casade 13 verbindingen. Door juridische fusies en door liquidatie van één vennootschap waarin geen activiteiten meer plaatsvonden, is de nevenstructuur sterk vereenvoudigd. De groepsstructuur is in lijn gebracht met het verbindingenstatuut en met de Woningwet (Jaarverslag 2016, p. 22). De stand van zaken per april 2017 is als volgt:

- Kordial B.V.: het vastgoed in deze bv is verkocht en Kordial B.V. wordt in 2017 ontbonden.
- Casade Energie B.V.: Casade Energie B.V. zal naar verwachting in 2017 fuseren met de toegelaten instelling Stichting Casade.
- Casade Centrum Kaatsheuvel BV/VOF centrum Kaatsheuvel: Het project waarvoor deze zijn opgericht, is opgeleverd en afgewikkeld. Bv en vof worden in 2017 ontbonden.
- Casade Waalborgh Bouwontwikkeling BV/Casade Waalborgh Bouwontwikkeling VOF: het streven is om in 2018 de deelneming in Waalborgh te beëindigen.
- Casade Holding B.V.: Nadat de deelneming in Waalborgh is beëindigd zal Casade Holding B.V. worden opgeheven en kent Casade geen verbindingen meer.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities



2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Casade wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

De visitatieperiode beslaat de jaren 2013 tot en met 2016. Aangezien Casade medio 2014 uit de fusie is ontstaan, gaat het om 1,5 pre-fusiejaren waarin de drie rechtsvoorgangers bestonden en 2,5 post fusiejaren. De fusievoorbereidingen zijn eind 2012 begonnen en voorafgaand aan het formele fusiemoment werd de integratie al voorbereid. De prestatieafspraken en de investeringsvoornemens van de rechtsvoorgangers zijn zoveel als mogelijk en haalbaar overgenomen door de fusieorganisatie. De visitatiecommissie heeft het nakomen van gemaakte afspraken in de visitatieperiode centraal gesteld en slechts een lichte toets gedaan op het presteren van de afzonderlijke rechtsvoorgangers.

Van een iets grotere complexiteit was het opstellen van een beoordelingskader voor de jaren 2013 tot en met 2016. Er is gewerkt met de verschillende woonvisies van de drie gemeenten en de prestatieafspraken die op basis daarvan zijn gemaakt. Er zijn niet voor alle drie de gemeenten documenten die de gehele periode beslaan waarop de visitatie betrekking heeft. In Waalwijk zijn de afspraken bijvoorbeeld niet geactualiseerd voor 2015 en 2016. Ook zijn niet alle prestatievelden die in de visitatie betrokken worden, opgenomen in de opgaven. Een aantal prestatievelden is niet van SMART-geformuleerde opgaven voorzien. De visitatiecommissie is als volgt te werk gegaan:

- Waar geen vigerende prestatieafspraken (meer) bestaan, is bij Casade en de betreffende gemeenten getoetst hoe men daarmee omging. Gebleken is dat in lijn met de voorgaande afspraken is gehandeld;
- Prestatievelden waarop SMART-afspraken ontbreken, zijn ingevuld op basis van de eigen ambities en doelstellingen van Casade. Daaraan voorafgaand is gekeken of deze ambities en doelstellingen in voldoende mate aansluiten bij de opgaven die uit de woonvisies naar voren komen.

Op bovenstaande wijze heeft de visitatiecommissie getracht een evenwichtig opgavenkader tot stand te brengen dat recht doet aan de opgaven in het werkgebied en het fundament biedt om de door Casade geleverde prestaties te kunnen beoordelen.

2.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Aan de orde komen de prestatieafspraken en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert. De visitatie heeft betrekking op de periode 2013 tot en met 2016. Voor het onderdeel Presteren naar Opgaven is dan ook gekeken naar de opgaven die, al dan niet gedeeltelijk, voor deze periode zijn vastgelegd.

2.2.1 Lokale opgaven

Gemeente Dongen

Woonvisie Gemeente Dongen (2011-2021)

In de woonvisie, opgesteld in opdracht van de gemeente Dongen, Vieya en Slagenland Wonen, zijn de volkshuisvestelijke opgaven vertaald naar kernstrategieën. Deze zijn vervolgens geconcretiseerd in de prestatieafspraken voor de periode 2011-2015.

Op hoofdlijnen schetst de woonvisie het volgende beeld: de omvang van de bevolking blijft stabiel. Wel is sprake van gezinsverdunning door ontgroening en vergrijzing, waardoor het aantal huishoudens zal toenemen. Met name voor senioren is een divers woningaanbod nodig, qua prijsstelling, in koop- en huursector, als grondgebonden woningen of appartementen. De kansen van jongeren en starters kunnen verbeterd worden door Maatschappelijk Gebonden Eigendom (MGE)-constructies. De omvang van de voorraad goedkope sociale huurwoningen sluit in 2010 goed aan bij de omvang van de primaire doelgroep. Er is slechts een beperkte uitbreiding van deze voorraad nodig tot 2020. De kwetsbaarheid van de wijken West I en -in mindere mate- West II is een aandachtspunt. Het realiseren van ontmoetingsruimtes in de wijken kan bijdragen aan de leefbaarheid.

Prestatieafspraken Gemeente Dongen (2011-2015)

De prestatieafspraken voor de periode 2011 tot en met 2015 zijn gemaakt door de gemeente Dongen en de corporaties Vieya en Slagenland Wonen. De afspraken hebben betrekking op de bestaande wijken en de bestaande woningvoorraad, de woningvoorraad in de sociale sector en de inzet voor doelgroepen, de nieuwbouwopgave en wonen met welzijn en zorg. Vieya en Slagenland Wonen zijn gefuseerd tot het huidige Casade. De met de rechtsvoorgangers gemaakte prestatieafspraken maken deel uit van het opgavenkader.

In het jaar 2016 waren er feitelijk geen prestatieafspraken, maar is er volgens de lijnen van de nieuwe Woningwet gewerkt aan het opstellen van nieuwe afspraken. Partijen hebben in 2016 samengewerkt vanuit de intenties van de oude afspraken.

Gemeente Loon op Zand

Woonvisie Plus (2009)

De Woonvisie ‘Een gemeente met uitstraling’ uit 2009 bevat de volgende kernpunten:

- Vergroten van de sociale voorraad door circa 35 procent van de nieuwbouw in de sociale sector te realiseren.
- Stimuleren van een breed aanbod van woonconcepten voor senioren met het accent op grondgebonden nultredenwoningen en nultredenappartementen.
- Als richtlijn bij ontwikkeling het toepassen van het basispakket Woonkeur en BTB en een pluspakket veiligheid voor woning en woonomgeving. Daarbij experimenten met domotica stimuleren.
- Prestatieafspraken met Casade maken over het vernieuwingsprogramma om de kwaliteit van het bestaande aanbod van seniorenwoningen te verbeteren door sloop-nieuwbouw of renovatie.
- In de huursector is het aanbod voor starters voldoende. Toevoeging is gewenst bij sociale koopwoningen tussen € 150.000 - € 200.000. Tot 2020 circa 350 sociale koopwoningen. Dit kan door verkoop en nieuwbouw gerealiseerd worden.

De bouwopgave heeft een vertaling gekregen in de Quickscan Woningbouwprogramma van de gemeente. Deze is gekoppeld aan de prestatieafspraken.

Woonvisie Gemeente Loon op Zand (2016-2025)

In de nieuwe woonvisie van Loon op Zand staat centraal het 'stimuleren van een constante bevolkingsomvang en een evenwichtige bevolkingsopbouw als basis voor een zorgzame samenleving met vitale gemeenschappen'. De doelstelling is uitgewerkt in een aantal subdoelstellingen die zijn gericht op het voorkomen van toekomstige onevenwichtigheden en het verhelpen van bestaande onevenwichtigheden:

- Voorkomen van krimp.
- Inspelen op de toename van het aantal kleinere en oudere huishoudens.
- Aantrekken en behouden van starters en gezinnen.
- Realiseren van goedkope en snel beschikbare huisvesting voor bijzondere doelgroepen.
- Inspelen op de hervorming van de langdurige zorg.
- Duurzaam (ver)bouwen.

Prestatieafspraken Gemeente Loon op Zand (2013-2016)

De prestatieafspraken hebben een basis in de Quickscan Woningbouwprogramma van de gemeente. De rode draad betreft het ontwikkelen van woonproducten die zoveel mogelijk aansluiten bij de beoogde gebruikers. Aanvullend is in 2012 een Convenant Wmo opgesteld waarin de afspraken zijn vastgelegd met betrekking tot zorg en welzijn. Daarin is onder meer afgesproken dat Casade woningen bouwt en voorzieningen aan woningen treft ten behoeve van gehandicapten.

Gemeente Waalwijk

Woonvisie Gemeente Waalwijk (2010-2019)

In de woonvisie worden als kernpunten genoemd:

- Behouden en versterken van het karakter van Waalwijk met een levendig centrum, rustige groene wijken en kernen met een eigen karakter.
- Bieden van een thuis voor iedereen, met speciale aandacht voor senioren en/of mensen met een zorgvraag en de lage en middeninkomens.
- Behouden en versterken van wijken en kernen met een eigen karakter.
- Realiseren van variatie en keuzevrijheid in leefbare buurten in een prettige woonomgeving en duurzaamheid.

Prestatieafspraken Gemeente Waalwijk (woningvoorraad; sociaal) (2011-2014)

In de prestatieafspraken is het bouwprogramma van Casade vastgelegd. Daarnaast wordt de gezamenlijke ambitie uitgesproken om in samenhang met de volkshuisvestelijke opgaven tevens afspraken te maken met betrekking tot zorg en welzijn. Die ambitie heeft geleid tot het Convenant Wmo en daarbij behorende prestatieafspraken, eveneens voor de periode 2011 tot en met 2014.

De afspraken hebben betrekking op leefbaarheid, het stimuleren en faciliteren van ontmoeten, de betaalbaarheid van het wonen, de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), het gedachtegoed van de Kanteling en duurzaamheid. De aandacht gaat onder meer uit naar de preventie en opvang op het terrein van overlast, het creëren van een 'Social Enterprise', het realiseren van individuele woonvoorzieningen, het creëren van een integrale baliefunctie, het voorkomen van schulden als onderdeel van de samenwerkingsovereenkomst 'Samen tegen Schulden' en het identificeren van de kwetsbare doelgroepen.

Voor 2015 en 2016 zijn geen nieuwe prestatieafspraken gemaakt, mede als gevolg van capaciteitsproblemen bij de gemeenten. Partijen hebben in lijn met de eerdere afspraken de samenwerking voortgezet.

2.2.2 *Overige samenwerkingsconvenanten*

Aanvullend op het bovenstaande heeft Casade haar bijdrage op verschillende thema's bekrachtigd in convenanten. Van belang zijn met name:

- Op regionale schaal (met deelname van o.a. Dongen, Loon op Zand en Waalwijk):
  - Convenant Hennepteelt Zeeland - West Brabant (2013).
- Loon op Zand:
  - Convenant Woonoverlast Loon op Zand (2004).
- Waalwijk:
  - Convenant Ketenaanpak Multiproblematiek (2007);
  - Convenant Partners in Buurtpreventie (2009);
  - Convenant Wmo Waalwijk (2011);
  - Intentieovereenkomst Stimuleren maatschappelijke initiatieven (2011).

2.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van Casade ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	**7,4**	6,9
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	**6,3**	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	**6,9**	
(Des)investeren in vastgoed	**6,7**	
Kwaliteit van wijken en buurten	**7**	

2.3.1 *Huisvesting van de primaire doelgroep*

7,4

Casade heeft ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep inspanningen geleverd om de betaalbaarheid te vergroten. Casade heeft ervoor gekozen om de inkomensafhankelijke huurverhoging aan te passen naar een inflatievolgend huurbeleid. Daarnaast komen de energetische maatregelen ten goede aan de betaalbaarheid. Wat betreft de doorstroming zet Casade in op het realiseren van nieuwbouw en de inspanningen van een doorstroommakelaar. De doorstroming valt vooralsnog tegen. Casade presteert ruim voldoende waar het de huisvesting van de primaire doelgroep betreft.

De opgaven ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep liggen gedurende de visitatieperiode met name in het waarborgen van de beschikbaarheid van de kernvoorraad voor de primaire doelgroep, het bevorderen van de doorstroming, het waarborgen van de betaalbaarheid van de woningvoorraad en het huisvesten van statushouders.

Casade heeft tenminste 90 procent van de woningen met een huur onder de huurtoeslaggrens toegewezen aan huishoudens met een belastbaar inkomen tot € 34.678 (prijspeil 2014). Daarnaast heeft Casade voldaan aan de toewijzingsnorm, waarbij tenminste 95 procent van de huurders die recht hebben op huurtoeslag passend worden toegewezen (per 1 januari 2016).

Wat de betaalbaarheid betreft heeft Casade vastgelegd dat zij minimaal 8.800 woningen met een huurprijs onder € 628 per maand in haar bezit houdt. Daarnaast hebben minimaal 1.100 woningen een huurprijs onder € 409,92 per maand en maximaal 2.200 woningen een huurprijs tussen € 628,78 en € 710,68. Casade heeft tevens de huurprijsstijging tijdens de visitatieperiode gematigd: van inkomensafhankelijk (3,5 tot 6,5 procent) in 2014 naar 0,6 procent (inflatievolgend) in 2016. Casade kiest ervoor om energetische maatregelen zo min mogelijk door te belasten in de huur. Ook dit komt de betaalbaarheid ten goede.

Doorstroming probeert Casade te stimuleren door nieuwbouwprojecten en door de inzet van een doorstroommakelaar. De mutatiegraad blijft echter laag en de eigen doelstellingen worden vooralsnog niet behaald.

Casade heeft voldaan aan de taakstelling van de gemeenten op het gebied van huisvesting van statushouders. In Loon op Zand is Casade samen met de lokale huurdersvertegenwoordiging en de gemeenten een werkwijze gestart die ervoor moet zorgen dat statushouders warm worden ontvangen en op een juiste manier inburgeren. Casade wil graag een actievere rol spelen bij het huisvesten van statushouders. Samen met de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk heeft Casade verschillende locaties en prioriteiten benoemd.

2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

6,3

Casade bedient de bijzondere doelgroepen door het aanpassen van de bestaande voorraad en door nieuwbouw. Daarnaast is de seniorenmakelaar actief. Helaas ontbreken de cijfers inzake voorraadaanpassingen, maar de inzet in nieuwbouw is goed zichtbaar. Casade voldoet in voldoende mate waar het de prestaties voor bijzondere doelgroepen betreft.

In de prestatieafspraken is vooral ingezet op het geschikt(er) maken van woningen voor ouderen en mensen met een beperking, opdat zij langer in de door hen bewoonde woning kunnen blijven wonen. Casade heeft vooral invulling gegeven aan deze opgave door het realiseren van een gevarieerd aanbod van woningen. Zo realiseerde Casade in 2015 54 woningen voor mensen met een zorg- of ondersteuningsvraag. In 2016 heeft Casade 161 zorggeschikte woningen gerealiseerd. In Waalwijk heeft Casade bijvoorbeeld 32 appartementen met lift (Besoyen/De Poort) en 44 zorg-appartementen (Eikendonk) gerealiseerd. In Loon op Zand zijn 15 zorgappartementen aan de Monseigneur Volkerstraat gerealiseerd.

In de visitatieperiode heeft Casade huishoudens met een verhuisadvies van de gemeente op grond van de Wmo gehuisvest. Casade stelt woningen beschikbaar voor mensen met een ondersteuningsvraag.

2.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

6,9

De kwaliteit van de woningen van Casade is goed op orde gegeven het aantal woningwaarderingspunten. Casade zet vooral in op energetische maatregelen, onder meer door het plaatsen van zonnepanelen. De inspanningen op het vlak van energie en duurzaamheid zijn fors. Desalniettemin blijft de daling van de energie index op het niveau van de hele woningvoorraad nog bescheiden. De opgave voor het verduurzamen van de woningvoorraad is in het licht van het Energieakkoord nog omvangrijk. Casade is zich hiervan bewust en gaat de inzet op dit vlak versnellen. Ook zet Casade in op het bewust omgaan met energie door de huurders. De dienstverlening van Casade is goed op orde; de KWH-cijfers liggen hoger dan norm van een 7. Casade voldoet in

(ruim) voldoende mate aan de opgaven ten aanzien van kwaliteit van woningen en woningbeheer.

De opgaven ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer lagen gedurende de visitatieperiode met name in het verduurzamen van de woningvoorraad, het bevorderen van bewustzijn ten aanzien van energieverbruik onder huurders en waarborgen en verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening.

In Loon op Zand en Dongen zijn op grote schaal woningverbeteringen doorgevoerd, waarbij energiebesparende maatregelen zoals het aanbrengen van dakisolatie, vloerisolatie en HR++-glas zijn uitgevoerd. Casade heeft in Waalwijk zonnepanelen geplaatst zonder een huurverhoging door te voeren. Eind 2016 waren meer dan 2.000 zonnepanelen geplaatst. 75 à 80% van het woningbezit zit inmiddels op label A, B of C. De gemiddelde energie-index is echter nog maar beperkt gedaald van 1,57 (2014) naar 1,51 (2015). De doelstelling van Casade is een gemiddelde energie-index van maximaal 1,33 in 2019. Het Convenant Energiebesparing Woningcorporaties gaat uit van een gemiddelde energie-index van 1,25 in 2021.

Casade wil ook het bewustzijn van huurders op het gebied van energieverbruik vergroten. Men is in 2014 gestart met het uitbrengen van energie-adviezen aan huurders. Casade heeft hier gespecialiseerde adviseurs voor in dienst. De doelstelling van Casade om jaarlijks 600 huurders te adviseren wordt niet behaald; Casade heeft geconcludeerd dat de doelstelling te hoog is gesteld. In 2017 vindt een herbezinning plaats.

In het kader van de kwaliteit van de dienstverlening heeft Casade de onlinedienstverlening uitgebouwd, passend bij de behoefte van huurders en woningzoekenden. Casade maakt gebruik van een website en een online klantportaal. De website is in co-creatie met huurders en woning-zoekenden gerealiseerd. Daarnaast zijn de nieuwe wettelijke regels voor passend toewijzen geïmplementeerd in Mijn Casade en is de website klantvriendelijker geworden. Wat betreft de beoordeling van de dienstverlening scoorde Casade op alle onderdelen boven de KWH-normen. In 2015 scoorde Casade alleen voor wat betreft het onderdeel ‘Ontevredenheid’ onder de norm.

2.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

6,7

In de periode 2013 - 2016 zijn er 423 DAEB-woningen opgeleverd. Zichtbaar wordt de sterkere focus op sociale huurwoningen. De nieuwbouw is voor een belangrijk deel in Waalwijk geconcentreerd. In de bestaande voorraad krijgt de energieprestatie bij woningverbeteringen een impuls. De woningverkopen blijven nog wat achter bij de doelstellingen. Casade voldoet in voldoende mate aan de opgaven ten aanzien van (des)investeren in vastgoed.

In het totaal hebben Casade en de rechtsvoorgangers 423 sociale huurwoningen gerealiseerd. In Waalwijk zijn 299 woningen, in Dongen 15 en in Loon op Zand zijn 109 woningen opgeleverd. Daarnaast hebben Casade en de rechtsvoorgangers in beperkte mate koopwoningen gerealiseerd. Vieya heeft bijvoorbeeld 46 koopwoningen voor starters in de tweede fase van de Beljaart ontwikkeld.

Tabel 2.2: Nieuwbouw (DAEB) 2013-2016

	2013[1]	2013[2]	2013[3]	2014	2015	2016	Totaal
Dongen	0	0	0	15	0	0	15
Loon op Zand	27	0	0	0	58	24	109

	2013[1]	2013[2]	2013[3]	2014	2015	2016	Totaal
Waalwijk	60	0	0	63	84	92	299
Totaal	**87**	**0**	**15**	**78**	**142**	**116**	**423**

1 Casade, 2 Slagenland Wonen, 3 Vieya

Casade heeft nagenoeg geen woningen aan de woningvoorraad onttrokken door middel van sloop, hoewel daar in de prestatieafspraken wel aantallen voor werden benoemd. Het verkopen van woningen werd in de woonvisies en de prestatieafspraken beschouwd als een bijdrage aan doorstroming. De doelstelling van Casade is een verkoop van gemiddeld 70 woningen per jaar. Feitelijk lag de verkoop op een gemiddelde van 59 woningen per jaar. Casade beschikt over een omvangrijke portefeuille van woningen die verkocht zijn onder voorwaarden ('Slimmer Kopen', 'Koopgarant' en 'KoopComfort'). De verkoop onder voorwaarden stelt mensen in staat om een woning te kopen tegen een scherpe prijs met korting. Deze woningen worden verkocht met een terugkooprecht c.q. -plicht. De verkoopportefeuille met woningen die zijn verkocht onder voorwaarden omvatte ultimo 2016 663 woningen. Casade zet inmiddels in op een afname van het aantal woningen die worden verkocht onder voorwaarden. De noodzaak van dit product is in de huidige markt minder aanwezig.

Casade heeft in de periode van 2014 tot en met 2016 223 woningen verbeterd, verdeeld over Dongen (127), Loon op Zand (85) en Waalwijk (11). De werkzaamheden bestaan uit het vervangen van dakpannen, het isoleren van het dak en de begane grond, het plaatsen van HR++-glas, het opnieuw vullen van de spouw, het plaatsen van een nieuwe cv-ketel en het aanbrengen van mechanische ventilatie. Bij de woningverbeteringen zijn labelsprongen van een energielabel E naar energielabel A behaald. De inzet van Casade in Dongen heeft zich voor een groot deel gericht op Oud-Dongen.

2.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

7 **Casade presteert ruim voldoende waar het de kwaliteit van de wijken en buurten betreft. Daarbij is oog voor de fysieke omgeving, maar ook voor sociale problemen en structuren. Dat blijkt onder andere uit de deelname aan een wijkteam en de actieve signalerende rol.**

Ten behoeve van de preventie van huurachterstanden is onder meer een pilot gestart om problemen tijdig te signaleren. Het sociaal wijkteam komt wekelijks bijeen. Omdat de huurachterstanden nog steeds hoog blijven zijn eind 2016 nieuwe maatregelen benoemd om de huurachterstanden terug te dringen. De maatregelen betreffen zowel het directe incassoproces als het proces van schuldhulpverlening.

In de wijken en buurten ondersteunt Casade via wijkpunten de sociale infrastructuur. Casade heeft in 2016 in totaal 11 ontmoetingsruimten in bezit, verdeeld over Dongen (3), Loon op Zand (3) en Waalwijk (5).

Casade levert een bijdrage aan leefbaarheidsinitiatieven door bijvoorbeeld het plaatsen van moestuinbakken, het organiseren van schoonmaakacties en het faciliteren van een spullenbank. In Waalwijk heeft Casade de gemeenschappelijke tuin in complex Hofstad voorzien van een tent waar bewoners samenkomen en activiteiten organiseren. In Loon op Zand heeft Casade een speeltuin aangeleverd en groenstroken heringericht. In Dongen heeft Casade onder andere aandacht gehad voor de inrichting van het plein aan de Kerkebosdreef in combinatie met bewonersactiviteiten in 's Gravenmoer.

2.4 Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt of de eigen ambities van Casade in de periode 2013 – 2016 passen bij de opgaven. Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten. Vervolgens gaan wij in op de relatie tussen de ambities en de opgaven en de beoordeling hiervan in welke mate deze passend zijn.

Voor de jaren 2013 en 2014 zijn de ambities van de drie fusiecorporaties relevant. Deze zijn bij elkaar gekomen in het fusiedocument. Vanaf 2015 is er het nieuwe ondernemingsplan van Casade.

2.4.1 Pre-fusieperiode

Ondernemingsplan 'Thuis in de wijk' (Casade, 2010-2014)

Het ondernemingsplan 'Thuis in de wijk' is vastgesteld voor de periode van 2010 tot en met 2014. Casade positioneert zich in het ondernemingsplan als een wijkgerichte corporatie, die thuis is in de wijken. Casade realiseert en beheert wijkpunten, die bijdragen aan een sterke sociale infrastructuur. Daarnaast zoekt Casade de samenwerking met professionals en bewoners.

De betaalbaarheid van de woningen wordt als een belangrijke opgave beschouwd. Casade redeneert vanuit de totale woonlasten: huurprijzen en energieprijzen. Casade wil inzetten op transformatie van de woningvoorraad. Voor de periode van 2010 tot en met 2014 is de doelstelling om 1.012 (levensloopbestendige) woningen te realiseren in de betaalbare en middeldure huur. Casade kan daarmee voldoende passende woningen bieden die zowel in huur als koop betaalbaar zijn voor de lage en de middeninkomens. De nieuwbouw geldt als motor voor doorstroming.

Als maatschappelijk ondernemer wil Casade bijdragen aan een duurzame samenleving. Naast het reduceren van het gas- en energieverbruik door middel van fysieke maatregelen, wil Casade investeren in een duurzaam sociaal perspectief.

Ondernemingsplan 'Lokaal Bouwen, Sociaal Bouwen' (Vieya, 2011-2014)

Vieya kiest in het ondernemingsplan 'Lokaal Bouwen, Sociaal Bouwen' voor een heldere positionering en focus: bouwen, verdelen, beheren en vervangen van woningen en investeren in maatschappelijk vastgoed. Om richting te geven aan het handelen heeft Vieya vier strategische speerpunten benoemd:

1. Bouwen naar opgave;
2. Betaalbaar wonen;
3. Op vol vermogen;
4. Interne en externe kracht.

Vieya benoemt in het ondernemingsplan een forse opgave om verworven grondposities tot ontwikkeling te brengen. Vieya wil consumentgericht bouwen en kiest daarbij voor sociale volkshuisvesting – huurwoningen en koopwoningen - waarbij betaalbaarheid bovenaan staat. Daartoe wordt onder meer geïnvesteerd in energiezuinigheid, want de woonlasten zullen in steeds grotere mate afhangen van de energiekosten. De kwaliteit van de dienstverlening kan verbeteren. Vieya constateert dat er nog onvoldoende instrumentarium en ervaring beschikbaar is om bewoners goed te betrekken bij woningverbetering.

Bij de invulling van de volkshuisvestelijke opgaven ziet Vieya de verantwoordelijkheid om haar vermogen (maatschappelijk) te laten renderen. De druk op de eigen financiële positie en de wens om op vol vermogen te blijven presteren, vereisen een nauwgezette financiële sturing. De organisatie is ingericht op het uitvoeren van de kerntaak: het huisvesten van mensen met een ondersteuningsvraag. Vieya rekent bij alle opgaven die men ziet, op haar partners. De samenwerkingsbereidheid en de lokale verankering zijn groot. Vieya heeft een sterke positie in Dongen: Vieya kent het netwerk, het netwerk kent Vieya.

Strategische koers (Slagenland Wonen, 2012-2016)

Slagenland Wonen wil zich inzetten voor goed wonen, voor een faire prijs. In het bijzonder is Slagenland Wonen er voor huurders met een inkomen tot de huurtoeslaggrens. Slagenland Wonen biedt betaalbare en kwalitatief goede woningen aan in een plezierige woonomgeving van Waspik en ’s Gravenmoer. Slagenland Wonen investeert in woningen; maatschappelijk vastgoed wordt alleen ontwikkeld als het echt noodzakelijk is. Daarnaast richt Slagenland Wonen zich op leefbaarheid en wonen en zorg. Slagenland Wonen wil vooral een kwalitatief goed woningaanbod realiseren en behouden.

Bij het opstellen van de ambities in de strategische koers is geen rekening gehouden met de beperkte investeringsmogelijkheden in financiële zin. Om de financiële positie en de investeringskracht te vergroten zullen de huren moeten worden verhoogd. Slagenland Wonen verhuurt woningen tegen een gemiddelde huurprijs van 64,5 procent van maximaal toegestane huurprijs en wil naar 71,5 procent om investeringsruimte te creëren. Slagenland Wonen wil ook andere oplossingen voor de investeringsbehoeften verkennen. Om de kwetsbaarheid van de organisatie te reduceren en meer efficiëntie te bereiken, verkent Slagenland Wonen de samenwerking met andere partijen.

2.4.2 Fusieperiode

De fusiecorporatie is op moderne en innovatieve wijze georganiseerd en heeft een sterke lokale binding. Door haar grootte kan zij activiteiten efficiënter en professioneler aanpakken dan Casade, Slagenland Wonen en Vieya individueel kunnen. In de intentieovereenkomst voor de fusie (maart 2013) zijn de doelstellingen als volgt verwoord:

- Betere volkshuisvestelijke prestaties in een aaneengesloten en gezamenlijk werkgebied (beter dan in de niet gefuseerde situatie).
- Efficiëntie(winst) en effectiviteit in de organisatie.
- Een robuuste organisatie die aan de gezamenlijke opvattingen over dienstverlening en werkgeverschap voldoet.
- Lokaal sterk gewortelde en – binnen de gezamenlijk vastgestelde concernkaders – zelfstandig opererende vestigingen (met gedelegeerde en in procuratie vastgelegde beslissingsbevoegdheid) van waaruit de dienstverlening aan klanten en stakeholders wordt vormgegeven (frontoffice/backoffice concept).
- Naast en/of ter ondersteuning van de vestigingen ook een professionele en efficiënte organisatie waarin onder meer competenties zijn belegd op de terreinen financiële strategie en financieel beheer, vastgoed, HRM, marketing en verkoop, ICT-beleid, -strategie en -beheer, complex (er wordende) wet- en regelgeving en facilitaire ondersteuning.
- Een organisatie die (beter dan in de niet gefuseerde situatie) de risico’s aankan die samenhangen met de geplande vastgoedinvesteringsopgaven, de verwachte externe ontwikkelingen en de overige risico’s in de bedrijfsvoering.

In de geconsolideerde begroting 2014 en meerjarenprognose 2015 t/m 2018 zijn:

- De drie afzonderlijke (vastgestelde en goedgekeurde) begrotingen opgeteld.

- Alle berekeningen op grond van geharmoniseerde (waarderings-)grondslagen uitgevoerd.
- Alle in de afzonderlijke begrotingen opgenomen activiteiten, projecten en investerings-portefeuilles onverkort overgenomen.
- Zijn de berekende fusievoordelen (synergie) en de (eenmalige) fusiekosten verrekend.

2.4.3 Post-fusieperiode

Ondernemingsplan 'Zo wil ik wonen.' (2015-2019)

Het ondernemingsplan 'Zo wil ik wonen.' is vastgesteld voor de periode 2015 tot en met 2019. Het is het eerste ondernemingsplan van de fusiecorporatie Casade. De koers is bepaald in samenwerking met huurders, de Maatschappelijke Adviesraad (MAr) en de gemeenten in het werkgebied. De leidraad van het ondernemingsplan ligt in een brief van de huurders en de andere belanghebbenden aan Casade en het antwoord van Casade op deze brief.

'Zo wil ik wonen' is het motto in het ondernemingsplan; het maakt duidelijk dat de huurders centraal staan. Speerpunt is het betaalbaar houden van wonen en dat sluit aan bij de roep van huurders om: 'betaalbaarheid, betaalbaarheid en betaalbaarheid'. Casade zal zich inzetten om de stijging van het gemiddelde huurniveau als gevolg van huurverhogingen, woningverbeteringen en vernieuwing van de woningvoorraad te beperken. Bij het verhogen van de huur worden mensen met een laag inkomen zoveel mogelijk ontzien. Om toch te kunnen blijven investeren, verkoopt Casade in toenemende mate bestaande woningen.

Casade wil bovendien inzetten op het vergroten van de beschikbaarheid van woningen. Casade investeert in de bouw van nieuwe betaalbare huur- en koopwoningen en werkt in samenwerking met huurders aan het bevorderen van de doorstroming. Naast het realiseren van nieuwbouw ziet Casade kansen in het verbeteren van bestaande woningen en het transformeren van leegstaand vastgoed (o.a. kantoren) naar woningen.

Samen met huurders en maatschappelijke organisaties werkt Casade aan wijken die schoon, heel en prettig zijn. De betrokkenheid moet op vier schaalniveaus zichtbaar zijn: de huurders, de woning, de woonomgeving en de buurt/wijk. Daarbij wordt in lijn met de veranderingen in het zorgstelsel ingezet op het verbeteren van de sociale infrastructuur; een infrastructuur waarbinnen ouderen langer zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. Ook bouwt Casade nieuwe woningen die geschikt zijn voor mensen met een zorg- en ondersteuningsvraag.

Casade typeert zichzelf in het ondernemingsplan als een 'duurzaam ondernemer' met de doelstelling om bij te dragen aan een beter milieu en een betere toekomst, voor huurders en medewerkers. Het betaalbaar houden van de woningvoorraad wordt tevens bereikt door het beperken van de energielasten. Casade conformeert zich aan de doelstellingen uit het nationale energieakkoord.

2.4.4 Overall beeld ambities

Casade is ontstaan uit drie verschillende corporaties met een aansluitend en deels overlappend werkgebied. De focus van de drie corporaties was verschillend. Vieya wilde zich vooral inzetten voor sociale vastgoedontwikkeling in huur- en koopsector, waar Casade de betrokkenheid op wijkniveau centraal stelde. Slagenland Wonen had te kampen met beperkte financiële slagkracht. Rondom de fusie heeft Casade de afzonderlijke plannen van de rechtsvoorgangers zoveel mogelijk overgenomen en eerder gemaakte afspraken met de partners gerespecteerd. Uit de fusie is een corporatie ontstaan die een echte sociale volkshuisvester wil zijn en zich primair richt op de sociale

huursector, op betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid. In de volgende paragraaf beoordeelt de visitatiecommissie hoe deze ambities zich verhouden tot de opgaven in het werkgebied.

2.5 Ambities in relatie tot de opgaven

8

In methodiek 5.0 is vastgelegd dat de corporatie voldoet aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie eigen doelstellingen en ambities heeft voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie constateert dat Casade voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de aansluiting op relevante vraagstellingen uit de omgeving. Casade heeft de gemeenten, de huurdersvertegenwoordiging en de Maatschappelijke Adviesraad (MAr) betrokken bij het identificeren van de opgaven; de zorgen van de huurdersvertegenwoordigers over betaalbaarheid zijn uiterst serieus genomen. Eerdere afspraken zijn zoveel mogelijk doorgezet na de fusie. De beoordeling van de wijze waarop Casade haar ambities laat aansluiten op opgaven in het werkgebied en signalen van belanghebbenden komt uit op een 8.

Rechtsvoorgangers Casade, Vieya en Slagenland Wonen hebben de ambities voor de afgelopen periode vastgelegd in ondernemingsplannen, respectievelijk ‘Thuis in de wijk’ (2010-2014), ‘Lokaal Bouwen, Sociaal Bouwen’ (2011-2014) en Strategische Koers (2012-2016). Daarin is invulling gegeven aan opgaven ten aanzien van betaalbaarheid, de vergrijzing in het werkgebied en de leefbaarheid in de wijken en buurten. Naast de primaire doelgroep is er aandacht voor de secundaire doelgroep, het aanbieden van sociale koopwoningen en middeldure huurwoningen. Het investeren in leefbaarheid, sociale infrastructuur en maatschappelijk vastgoed behoort eveneens tot de ambities van de rechtsvoorgangers. De doelstellingen zijn in lijn met de prestatieafspraken die met de verschillende gemeenten werden gemaakt.

In het ondernemingsplan ‘Zo wil ik wonen.’ zijn de ambities voor de periode van 2015 tot en met 2019 vastgelegd. Belanghebbenden hebben daar hun invloed op kunnen uitoefenen en er is goed geluisterd naar de huurdersvertegenwoordiging. De opgaven die zij aangaven in hun ‘brief’ hebben een vertaling gekregen in de doelstellingen van Casade op het gebied van betaalbaarheid, beschikbaarheid en de woningvraag van bijzondere doelgroepen. Casade sluit aan bij de ambities in het Convenant Energieprestaties Woningcorporaties. Ten aanzien van de leefbaarheid in wijken en buurten zet Casade in op huurderstevredenheid (schoon, heel, veilig en prettig), het voorkomen van huurachterstanden en overlast, de samenwerking met maatschappelijke partners en ‘Social return on investment’. Daarbij wordt het principe ‘Eerst verdienen, dan uitgeven’ gehanteerd om een degelijk financieel beleid te voeren. Toen in 2016 zicht ontstond op extra financiële investeringsruimte (in 2016) is in overleg met onder meer de huurdersvertegenwoordiging bepaald hoe die zou worden ingezet.

2.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

Tabel 2.3 Presteren naar Opgaven en Ambities

Prestatieveld	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Prestaties in het licht van de opgaven			
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,4		
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	6,3		
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,9		
(Des)investeren in vastgoed	6,7	6,9	7,2
Kwaliteit van wijken en buurten	7	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven	8	25%	

3 Presteren volgens Belanghebbenden



3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Casade, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten in een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast moeten maatschappelijke partners worden betrokken. In deze maatschappelijke visitatie zijn gesprekken gevoerd met de huurdersvertegenwoordiging, de Maatschappelijke Adviesraad, de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk (met bestuurlijk en ambtelijk vertegenwoordigers). Een deel van de collega-corporaties uit het samenwerkingsverband ‘Lente’ is gesproken, evenals partners uit zorg- en welzijn. In bijlage 3 is opgenomen welke belanghebbenden op welke wijze bij de maatschappelijke visitatie zijn betrokken.

Casade heeft een Maatschappelijke Adviesraad die zijn oorsprong kent in de fusie. Eén van de fusiecorporaties was een vereniging, waar de ledenvergadering een belangrijke rol inneemt. De verenigingsstatus werd als gevolg van de fusie beëindigd en omgezet in een stichting. Men wilde de bijzonderheid van een ledenvergadering voortzetting geven in de fusiecorporatie. Daartoe is de Maatschappelijke Adviesraad ingesteld. Deze bestaat uit mensen uit de lokale samenleving die een relevante inhoudelijke achtergrond en expertise hebben en mede op basis daarvan Casade gevraagd en ongevraagd van advies voorzien.

In dit hoofdstuk worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

3.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven van de maatschappelijke prestaties van Casade op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven van de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die belanghebbenden ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

De collega-corporaties en de zorg- en welzijnsorganisaties hebben aangegeven dat zij beperkt zicht hebben op het feitelijk presteren van Casade op een deel van de prestatievelden. Zij voelden zich onvoldoende in staat om over de hele linie tot een cijfermatige beoordeling te komen. Casade werkt samen met collega-corporaties op het gebied van inkoop en kennisdelen, maar ze hebben verschillende werkgebieden. Mogelijk verklaart dat waarom er minder zicht bestaat op de feitelijk geleverde maatschappelijke prestaties. Daarnaast verklaart dit waarom met name collega-corporaties het niet heel erg vinden dat zij geen betrokkenheid bij of invloed op het beleid van Casade hebben.

3.3.1 *Prestaties*

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer	
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie					
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,6	7,2	7,4	7,4	7,5
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	6,9	7,5	7,3	7,2	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,1	7,7	7,7	7,5	
(Des)investeren in vastgoed	7	7,4	7,6	7,3	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,8	7,8	8	7,9	
	-	-	-	-	
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie					
Relatie en communicatie	6,2	6,9	7,4	6,8	
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie					
Invloed op beleid	7,4	7,8	7,6	7,6	
Gemiddeld					**7,4**

In de visitatiemethodiek valt de Maatschappelijke Adviesraad in de categorie ‘overige belanghebbenden’. Vanwege de bijzondere positie heeft de visitatiecommissie ervoor gekozen in de tekst de Maatschappelijke Adviesraad steeds apart te noemen. Naast de Maatschappelijke Adviesraad vallen drie collega corporaties en vijf zorg- en welzijnspartijen onder ‘overige belanghebbenden. De cijfers in de categorie ‘overige belanghebbenden’ zijn tot stand gekomen door de cijfers van belanghebbenden die een cijfer hebben gegeven te middelen. De Maatschappelijke Adviesraad heeft alle componenten kunnen beoordelen. Naast het oordeel van de Maatschappelijke Adviesraad bestaat het cijfer van ieder prestatieveld uit minimaal 2 cijfers vanuit zorg- en welzijnspartijen. Dit aantal verschilt per prestatieveld.

Huisvesten van de primaire doelgroep

7,4 **De belanghebbenden waarderen de prestaties ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep met een ruime voldoende. De belanghebbenden waarderen met name de inzet van Casade met betrekking tot betaalbaarheid. Aandacht wordt gevraagd voor de beschikbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep.**

De Stichting Samenwerkende Huurdersorganisaties Casade waardeert de inzet ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep met een ruime voldoende. Casade zet zich in voor een betaalbare woningvoorraad. De huurders hebben bij de fusie en in het Ondernemingsplan ‘Zo wil ik wonen.’ aandacht gevraagd voor de betaalbaarheid van de woningen in het werkgebied. Zij hebben Casade verzocht om minimaal 8.100 woningen betaalbaar te houden. Casade heeft dit aantal opgehoogd naar minimaal 8.800 woningen. De huurders geven aan ‘zeer tevreden’ te zijn over het feit dat Casade gehoor heeft gegeven aan deze oproep. Zij constateren ook dat er een gematigd huurprijsbeleid wordt gevoerd. Daarentegen geven de huurders aan dat de doorstroming voor

verbetering vatbaar is. Ondanks de inzet van een doorstroommakelaar blijft de doorstroming beperkt; de mutatiegraad binnen het bezit van Casade is relatief laag.

De gemeenten zijn eenduidig in hun waardering van de betaalbaarheid van de woningen. De uitdaging ligt wat hen betreft met name in de beschikbaarheid van voldoende woningen voor de primaire doelgroep. Er zijn omvangrijke wachtlijsten en de recente crisis op de woningmarkt heeft evenmin bijgedragen aan een betere beschikbaarheid. De gemeenten zouden graag meer inzicht willen hebben in de lengte van de wachtlijsten, het aantal huishoudens op de wachtlijst dat daadwerkelijk zoekende is, informatie over de doelgroepen en de woonwensen van deze doelgroepen. De gemeente Dongen geeft aan dat Casade in het recente verleden meer had kunnen bouwen. In de periode 2013 tot en met 2016 zijn slechts 15 woningen opgeleverd. De verwachtingen voor de toekomst zijn gelukkig positiever. De gemeente Loon op Zand stelt dat Casade voldoet aan afspraken over de kernvoorraad, maar dat de beschikbaarheid voor de laagste-inkomensgroepen een aandachtspunt blijft.

De Maatschappelijke Adviesraad waardeert de inzet van Casade voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Casade realiseert niet de maximaal toegestane huur en heeft de huursprong bij mutatie afgevlakt. Wat betreft woningtoewijzing en doorstroming toont de Maatschappelijke Adviesraad zich kritischer. De woningtoewijzing is door zijn digitale vorm voor senioren soms moeilijk toegankelijk. Daarnaast worden woningen die met voorrang bestemd zijn voor senioren tevens aan andere doelgroepen, waaronder jongeren, toegewezen. De mutatiegraad is laag en de doorstroming stagneert. Kleine gezinnen en jongeren ervaren veel problemen met het verkrijgen van een woning.

De collega-corporaties en de zorg- en welzijnsorganisaties geven aan onvoldoende zicht te hebben op de prestaties van Casade ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroepen. Het beeld is dat Casade voldoende oog heeft voor de laagste-inkomensgroepen en de betaalbaarheid van de woningvoorraad.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

7,2 **De belanghebbenden waarderen de prestaties ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen met een ruime voldoende. Vanuit belanghebbenden wordt aandacht gevraagd voor de opgaven ten aanzien van zelfstandig langer thuis wonen en het aanpassen van woningen.**

Alle belanghebbenden waarderen de inzet van Casade voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De Stichting Samenwerkende Huurdersorganisaties Casade geeft aan dat een grotere inspanning mogelijk is in het aanpassen van woningen. Casade heeft volgens de huurdersvertegenwoordiging onvoldoende zicht op de woningen die reeds zijn aangepast.

Gemeenten noemen onder meer de seniorenmakelaar als een goed voorbeeld van de inzet van Casade. In de gemeenten is er op zich voldoende aanbod van woningen voor bijzondere doelgroepen. Wel worden opmerkingen gemaakt over de verspreiding van dergelijke woningen over het gemeentelijk grondgebied. Onder meer de gemeente Dongen benoemt een vrij sterke concentratie van woningen voor bijzondere doelgroepen. De gemeente Loon op Zand geeft aan dat Casade de bestaande seniorencomplexen heeft ‘ontlabeld’ en zich inzet voor de realisatie van levensloopbestendige woningen. Een aantal vrijgekomen woningen in complexen die met voorrang voor senioren bedoeld waren, is toegewezen aan jongeren indien er van senioren geen belangstelling bestond. De gemeente wijst op spanningen die zich voor (kunnen) doen tussen jongeren en senioren.

De Maatschappelijke Adviesraad ziet nog forse opgaven voor de nabije toekomst. Casade heeft nultredenwoningen opgeleverd voor senioren, maar de opgaven rondom langer zelfstandig thuis wonen zullen alleen maar toenemen. Casade zou meer woningen kunnen aanpassen om deze ontwikkeling te faciliteren. Door de scheiding van wonen en zorg zal de druk op de woningvoorraad immers verder toenemen.

De collega-corporaties geven aan onvoldoende zicht te hebben op de prestaties van Casade ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Verschillende zorg- en welzijns-organisaties geven aan dat Casade oog heeft voor de bijzondere doelgroepen en goede samenwerking zoekt met zorginstellingen. Casade zou zich daarbij wat vernieuwender kunnen opstellen.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,5 **De belanghebbenden waarderen de prestaties ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer met een ruime voldoende. In het oog springen voor hen met name de prestaties met betrekking tot energie en duurzaamheid.**

Belanghebbenden zijn te spreken over de kwaliteit van woningen en woningbeheer bij Casade. Het woningbezit ‘staat er goed bij’. De kwaliteit van de woningen komt tot uiting in een hoog gemiddeld aantal WWS-punten. De vertegenwoordiging van de huurders is zeer te spreken over de inzet op energie en duurzaamheid. Zij wijst onder andere op het plaatsen van zonnepanelen en het realiseren van NOM-woningen. De huurders geven aan tevreden te zijn over de dienstverlening.

De gemeenten constateren dat Casade heeft geïnvesteerd in de kwaliteit van de woningen en dat nergens sprake is van achterstallig onderhoud. Casade laat de financiële baten van investeringen in energie en duurzaamheid ten goede komen aan de huurder. Daarnaast noemen (en roemen) gemeenten het plaatsen van zonnepanelen en het realiseren van NOM-woningen. Ze hebben weinig zicht op de dienstverlening van Casade, maar daarover zijn bij hen ook geen klachten bekend.

De Maatschappelijke Adviesraad geeft aan dat de huurders niet altijd tevreden zijn over keuken en sanitair bij een te betrekken woning. De kritiek zit niet zozeer in de functionele aspecten, maar meer in het ‘up-to-date’ zijn. De inzet van Casade voor energie en duurzaamheid springt er voor de Maatschappelijke Adviesraad uit. Het plaatsen van zonnepanelen zonder doorberekening in de huur wordt een ‘cadeau’ voor de huurders genoemd. Casade levert daarmee ook een bijdrage aan de betaalbaarheid van de woningen.

De collega-corporaties en zorg- en welzijnspartijen geven aan onvoldoende zicht te hebben op de prestaties van Casade ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningenbeheer. Ze hebben de indruk dat de woningkwaliteit op orde is en kennen de inzet voor energie en duurzaamheid. Eén van de zorg- en welzijnsorganisaties geeft aan dat de dienstverlening goed is, maar dat processen soms traag verlopen

(Des)investeren in vastgoed

7,3 **De belanghebbenden waarderen de prestaties ten aanzien van (des)investeren in vastgoed met een ruime voldoende. Aandacht wordt gevraagd voor het realiseren van voldoende nieuwbouwwoningen; met name in Dongen is de afgelopen jaren weinig nieuwbouw gerealiseerd.**

De Stichting Samenwerkende Huurdersorganisaties Casade vraagt aandacht voor het realiseren van voldoende nieuwbouwwoningen. Hierdoor kunnen wachtlijsten worden verkort. Dit is met name

in Loon op Zand een thema, maar in deze gemeente is nauwelijks grond beschikbaar. De huurdersvertegenwoordiging waardeert het (naar beneden) bijstellen van de verkoopambities. Er bestaat bij haar enige zorg over de aandacht voor zittende huurders in complexen waarin ook woningen zijn en worden verkocht.

De gemeenten zijn meer verdeeld over de waardering voor gerealiseerde (des)investeringen in vastgoed. De gemeente Waalwijk geeft aan dat Casade veel nieuwbouwwoningen heeft gerealiseerd en langs die lijnen toewerkt naar een meer gedifferentieerd woningbezit. Daarbij zijn kwalitatief hoogwaardige woningcomplexen gerealiseerd, bijvoorbeeld in Besoijen. De gemeente Dongen is kritischer: Casade had best meer mogen investeren in nieuwbouw, gelet op de omvang van de kernvoorraad. Rechtsvoorganger Vieya heeft in het verleden veel projecten gerealiseerd. Er is echter wel begrip voor de gewijzigde omstandigheden waarin woningcorporaties opereren en voor de sterkere focus op kerntaken. Wat woningverkopen betreft, komt Casade de afspraken na. Een van de gemeenten vraagt aandacht voor een mogelijke versnippering van het woningbezit na verkoop, waardoor het beheer niet eenvoudiger wordt. Daarnaast is er zorg over de verkoop van woningen in de kleinere kernen, terwijl de behoefte aan sociale huurwoningen daar onverminderd aanwezig blijft.

De Maatschappelijke Adviesraad waardeert de inzet van Casade voor vastgoed(des)investeringen met een ruime voldoende. Casade heeft bijvoorbeeld in Waalwijk haar nek uitgestoken om een lastig project toch te realiseren. Wel wordt opgemerkt dat het goed zou zijn als Casade onderzoekt hoe de huurvraag zich zal gaan ontwikkelen. Dat geeft een steviger fundament voor het realiseren van passende huisvesting.

Collega-corporaties en zorg- en welzijnspartijen geven aan onvoldoende zicht te hebben op de prestaties van Casade ten aanzien van (des)investeren in vastgoed. Het beeld bestaat dat Casade een actieve, ontwikkelende corporatie is, die echter geen hele grote aantallen woningen realiseert. Een van de zorg- en welzijnsorganisaties stelt dat sprake is van een ‘voorzichtige’ houding vanuit ‘verstandige’ bedrijfseconomische overwegingen. Wat het maatschappelijke vastgoed betreft (o.a. ontmoetingsruimten), is een terugtrekkende beweging zichtbaar, geeft een zorg- en welzijns-organisatie aan. Omdat de behoefte echter blijft bestaan, is samenwerking met partners van belang: samen een analyse maken en samen optrekken.

Kwaliteit van wijken en buurten

7,9

De belanghebbenden waarderen de prestaties ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten met een ruime voldoende. Waardering wordt met name uitgesproken voor de inzet op leefbaarheid en het voeren van een signaalfunctie. Daarbij wordt opgemerkt dat in het werkgebied geen sprake is van grote leefbaarheidsproblemen.

De Stichting Samenwerkende Huurdersorganisaties Casade geeft aan dat Casade zich goed en op meerdere manieren blijft inzetten voor de leefbaarheid in de wijken en buurten. Zij merkt daarbij echter op dat de leefbaarheidsproblemen in het werkgebied niet heel groot zijn.

De gemeenten zijn lovend over de prestaties van Casade ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten. Casade probeert binnen de kaders van wet- en regelgeving zo goed mogelijk te presteren, onder meer door het beschikbaar stellen van ontmoetingsruimten en de inzet van woonconsulenten, aandacht voor tuinonderhoud en openbare ruimten. Casade is goed zichtbaar in de wijk middels wijkteams met wijkbeheerders, wijk- en woonconsulenten en interventie-consulenten. Daarnaast heeft Casade een signaalfunctie en zoekt men bij (het voorkomen van) problemen samenwerking met maatschappelijke partners. Genoemd worden de aanpak van

schuldenproblematiek en het beperken van huisuitzettingen. Daarnaast ziet de Maatschappelijke Adviesraad dat Casade zich inzet voor de kwaliteit van wijken en buurten.

De collega-corporaties geven aan onvoldoende zicht te hebben op de prestaties van Casade ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten. Opgemerkt wordt dat in het werkgebied van Casade weinig leefbaarheidsproblemen bestaan. Zorg- en welzijnsorganisaties beschouwen Casade op het gebied van de leefbaarheid als een actieve corporatie. Wet- en regelgeving zijn strenger geworden, maar Casade blijft investeren in wijken en buurten. Casade is actief in de wijkteams en alert in de aanpak van problemen en/of incidenten.

3.3.2 Relatie en communicatie

6,8

De belanghebbenden waarderen de relatie en communicatie met Casade met een 6,8[7]. De belanghebbenden zijn unaniem positief over de relatie met Casade. Voor wat betreft de communicatie zien met name de huurders verbeterpunten.

De Stichting Samenwerking Huurdersorganisaties Casade spreekt van een goede relatie met Casade die een stevige structurering kent. De samenwerking is vastgelegd in een samenwerkings-overeenkomst en de betrokkenheid van de huurders is opgenomen in een participatiekalender. In de communicatie ziet zij echter ruimte voor verbetering. Daarbij wijzen de vertegenwoordigers van de huurders onder meer op een situatie waarin zij relevante berichtgeving in de krant moesten lezen. In het verleden werd het huurbeleid aan hen voorgelegd op een te laat moment waarbij geen ruimte meer bestond voor inbreng en invloed. Casade heeft het zich aangetrokken en is aan de slag gegaan met het opstellen van een communicatieplan. De terugkoppeling over de stand van zaken over dit communicatieplan laat volgens de huurdersvertegenwoordiging geruime tijd op zich wachten. Casade geeft daarentegen aan dat is afgesproken dat in het najaar van 2017 een notitie over de tussenbalans verstrekt wordt. De huurdervertegenwoordiging oordeelt niet negatief over de communicatie en ziet goede wil en een stijgende lijn. Toch blijft communicatie in een aantal gevallen wat ongelukkig.

De gemeenten in het werkgebied zijn tevreden over de samenwerking. Casade is een betrouwbare corporatie, die doet wat zij belooft. Indien afspraken niet nagekomen kunnen worden, legt Casade dat ook uit. De fusie heeft de relatie en de communicatie niet of nauwelijks beïnvloed. Er is regelmatig formeel overleg -bestuurlijk en ambtelijk- en partijen vinden elkaar ook op meer informele momenten; de lijnen zijn steeds kort. Eén van de gemeenten merkt op dat Casade niet alleen met de eigen huurders moet communiceren. Een andere invulling geven aan projecten noodzaakte bijvoorbeeld tot het breder informeren van de lokale samenleving.

De Maatschappelijke Adviesraad spreekt van constructieve samenwerking. Na de oprichting moesten de Maatschappelijke Adviesraad en de corporatie maar ook de huurdersvertegen-woordiging aan elkaar wennen. Het was aanvankelijk nog wat zoeken naar taken, rollen, verantwoordelijkheden en meerwaarde. Deze ‘ingroeiperiode’ lijkt inmiddels wel achter de rug te zijn. De adviesraad beschouwt Casade als betrouwbaar, betrokken, open en integer. Hoewel men over het algemeen goed wordt geïnformeerd, ziet de adviesraad in de communicatie een aandachtspunt. Eventuele vragen worden adequaat beantwoord, maar informatie komt soms erg laat.

[7] De cijfermatige beoordeling heeft betrekking op de communicatie met Casade. Op verzoek van Casade is de relatie separaat van communicatie met een cijfer beoordeeld. De belanghebbenden waarderen de relatie met Casade gemiddeld met een 8,0.

De collega-corporaties geven aan dat de relatie en de communicatie met Casade als zeer constructief wordt ervaren. Casade werkt met open vizier, wil samenwerken en heeft oog voor de bredere context. Casade is voor hen een betrouwbare partner met een goede inzet. De collega-corporatie spreken van een ‘zeer prettige samenwerking’, waarbij Casade de kwaliteit heeft om daadwerkelijk iets toe te voegen en te delen. Met elkaar verder komen zit in het DNA van Casade.

De zorg- en welzijnsorganisaties uiten zich in vergelijkbare termen. Een van de zorg- en welzijnsorganisaties spreekt van een ‘voorbeeldrelatie’. Men werkt vooral samen rondom specifieke projecten of activiteiten. Casade neemt de maatschappelijke verantwoordelijkheid als uitgangspunt en er is sprake van korte lijnen. Een van de zorg- en welzijnsorganisaties geeft echter wel aan dat hetgeen bestuurlijk is afgesproken, soms moeizaam wordt opgepakt door de organisatie. De zorg- en welzijnsorganisaties beschouwen Casade zonder meer als een betrouwbare organisatie, die afspraken nakomt.

Extra vraag op verzoek van Casade

Aanvullend op bovenstaande thema’s is de belanghebbenden op verzoek van Casade nog eens expliciet gevraagd hoe ze oordelen over de relatie met, en de betrouwbaarheid van Casade. De belanghebbenden zijn unaniem positief; de relatie met Casade is goed en constructief. Casade komt afspraken na en is gericht op samenwerking. Er zijn wel eens wat zaken niet helemaal lekker gelopen op het gebied van communicatie, maar waar mensen werken worden fouten gemaakt, volgens belanghebbenden. Alle belanghebbenden hebben aangegeven dat zij Casade een hele betrouwbare corporatie vinden.

3.3.3 Invloed op beleid

7,6

De belanghebbenden waarderen de invloed op het beleid van Casade met een 7,6. De huurders, gemeenten en de Maatschappelijke Adviesraad worden structureel betrokken bij het beleid. De overige belanghebbenden worden voornamelijk betrokken via collegiaal overleg. Zij geven aan dat verdere betrokkenheid niet noodzakelijk is, maar eventueel wel waardevol kan zijn.

De huurdersvertegenwoordiging waardeert met name de recente betrokkenheid bij de benutting van de ruimere financiële mogelijkheden, waarbij Casade haar een aantal keuzes heeft voorgelegd. Ook de betrokkenheid bij het maken van de nieuwe prestatieafspraken is naar tevredenheid verlopen; huurdersvertegenwoordiging, gemeenten en Casade zaten als gelijkwaardige partners aan tafel.

De gemeenten in het werkgebied zijn tevreden over hun betrokkenheid bij het beleid van Casade. De gemeenten worden (tijdig) meegenomen in overwegingen en dilemma’s en er is constructief overleg over de prestatieafspraken. Eén gemeente vindt dat bewoners ook meer ‘aan de voorkant’ betrokken kunnen worden.

De Maatschappelijke Adviesraad waardeert de invloed op het beleid van Casade als zeer goed. De inhoudelijke basis voor de samenwerking wordt vastgelegd in de jaaragenda. Aan de hand daarvan komt de raad met zijn beleidsmatige advisering en overwegingen. Deze werkwijze geeft een goed gestructureerde betrokkenheid bij actuele beleidsthema’s.

Voor de collega-corporaties beperkt de betrokkenheid zich tot collegiaal overleg. In het Lente-verband raken beleidsterreinen elkaar en worden open discussies gevoerd over bijvoorbeeld betaalbaarheid. Hierdoor hebben de collega-corporaties wel een beeld van het beleid van Casade, zonder de maatschappelijke prestaties precies te kennen. Zij worden wel op de hoogte gehouden door Casade door middel van het toesturen van het ondernemingsplan en een nieuwsbrief. De

collega-corporaties vinden een sterkere betrokkenheid bij beleid niet nodig; mogelijk zijn bredere beleidsdiscussies eventueel wel waardevol in Lenteverband.

De zorg- en welzijnsorganisaties geven aan dat zij niet worden betrokken bij de ontwikkeling van het beleid. Een van hen geeft aan dat het eerder informeren is dan consulteren. De samenwerking beperkt zich ook primair tot het niveau van activiteiten en projecten. De zorg- en welzijns-organisaties geven aan dat het waardevol zou kunnen zijn om op gedeelde beleidsterreinen wat meer gezamenlijk de sociale agenda vorm te geven en elkaars krachten te benutten. Desalniettemin laten de zorg- en welzijnspartijen met name waardering zien voor de invloed op beleid, resulterend in hoge cijfers.

3.4 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van Casade en om de corporatie een boodschap mee te geven.

3.4.1 Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Casade?

Figuur 3.1 Casade in kernwoorden



3.4.2 Hebt u een boodschap voor Casade?

Samenvattend geven de belanghebbenden aan Casade de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

Huurders

- Heb aandacht voor de communicatie richting huurders;
- Trots op betaalbaarheid, dit blijft het belangrijkst;
- Luister naar de huurders.

Gemeenten

- Ga zo door;
- Wees trots op maatschappelijke prestaties;
- Casade, laat je zien en profileer je, ook breder in de gemeente dan alleen de eigen huurders;
- Behoud de goede communicatie en de ‘knusheid’;
- Handhaaf de maatschappelijke prestaties, dan ziet de toekomst er rooskleurig uit.

Maatschappelijke Adviesraad

- Zet in op het terugdringen van wachtlijsten;
- ‘Bij Casade ben je thuis’;
- Casade is een betrouwbare en integere verhuurder;
- Casade is ‘gewoon’ goed bezig.

Collega-corporaties

- Ga door op de ingeslagen weg;
- Wees niet (onnodig) bescheiden;
- Wees trots op wat je te brengen hebt.

Zorg- en welzijnsorganisaties

- Ga zo door, handhaaf de maatschappelijke prestaties;
- Aandacht voor vertaalslag bestuurder naar management;
- Wees innovatief in samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties;
- Zoek nog nadrukkelijker samenwerking en creëer daarmee meer impact.

4 Presteren naar Vermogen



4.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

4.2 Financiële continuïteit

8

Onder het prestatieveld financiële continuïteit valt de mate waarin de corporatie haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil houdt. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Casade voldoet ruimschoots aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen. De visitatiecommissie constateert dat sprake is van een gestructureerd beleid ten behoeve van de financiële continuïteit en dat dit beleid actief wordt gehanteerd als kader voor het maatschappelijk presteren. Voor de vormgeving van dit beleid en het actieve hanteren is twee keer een pluspunt gegeven, waardoor de beoordeling uitkomt op een 8.

De mate waarin Casade haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil houdt, wordt onder meer bepaald aan de hand van een aantal financiële ratio's. De normen voor de financiële ratio's zijn vastgesteld door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit woningcorporaties (Aw) (voorheen Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)). Voor de *Loan to Value* en de *Interest Coverage Ratio* hanteert Casade eigen normen, die hoger liggen dan de normen van het WSW/Aw. In de drie jaren voorafgaand aan de fusie voldeden de drie corporaties afzonderlijk elk jaar aan de normstellingen voor de financiële ratio's. In onderstaande tabel is het gemiddelde van de drie corporaties opgenomen over de jaren voorafgaand aan de fusie. Sinds de fusie zijn verbeteringen zichtbaar in de financiële ratio's. Op basis van de meerjarenbegroting 2017 tot en met 2020 kan geconcludeerd worden dat de ratio's op orde blijven.

Tabel 4.1 Financiële ratio's Casade

Parameter	Externe norm	Norm Casade	2016	2015	2014	Gemiddeld 2011-2013 3 organisaties
Solvabiliteit*	> 20 %	> 20 %	35,0 %	32,7 %	32,6 %	30 %
Loan to Value *	< 75 %	< 70 %	69,9 %	64,3 %	63,5 %	65 %
ICR	≥ 1,4	≥ 1,7	2,23	2,42	1,73	1,75
DSRC	≥ 1,0	≥ 1,0	1,45	1,41	1,26	1,16

Bron: Jaarverslag 2014 (p. 107), Jaarverslag 2015 (p. 99), Jaarverslag 2016 (p. 123), Fusiebegroting 2014 (p. 11)
* o.b.v. bedrijfswaarde

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totale vermogen. De norm van het WSW is > 20%. Casade voldoet ruim aan de gestelde norm.

Loan to value

De Loan to Value (LTV) geeft de verhouding tussen vreemd vermogen en de bedrijfswaarde van het vastgoed in exploitatie weer. De norm van het WSW is < 75%. Casade hanteert een eigen, strengere normstelling van < 70%. Casade voldoet ruim aan de extern en eigen normen.

Interest Coverage Ratio

De Interest Coverage Ratio (ICR) is bedoeld om vast te stellen in hoeverre aan de rente-verplichtingen kon worden voldaan. De norm van het WSW is ≥ 1,4. Casade hanteert een eigen, strengere normstelling van ≥ 1,7. Casade voldoet ruim aan de externe en eigen normen.

Debt Service Coverage Ratio

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) is bedoeld om vast te stellen of de operationele kasstromen toereikend zijn voor rente en aflossing. De norm van het WSW is ≥1,0. Casade voldoet ruim aan de gestelde norm.

Naast de financiële ratio's die zijn vastgelegd in het risicobeoordelingsmodel van het WSW hanteert Casade in het eigen financieel beleid aanvullende ratio's:

- Direct rendement: operationele kasstroom uitgedrukt als percentage van de bedrijfswaarde (norm 4%).
- Financieringsratio netto-investeringen: het deel van de investeringen dat wordt gefinancierd uit vrije kasstroom (norm 25%, gemiddeld over vijf jaar).
- Tot en met 2014: Looptijd leningen o/g: de gewogen gemiddelde looptijd van de betaling van rente en aflossingen van langlopende leningen o/g (norm >5). Sinds 2015: het leenbedrag per verhuureenheid neemt niet verder toe.

Casade meldt in de eigen monitoringrapportages steeds dat aan deze eigen normstellingen is voldaan. De visitatiecommissie heeft kunnen concluderen dat dit correct is.

Externe toezichthouders hebben in de afgelopen jaren in hun correspondentie met Casade diverse opmerkingen gemaakt.

- Het bezit van derivaten met een swap/break clausule bij rechtsvoorganger Casade. Casade heeft hierover inmiddels afspraken gemaakt met de betreffende leningverstrekker, waardoor de risico's onder controle zijn. Er is een bedrag gestort op een geblokkeerde rekening; de bijstortplicht is vervallen en er vinden geen nadere stresstests meer plaats.
- Een hoger dan noodzakelijk saldo aan liquide middelen bij Casade. Na overleg is het WSW-akkoord gegaan met deze tijdelijke overliquiditeit. Er staat een bedrag op een geblokkeerde rekening vanwege een langlopend financieel dispuut.
- Een lening van € 85.000 aan particulieren bij Casade, waarvoor de Autoriteit woningcorporaties (Aw) in 2016 een boete heeft opgelegd. Casade accepteert deze boete, maar constateert als probleem dat deze lening niet eenzijdig opgezegd kan worden. Casade zal in toekomstige jaarstukken melding maken van deze leningen en de opgelegde boete; daarna kunnen deze leningen volgens de Aw worden gehandhaafd.
- In de fusie is een fors bezit aan verkoopwoningen onder voorwaarden vanuit de rechtsvoorgangers meegekomen (circa 800 woningen). Voor een deel van deze woningen geldt een terugkoopverplichting voor Casade in het geval de huidige eigenaren de woning verkopen. Casade is bezig de omvang van de portefeuille te verminderen omdat het product minder noodzakelijk wordt gevonden.

Uit de correspondentie met de externe toezichthouders maakt de visitatiecommissie op dat Casade adequaat heeft geacteerd op de opmerkingen vanuit de toezichthouders en dat de genoemde zaken geen consequenties hebben voor de financiële continuïteit.

De financiële sturing en verantwoording gebeurt bij Casade langs meerdere lijnen, zowel op de vermogenspositie als op kasstromen. Casade verbindt exploitatiekasstromen, financiële kasstromen en investeringsstromen op een inzichtelijke wijze met elkaar in interne en externe documentatie. Als voorbeeld is onderstaande illustratie uit de jaarstukken 2016 opgenomen. In de Begroting en Meerjarenbegrotingen worden de aansluitingen met de te leveren prestaties weergegeven door de koppeling met jaarplannen.

Het risicomanagement krijgt onder meer vorm in een door controller, MT en RvC geïnventariseerde risico top 10. Eind 2015 is besloten onderscheid te maken naar risicobeheersing op strategisch tactisch en operationeel niveau. Strategische risico's en beheersmaatregelen worden minimaal eens per jaar besproken in het MT. Rapportage van deze discussie vindt plaats in de monitoringrapportages voor de RvC. Risico's in vastgoedprojecten worden in deze rapportages weergegeven in een 'risicowolk', waarin een risicomaat en het risicobedrag tegen elkaar worden afgezet. In investeringsvoorstellen worden risico-overzichten opgenomen.

4.3 Doelmatigheid

8

Onder het prestatieveld doelmatigheid valt de mate waarin de corporatie in vergelijking met andere corporaties een sobere en doelmatige bedrijfsvoering aan de dag legt en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De minimale eis voor een 6 in de methodiek 5.0 is dat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met andere corporaties. Casade voldoet in ruim voldoende mate aan de eis voor een 6. De visitatiecommissie kent pluspunten toe voor de gestructureerde verbetering van de doelmatigheid waarop bij de fusie is ingezet (1 pluspunt) en het snelle tempo waarin verbeteringen zijn gerealiseerd (1 pluspunt). De doelmatigheid van Casade wordt beoordeeld met een 8.

De mate waarin Casade als organisatie op een doelmatige wijze functioneert, wordt onder meer bepaald aan de hand van een aantal kengetallen uit de publicatie *Corporatie in Perspectief (CiP).* In onderstaande tabel zijn de CiP-kengetallen weergegeven.

Tabel 4.2 Kengetallen doelmatigheid Casade

	Corporatie			Referentie	Landelijk
	2013	2014	2015	2015	2015
Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten	1.056	996	795	853	853
Personeelskosten per vhe	548	326	317	348	357
Aantal vhe per fte	99	85	103	106	106

Bron: Corporatie in Perspectief 2016, verslagjaar 2015, Corporatie Benchmark Centrum[8]

De tabel laat zien dat de bedrijfslasten tijdens de visitatieperiode aanzienlijk zijn gedaald. De netto bedrijfslasten liggen inmiddels onder het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Voor de personeelskosten geeft de tabel een overeenkomstig beeld. Een tweede informatiebron voor doelmatigheid betreft de Aedes benchmark. Daarin kreeg Casade in 2015 een B en in 2016 een A toegekend als score op bedrijfslasten. In deze gegevens is eveneens de snelle verbetering zichtbaar.

[8] De cijfers over 2016 zijn nog niet bekend.

Ten tijde van de fusie is expliciet ingezet op synergie en besparingen. De fusiekosten werden in 2014 geraamd op ca € 1,9 mln. De besparingen zouden oplopen naar € 2 mln. in 2018, waardoor de fusiekosten in enkele jaren tijd zouden zijn terugverdiend. De beheerkosten bedroegen in 2014 € 12,2 mln. en moesten in 2018 teruggebracht zijn naar € 10,2 mln. De helft van deze besparingen wilde Casade bereiken door reductie van de formatie met 12 fte naar maximaal 98 fte. Daar werd drie jaar de tijd voor genomen. Er is een formatiemonitor opgezet, die elke vier maanden wordt geactualiseerd. Deze formatiedoelstelling is nagenoeg bereikt. De andere helft van de besparingen moest worden bereikt door overige synergievoordelen; daartoe behoorde onder meer het efficiënter huisvesten van de nieuwe organisatie. Op beide lijnen is snelle en goede voortgang geboekt.

Vanuit de gedachte ‘samen slimmer dan alleen’ Casade zoekt steeds de samenwerking met andere corporaties. In de afgelopen jaren werden twee langdurige samenwerkingen beëindigd omdat de voordelen niet meer overtuigend waren. Cofier was een samenwerkingsverband in vastgoed-ontwikkeling dat ten tijde van de recente crisis niet meer kon worden voortgezet. Futura was bedoeld voor kennisdeling en gezamenlijke inkoop en is eveneens beëindigd. Recent is met enkele andere corporaties het samenwerkingsverband Lente opgericht. Het heeft een lichtere structuur dan Futura. De samenwerking heeft onder meer in de Implementatie van de Woningwet al veel voordelen heeft opgeleverd.

4.4 Vermogensinzet

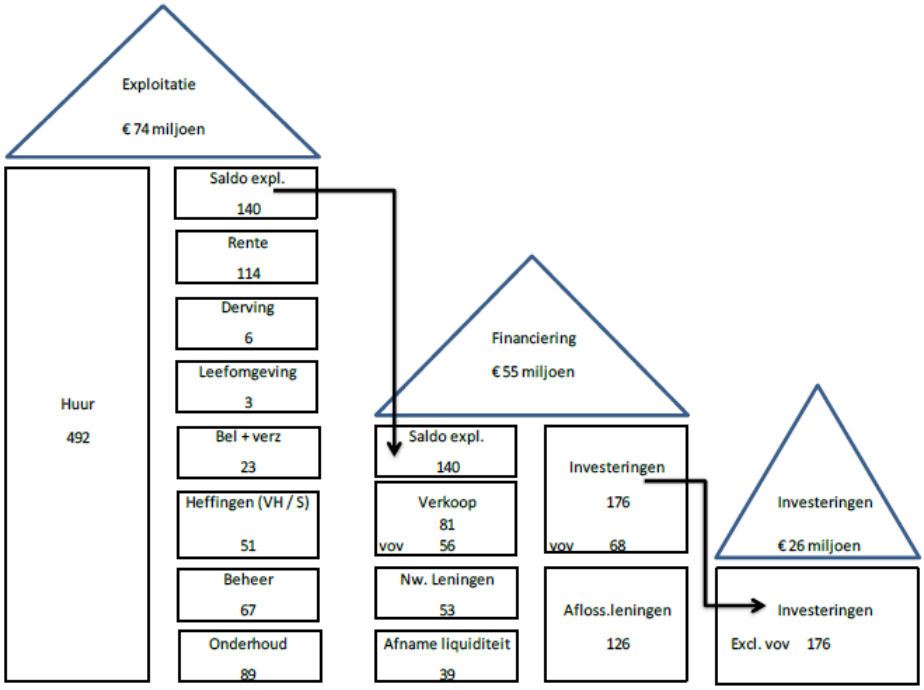
8

Onder het prestatieveld vermogensinzet valt de mate waarin de corporatie haar vermogen verantwoord inzet voor de maatschappelijke prestaties. De corporatie voldoet aan het ijkpunt van een 6 indien zij de inzet van haar beschikbare vermogen kan verantwoorden en motiveren. De visitatiecommissie constateert dat Casade voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Voor de visitatiecommissie is een heldere motivering en verantwoording van de vermogensinzet en de actieve houding zichtbaar (1 pluspunt). Die heeft onder meer geleid tot de beargumenteerde en gedragen inzet van extra financiële middelen (1 pluspunt). De visitatiecommissie acht 2 pluspunten gerechtvaardigd en beoordeelt de vermogensinzet met een 8.

De verantwoorde inzet van het beschikbare vermogen voor de te leveren maatschappelijke prestaties wordt zichtbaar via de lijn van Ondernemingsplan, Jaarplannen en Begrotingen. De ambities uit het Ondernemingsplan krijgen een jaarlijkse uitwerking en concretisering in jaarplannen die worden toegevoegd aan begroting en meerjarenbegroting. De financiële kaders voor de ambities zijn helder. Jaarlijks wordt in het voorjaar de verwachte financiële ruimte vastgelegd. In de zomer volgen de beleidsdiscussies en in het najaar resulteert het jaarplan met de voornemens. Via de monitoringrapportages wordt de voortgang gevolgd. Zowel in het MT als in de RvC komt met regelmaat de vraag aan de orde of Casade genoeg doet of dat er een tandje bij kan/moet.

In 2016 blijken de financiële mogelijkheden van Casade zich beter te ontwikkelen dan verwacht, mede dankzij de lage rentestand. Er is vervolgens een discussie gestart in het MT, met de huurdersvertegenwoordiging en de RvC over de vraag hoe de extra middelen van circa € 5 mln. in te zetten. Er worden diverse opties voorgelegd op vier hoofdrichtingen: huurbeleid, duurzaamheid, wonen en zorg en bijzondere doelgroepen. Er is besloten tot een combinatie van huurmatiging en versnelling in de verduurzaming.

Het is de visitatiecommissie opgevallen dat Casade in haar openbare verantwoording van de vermogensinzet heldere visuele weergaven opneemt. Die maken in een oogopslag duidelijk waar het geld vandaan komt en waar het aan uitgegeven wordt.





Bron: Jaarverslag 2016

In de eerste helft van 2017 worden de mogelijkheden onderzocht om -met een aantal andere regionale corporaties- een deel van het bezit van de noodlijdende corporatie Woningstichting Geertruidenberg over te nemen. Daarmee kan een bijdrage worden geleverd aan de regionale volkshuisvesting en aan een sterkere differentiatie van het eigen woningbezit. Hoewel buiten de visitatieperiode vallend en nog onbekend qua uitkosten, vermeldt de commissie de positieve bereidheid van Casade als een voorbeeld van weloverwogen vermogensinzet.

4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Casade resulteert het volgende beeld.

Tabel 4.3 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	8	30%	8
Doelmatigheid	8	30%	
Vermogensinzet	8	40%	

5 Presteren ten aanzien van Governance



5.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen wordt beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Casade omgaat met de formele governance-onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Commissarissen. Wat de governance-aspecten van de drie rechtsvoorgangers betreft, is de visitatiecommissie primair afgegaan op hetgeen in de vorige visitatierapporten daarover werd weergegeven. In samenvatting waren de beoordelingen als volgt:

	Besturing	Intern toezicht	Externe legitimatie	Governance totaal
Casade	7,6	7,3	8,5	7,8
Vieya	6,7	7,0	7,0	6,9
Slagenland Wonen	7,0	7,0	7,0	7,0

De ruim voldoende beoordelingen en het ontbreken van specifieke aandachtspunten op het gebied van governance in de voorgaande maatschappelijke visitaties hebben de visitatiecommissie doen besluiten om de fusiebesluiten en post-fusieperiode te beoordelen.

5.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

5.2.1 Plan

8 **In methodiek 5.0 wordt onder 'Plan' verstaan dat de corporatie een goed in de organisatie en de omgeving verankerd professioneel planningsproces heeft. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op het vastleggen van een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren en op de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden.**

Visie

8 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De visitatiecommissie stelt vast dat Casade voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Het ondernemingsplan voor de fusieorganisatie getuigt van een brede legitimatie, heldere keuzes en verbindingen met financiële kaders. Bijzonder is de dubbele uitwerking in het ondernemingsplan: Casade benoemt zowel de concrete doelstellingen die men wenst te bereiken, als de daarmee beoogde waarde-effecten. In de brede consultatie en in de kwaliteit van het ondernemingsplan ziet de

visitatiecommissie twee keer aanleiding voor een pluspunt. De beoordeling voor het onderdeel Visie komt uit op een 8.

Met de fusie beoogden de drie rechtsvoorgangers onder meer tot betere volkshuisvestelijke prestaties te komen, efficiencywinst te bereiken, de professionaliteit te versterken en de risico's die samenhangen met (onder meer) vastgoedinvesteringen en externe ontwikkelingen beter te kunnen opvangen. De drie rechtsvoorgangers van Casade hadden elk hun eigen ondernemingsplan dat mede de basis was voor de fusiedocumenten waarop besluitvorming en goedkeuring werden gebaseerd. Deze ondernemingsplannen getuigden van verschillende profileringen. Rechtsvoorganger Casade positioneerde zich als een wijkgerichte corporatie. Vieya had sterke investeringsambities en wilde de eigen grondposities ontwikkelen. De focus van Slagenland Wonen was gericht op de kwaliteitsverbetering van het bestaande woningbezit.

In 2015 wordt een eerste ondernemingsplan geformuleerd voor de fusieorganisatie: Zo wil ik wonen. Het beslaat de periode 2015 tot en met 2019 en is in samenwerking met huurders, belanghebbenden en medewerkers tot stand gekomen. Het ondernemingsplan start met een brief van de huurders aan Casade, waarin de verwachtingen van de huurders uiteen worden gezet. Aansluitend is een reactie van Casade op de brief van de huurders opgenomen. Casade werkt vanuit haar kerntaak aan prettig wonen en is geworteld in de lokale samenleving. Het ondernemingsplan bevat concrete doelstellingen op de thema's betaalbaarheid, duurzame onderneming en verbinding (met huurders, partners en samenleving). In de brede consultatie zit een belangrijke legitimatie en verantwoording van de gekozen ambities en doelstellingen. Casade legt de verbinding met behoedzaam opereren - onder het motto Eerst verdienen, dan uitgeven -, met risicomanagement en met organisatieontwikkeling. De fusiedoelstellingen zijn hierin zichtbaar.

Het ondernemingsplan geeft voor de periode van 2015 tot en met 2019 de concrete doelstellingen weer op de hierboven aangegeven thema's en vertaalt die vervolgens in de waardecreatie die men daarmee wil bereiken. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen klantwaarde, maatschappelijke waarde, vastgoedwaarde en financiële waarde.

Vertaling doelen

8 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie constateert dat Casade voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De concrete verbinding van strategische ambities in SMART geformuleerde doelen en waarde-effecten en in operationele activiteiten geeft aanleiding voor twee pluspunten. De beoordeling voor Vertaling doelen komt op een 8.

Voor de pre-fusieperiode is beperkte informatie beschikbaar over de vertaling van de visie naar doelen en operationele activiteiten. De visitatieperiode beslaat de jaren 2013 tot en met 2016. Het besluit om te fuseren dateerde van eind 2012. Voorafgaand aan het formele fusiemoment - medio 2014 - stond alles al in het teken van de voorgenomen fusie. De commissie heeft kunnen constateren dat de fusie zorgvuldig is voorbereid, dat afspraken van rechtsvoorgangers zoveel mogelijk zijn overgenomen en dat heldere fusiedoelen werden benoemd. Het ondernemingsplan van de gefuseerde organisatie bevat concrete doelstellingen en heeft nadere uitwerking gekregen in beleidsdocumenten voor (onder meer) strategisch portfoliobeleid (2015-2030), huurbeleid en de woonruimteverdeling. Sinds 2015 worden voor de fusieorganisatie jaarplannen opgesteld. Het jaarplan 2016 vindt zijn grondslag in het ondernemingsplan 'Zo wil ik wonen.' De doelstellingen uit het ondernemingsplan zijn vertaald naar acties en activiteiten voor het betreffende jaar. Een verdere uitwerking is zichtbaar in jaarplannen per afdeling en per vestiging.

5.2.2 *Check*

7 **In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie beschikt over een monitoring en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen. De visitatiecommissie stelt vast dat Casade in de visitatieperiode voldoet aan het ijkpunt. Casade heeft een goede en complete monitoring ontwikkeld die helder inzicht biedt in de voortgang van presteren. De visitatiecommissie geeft voor de kwaliteit van de monitoring na de fusie een pluspunt waardoor de beoordeling uitkomt op een 7.**

Van de pre-fusieperiode is beperkte informatie beschikbaar over de monitoringinstrumenten. Casade monitort de voortgang van de doelstellingen uit het vigerend ondernemingsplan aan de hand van de viermaandelijkse rapportages. Er zijn twee versies: de Marap (managementrapportage voor directie en MT) en de Corap (een daaruit gedistilleerde rapportage voor de RvC).

In de Corap-rapportages is een 'balanced scorecard' opgenomen, waarin de doelstellingen zijn voorzien van Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) en de gerealiseerde prestaties worden weergegeven. De doelstellingen zijn gegroepeerd naar de verschillende thema's (o.a. betaalbaarheid en beschikbaarheid). Het presteren wordt zowel cijfermatig als met een kleurcodering inzichtelijk gemaakt. De afwijkingen van KPI's worden toegelicht. Er ontstaat een beeld van de haalbaarheid van doelstellingen en de eventuele noodzaak van aanvullende maatregelen. Aansluitend op de 'balanced scorecard' wordt een toelichting gegeven op de verschillende thema's die benoemd zijn en op basis waarvan de doelstellingen zijn gegroepeerd. De doelstellingen kunnen financieel, bedrijfsmatig of volkshuisvestelijk van aard zijn.

In het jaarverslag wordt de realisatie van de doelstellingen van Casade weergegeven en toegelicht. Het jaarverslag over het fusiejaar 2014 geeft de prestaties weer van de drie rechtsvoorgangers. Sinds het jaarverslag 2015 hanteert Casade een opzet, waarbij de prestaties worden afgezet tegen de doelstellingen uit het ondernemingsplan 'Zo wil ik wonen.' Een enkel thema daargelaten (zoals de aanpassingen in de voorraad om woningen geschikt te maken voor bijzondere doelgroepen) is de check functie binnen Casade ruim voldoende.

5.2.3 *Act*

7 **In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd door in eerste instantie actie te ondernemen om doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. De visitatiecommissie stelt vast dat voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. In documentatie en gesprekken zijn meerdere voorbeelden genoemd van acteren wanneer prestaties achterblijven. Ook zijn er doelstellingen die Casade bij nader inzien niet als realistisch beschouwt. Bijstelling van doelstellingen gebeurt bij de midterm review halverwege de ondernemingsplanperiode. De visitatiecommissie acht een pluspunt gerechtvaardigd voor de actieve en gestructureerde aanpak en beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

In de viermaandelijkse rapportages (Marap en Corap-rapportages) wordt de voortgang op de verschillende doelstellingen weergegeven. Daaruit wordt duidelijk of bijstelling of bijsturing gewenst is. Op een enkel onderdeel blijkt sprake te zijn van doelstellingen waarvan de onhaalbaarheid helder is maar waar bijstelling of bijsturing niet gedocumenteerd is. Een voorbeeld betreft de doelstelling om 600 energieadviezen te verstrekken aan bewoners. In 2015 ging het om 141 energieadviezen en in 2016 om 138. De ambitie was hier te hoog geformuleerd. Een ander

voorbeeld is de doelstelling voor het plaatsen van 2.000 zonnepanelen in de periode tot en met 2019. Aan het einde van 2016 heeft Casade deze doelstelling reeds behaald.

Desgevraagd gaf Casade aan zeer terughoudend te zijn met het tussentijds bijstellen van doelstellingen. Medio 2017 is een midterm review van het ondernemingsplan voorzien, waarbij aanpassing of bijstelling van de doelstellingen aan de orde kan zijn.

Eerder werd het benutten van de extra financiële ruimte beschreven; het heeft geleid tot matiging in het huurbeleid en versnelling in de verduurzaming. Een ander voorbeeld van 'acteren' dat Casade voor de visitatiecommissie in beeld heeft gebracht, is verbetering van de kwaliteit van dienst-verlening. Aanleiding was de onvoldoende (onder de norm blijvende) score op het onderdeel 'Ontevredenheid' in het KWH-label in 2015. In 2015 is een analyse gemaakt en een plan van aanpak opgesteld. De aandacht ging daarbij primair uit naar het verbeteren van vaardigheden in het aanbiedingsgesprek en de mutatieprocedure. Daartoe werden in 2015 en 2016 onder meer trainingen georganiseerd. Zichtbaar is dat de tevredenheidsscore in 2015 verder verslechterde ten opzichte van 2014. Inmiddels zijn verbeteringen zichtbaar. Overigens was de totale KWH beoordeling hoger dan de norm.

5.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen bezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

5.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

7 **In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, het reflecterend vermogen van de Raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.**

Samenstelling van de Raad van Commissarissen (RvC)

7 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een profielschets heeft vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie, als de RvC nieuwe leden werft buiten de eigen kring en openbaar en als de RvC aandacht besteedt aan de deskundigheid van zijn leden. Casade voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Een pluspunt is passend vanwege de alerte en actieve wijze waarop met genoemde punten wordt omgegaan.

Bij de fusie is vastgelegd dat de RvC van Casade bestaat uit 5 tot 7 personen. De nieuwe raad is samengesteld uit een (min of meer) evenredige vertegenwoordiging van de raden van de rechtsvoorgangers. Deze keuze hing samen met de verantwoordelijkheid die werd gevoeld bij de fusie, het belang van continuïteit en de wens om nog even betrokkenheid te houden bij de fusieorganisatie. Er werd een afspraak gemaakt over het aantal te leveren commissarissen en elke rechtsvoorganger kon voordrachten doen. Daarbij is gekeken naar kennisgebieden en resterende zittingstermijnen. Casade is na de fusie gestart met een raad van commissarissen van 7 leden, waarvan 4 afkomstig waren van (oud) Casade, 2 van Vieya en 1 van Slagenland Wonen. Er werden twee aanvullende afspraken gemaakt:

- De zittingstermijn van de voorzitter van de RvC wordt om redenen van continuïteit verlengd van 1 januari 2015 tot uiterlijk 1 juni 2016 (na de vaststelling van de jaarstukken 2015);

- In de vacature die dan uiterlijk per 1 juni 2016 zal ontstaan, zal een commissaris van Slagenland Wonen worden benoemd.

Beide afspraken wijken af van de Governancecode 2011 en 2015 en zijn helder en transparant weergegeven in openbare documenten. De voorgenomen benoeming van de oud-commissaris van Slagenland Wonen is ter toetsing voorgelegd aan de Autoriteit woningcorporaties en wordt – met instemming van de Autoriteit woningcorporaties – beschouwd als een eerste benoeming met een volledige zittingstermijn van 2 x 4 jaar.

In 2015 is een profielschets opgesteld waarin de toezichthoudende kwaliteiten in algemene zin en de specifieke inhoudelijke kwaliteiten zijn benoemd. De profielschets is onder meer gebruikt bij het evalueren van de samenstelling van de raad van commissarissen en het werven van nieuwe commissarissen. In het jaarverslag is weergegeven aan welk profiel de verschillende commissarissen voldoen. In het reglement van de raad van commissarissen is vastgelegd dat een vacature ten minste op de website van Casade wordt gepubliceerd. Behoudens de eerder-genoemde fusieafspraak is sprake van openbare werving van nieuwe commissarissen. Voor nieuwe commissarissen wordt gebruik gemaakt van een introductieprogramma, waarin de relevante aspecten van de functie aan bod komen zoals de verantwoordelijkheden van de commissaris, de financiële verslaglegging, governance en educatie.

Tabel 5.1 Samenstelling per december 2016

Naam	Benoemd per	Aftredend per	Profiel
Dhr. M.M.A.M. Knoops	1 januari 2015	1 januari 2019*	Juridisch, zorg
Dhr. C.H.M. Borgers *Lid auditcommissie*	3 maart 2016	3 maart 2020*	Financieel
Dhr. drs. A.J.J. Jooren *Lid auditcommissie*	1 januari 2010	1 januari 2018	Financieel, marketing en communicatie
Dhr. M.F.F.M. van der Linden *Lid remuneratiecommissie*	12 juni 2012	12 juni 2020	Volkshuisvesting, vastgoedbeheer en projectontwikkeling, marketing en communicatie
Mw. drs. G.M. Siegerink MSM *Voordracht huurders*	30 maart 2009	30 maart 2017	(Maatschappelijk) ondernemerschap, zorg
Dhr. dr. V.J.M. Smit	30 maart 2009	30 maart 2017	Volkshuisvesting
Mw. Drs. E.J.A. Wijnberg *Lid remuneratiecommissie* *Voordracht huurders*	1 juni 2016	1 juni 2020*	Zorg

*herbenoembaar

In de Governancecode 2015 is vastgelegd dat leden van bestuur en raad van commissarissen hun kennis blijven ontwikkelen door middel van het deelnemen aan trainingen en cursussen. Binnen de RvC is aandacht voor permanente educatie (PE). De toezichthouders van woningcorporaties, die lid zijn van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW), dienen over 2015 en 2016 10 PE-punten behaald te hebben. In het jaarverslag van Casade is per commissaris het aantal te behalen en behaalde PE-punten opgenomen. De commissarissen van Casade voldoen ruimschoots aan de gestelde norm. De raad van commissarissen heeft tijdens de visitatieperiode stageplaatsen aangeboden aan aankomend commissarissen, die een leergang volgen bij de VTW, om ervaring op te doen als commissaris.

Rolopvatting

7 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, de rollen voldoende scherp in de gaten houdt en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid heeft. De RvC van Casade voldoet aan het ijkpunt. Alle drie rollen worden naar behoren ingevuld, waarbij de toezichthoudersrol de meeste aandacht heeft gehad. De visitatiecommissie ziet in de complete rolinvulling aanleiding voor een pluspunt en beoordeelt de rolopvatting met een 7.

Toezichthoudersrol

De toezichthoudende rol van Casade komt helder naar voren uit de verslagen van raads-vergaderingen en het raadsverslag in de jaarstukken. Belangrijke onderwerpen voor de raad in de visitatieperiode waren de voorbereiding en implementatie van de fusie, de formulering van beleidsdocumenten en veranderende wet- en regelgeving. Er speelde een derivatenkwestie die door afspraken met de bank goed onder controle is gekomen. Ook was er de afhandeling van een complexe juridische kwestie, die dateerde van voor de visitatieperiode, maar in de afgelopen jaren tot verdere afhandeling en risicobeheersing moest komen. De raad is scherp op risicobeheersing en financiële randvoorwaarden, maar stelt ook de vraag - onder meer aan de accountant - of Casade genoeg doet.

Werkgeversrol

De raad overlegt jaarlijks minstens een keer met de ondernemingsraad en met het MT om stemmingen te peilen. MT-leden verschijnen regelmatig in vergaderingen van de raad. Ook is men aanwezig bij organisatiebijeenkomsten (rond de kerst bijvoorbeeld). De remuneratiecommissie voert namens de raad functioneringsgesprekken met de bestuurder. Die worden voorbereid in overleg met de raad en verslagen worden achteraf gedeeld met de raad.

Op basis van de normstellingen van de Wet normering topinkomens is er ruimte om de beloning van de bestuurder te verhogen. De raad is bereid om die ruimte te benutten maar de bestuurder ziet daar zelf van af.

Klankbordrol

De klankbordrol van de raad wordt onder meer zichtbaar in de verslagen van vergaderingen en wordt onder meer ingevuld bij beleidsformuleringen en complexe discussies (derivatenafwikkeling, juridische onderwerpen). Een mooi voorbeeld van de klankbordrol is er bij de invulling van de extra financiële ruimte. Regelmatig worden themabijeenkomsten georganiseerd waar naast commissarissen en de bestuurder ook medewerkers van Casade aan deelnemen. De themabijeenkomsten zijn bedoeld om te komen tot inhoudelijke verdieping en discussie. Het is bovendien prettig dat de raad medewerkers van Casade nader leert kennen.

Zelfreflectie

7 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de daaraan verbonden conclusies bespreekt. De raad van commissarissen voldoet aan het ijkpunt en voert complete en goed voorbereide zelfevaluaties uit. Alleen in 2014 heeft een dergelijke reflectie niet plaatsgevonden omdat een nieuwe raad werd samengesteld. De beoogde leden werden echter wel getoetst op expertise en bijdrage aan de gehele raad. De visitatiecommissie geeft een pluspunt voor de kwalitatief complete en weloverwogen aanpak van de zelfreflectie en beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De RvC bespreekt een keer per jaar het eigen functioneren en het functioneren van de individuele leden van de RvC. In 2013 hebben de raden van alle rechtsvoorgangers hun zelfevaluatie

gehouden; bij Vieya gebeurde dat onder leiding van een externe gespreksleider. In 2014 heeft vanwege de fusie en de nieuwe samenstelling van de raad geen zelfevaluatie plaatsgevonden. Wel waren er individuele gesprekken in het kader van de samenstelling van de nieuwe raad.
In 2015 heeft de RvC de zelfevaluatie zonder een externe gespreksleider uitgevoerd. In de zelfevaluatie is het functioneren van de RvC en de individuele leden alsmede de samenwerking en de relatie tot het bestuur besproken. De raad stelde dat de toezichthoudersrol scherper kon worden ingevuld. De raad nam zich voor meer tijd te nemen voor strategische thema's. Men wilde bovendien de regionale kennis sterker verankeren in de raad.

In 2016 heeft de zelfevaluatie plaatsgevonden onder begeleiding van een externe gespreksleider. Er is onder meer gesproken over omvang en samenstelling van de raad. De raad overweegt om naar 5 leden te gaan. Men ziet een dergelijke verkleining aansluiten op de algemene trend van minder commissarissen, maar met een intensievere betrokkenheid. Een tegenargument ligt in beschikbare kennisvelden die men in de raad vertegenwoordigd wil zien.

De zelfevaluaties maken een complete indruk, in voorbereiding en verslaglegging. In de zelfevaluaties zijn de rol- en taakopvatting, de inbreng van/verantwoording aan belanghouders en de teamdynamiek tegen het licht gehouden aan de hand van oefeningen en een enquête. In de verslaglegging zijn bevindingen vastgelegd en zijn leer- en verbeterpunten benoemd. Die worden vervolgens door de raad opgepakt. Zichtbaar is onder meer de actualisering van het toetsingskader.

5.3.2 Toetsingskader

6 **In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. Casade voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Ten tijde van de fusie is een toezichtskader geformuleerd. Dit document staat ook op de website van Casade. In de jaarlijkse verslaglegging verwijst de raad naar dit document. In documentatie noch in het gesprek met de raad is het actief hanteren van dit toezichtskader overtuigend naar voren gekomen. Een meer inhoudelijke uitgewerkt transparant toetsingskader ontbreekt, maar in vergaderverslagen en jaarstukken is zichtbaar dat de toezichtsrol actief wordt ingevuld. Medio 2017 ligt een nieuw toetsingskader ter besluitvorming voor. De visitatiecommissie beoordeelt het onderdeel 'Toetsingskader' met een 6.**

Het Toezichtskader is in 2014 bij de fusie opgesteld door de nieuwe raad van commissarissen met behulp van externe deskundigheid. Het heeft het karakter van een beschrijvend procesdocument. In de verslagen van de raadsvergaderingen en in het gesprek dat de visitatiecommissie voerde met de commissarissen, ontstond de indruk dat het document niet actief wordt gehanteerd. Een meer inhoudelijk vastlegging van het toetsingskader heeft de visitatiecommissie niet aangetroffen. In de praktijk worden ondernemingsplan, beleidsnotities en financiële documenten gehanteerd als toetsingskader. Daarnaast worden de viermaandelijkse verantwoordingsrapportage met daarin de Balanced Scorecard en het investeringsstatuut gehanteerd voor toetsing. De raad geeft aan dat documenten die voor besluitvorming worden voorgelegd, passen binnen de kaders van financiën en beleid.

De visitatiecommissie sluit aan bij de opmerking van de Autoriteit woningcorporaties in de oordeelsbrief 2016 dat versterking mogelijk is van het toetsingskader. Casade is daar medio 2017 ook mee bezig.

5.3.3 *Governancecode*

7 **In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de Governancecode naleeft: de corporatie past de bepalingen toe en indien zij op toegestane punten afwijkt, meldt zij dat in het jaarverslag. Casade voldoet aan het ijkpunt voor een 6; de Governancecode wordt gevolgd en actief gehanteerd. Afwijkingen zijn transparant weergegeven en van argumenten voorzien. De visitatiecommissie ziet daarin aanleiding voor een pluspunt waardoor de beoordeling een 7 is.**

Casade wil de Governancecode naleven. Afwijkingen zijn transparant weergegeven en uitgelegd in de jaarstukken, vanuit het uitgangspunt ‘pas toe of leg uit’. Zoals eerder genoemd, is sprake van een:

- Verlenging van de zittingstermijn van de voorzitter van de raad in de periode 1 januari 2015 tot 1 juni 2016. De uitleg daarbij is het waarborgen van de continuïteit van het interne toezicht, het zekerstellen van kennis uit het verleden en het maken van een juiste start van de nieuwe organisatie.
- Het ontbreken van openbare werving voor de vacature die ontstaat door het vertrek van de voormalig voorzitter. Deze vacature is op basis van een fusieafspraak ingevuld met een commissaris van een van de rechtsvoorgangers. Er heeft een toetsing plaatsgevonden door de Aw en de Aw heeft de benoeming gekwalificeerd als een eerste benoeming met een volledige zittingstermijn.

Een voorbeeld van het actief naleven van de Governancecode is de verandering van accountant. Op basis van de Governancecode 2015 mag een accountant maximaal 8 jaar bij de organisatie betrokken zijn. Casade en haar rechtsvoorgangers werkten meerdere jaren met dezelfde accountant: Slagenland Wonen (vanaf 2007), Casade (vanaf 2009) en Vieya (vanaf 2011). In 2015 heeft Casade het selectieproces georganiseerd voor de aanstelling van nieuwe accountant.

5.4 Externe legitimering en verantwoording

5.4.1 *Externe legitimatie*

7 **In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode (V.1) en de Overlegwet. Casade voldoet aan de eisen van externe legitimatie en geeft er actief invulling aan. De visitatiecommissie ziet in de actieve betrokkenheid van de huurdersvertegenwoordigers, de gemeenten en de Maatschappelijke Adviesraad aanleiding voor een pluspunt.**

Na de fusie hebben de drie lokale huurdersbelangorganisaties zich verenigd in een gezamenlijke huurdersorganisatie (WLS+). In 2015 hebben de huurdersorganisaties een koepel van huurders-belangorganisaties opgericht, de Samenwerkende Huurdersbelangenorganisaties Casade (SHC). Casade heeft het proces om te komen tot de oprichting van de SHC gefaciliteerd. De samenwerking tussen Casade en SHC is vastgelegd in een overeenkomst. Jaarlijks wordt een participatieplan opgesteld dat de samenwerkingsagenda weergeeft. De SHC heeft bijvoorbeeld adviezen gegeven met betrekking tot het huurbeleid, het beleid voor wonen en zorg, het communicatiebeleid, het ondernemingsplan en het portfoliobeleid. Casade heeft de SHC betrokken bij de invulling van extra bestedingsruimte van € 5 miljoen: er is een aantal opties voorgelegd op vier hoofdrichtingen: huurbeleid, duurzaamheid, wonen en zorg en bijzondere doelgroepen. Op vergelijkbare wijze is gesproken met de commissarissen. Uiteindelijk is besloten tot een combinatie van huurmatiging en versnelling in de verduurzaming.

Voor het beheer van specifieke complexen op lokaal niveau organiseert Casade de betrokkenheid van huurders middels het contact met de bewonerscommissie en andere klankbordgroepen van huurders. De participatie van bewoners/huurders is vastgelegd in het document 'Wijkprocessen'. Bij het nieuwbouwproject Emma Nassaustraat hebben bewoners bijvoorbeeld een commissie gevormd voor het ontwerpen van de binnentuin en de bewoners van de Pastorenbuurt in Oud-Dongen zijn via een bewonerspanel betrokken bij het woningverbeteringstraject.

Het wegvallen van de verenigingsstructuur van Vieya was voor Casade aanleiding om een Maatschappelijke Adviesraad (MAr) in te stellen met een statutaire verankering. De MAr, bestaande uit acht maatschappelijk betrokken inwoners uit het werkgebied. Twee leden van de MAr zijn tevens huurder van Casade. De MAr geeft gevraagd en ongevraagd advies over de ontwikkelingen op het brede terrein van volkshuisvesting in het werkgebied van Casade. De relatie met de gemeenten in het werkgebied is goed. Er wordt constructief overlegd vanuit een open en op samenwerking gerichte houding.

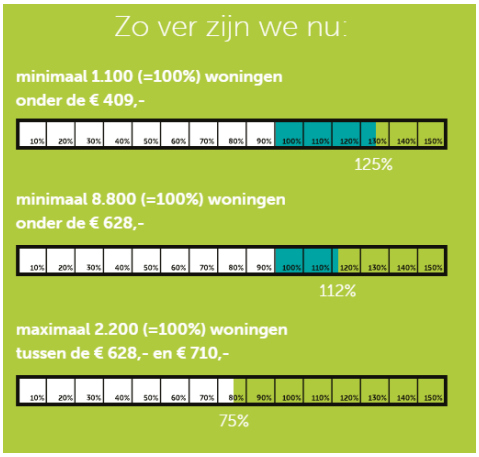
Het actuele ondernemingsplan is gebaseerd op de consultatie van de formele huurdersvertegenwoordiging, individuele huurders, de raad van commissarissen, de Maatschappelijke Adviesraad, burgermeester en wethouders van Waalwijk, Dongen en Loon op Zand en de eigen medewerkers. Daarnaast heeft Casade gebruik gemaakt van sociale media (LinkedIn, Facebook en Twitter).

De visitatiecommissie oordeelt positief over de wijze waarop Casade haar externe legitimatie heeft georganiseerd en daar invulling aan geeft. De commissie wordt in beeld gesteund door de positieve beoordeling die belanghebbenden hebben gegeven over hun relatie met de corporatie. Daarbij wil de commissie echter aanvullen dat het in de praktijk toch van tijd tot tijd net niet helemaal lekker lijkt te gaan. Met name de SHC geeft meerdere voorbeelden van een wat gebrekkige terugkoppeling of het net niet helemaal nakomen van afspraken. In het onderlinge overleg zijn die zaken besproken en Casade heeft verbeterpunten meegenomen in het eigen Strategisch Communicatiebeleid. Men wil graag dat organisatie en medewerkers 'communicatiever' zijn en heeft daarvoor drie speerpunten benoemd:

1. Bouwen aan vertrouwen;
2. Investeren in relatie met huurder en belanghouder;
3. Communicatie is van iedereen.

5.4.2 Openbare verantwoording

8 **In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelegd. Casade voldoet ruimschoots aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie ziet in de transparante verantwoording en de heldere visuele weergaven aanleiding voor twee keer een pluspunt. De beoordeling komt daarmee op een 8.**



De openbare verantwoording vindt voornamelijk plaats via het jaarverslag. Het jaarverslag wordt aangeboden als pdf-bestand en op een separate website (jaarverslag.casade.nl). Op deze website zijn, naast het uitgebreide jaarverslag, op thema's de hoogtepunten van het jaar beschreven. Daarnaast is in 2016 een video toegevoegd waarin de directeur-bestuurder terugblikt en vooruitkijkt. In het jaarverslag en op de website jaarverslag.casade.nl zijn de doelstellingen uit het ondernemingsplan gekoppeld aan de prestaties. Indien de prestaties afwijken van de doelstellingen worden deze toegelicht. Eerder is al gewezen op de aantrekkelijke en heldere weergave van de opbrengsten en bestedingen in de jaarstukken.

Op de website van Casade zijn verder de volgende documenten te downloaden:

- Ondernemingsplan;
- Jaarverslag;
- Jaarrekening;
- Governancecode 2015;
- Governancetabel 2015 (niet up-to-date);
- Reglement bestuur;
- Reglement raad van commissarissen;
- Reglement remuneratiecommissie;
- Reglement auditcommissie;
- Samenstelling raad van commissarissen;
- Rooster van aftreden raad van commissarissen;
- Profielschets raad van commissarissen;
- Toezichtskader raad van commissarissen;
- Integriteitscode;
- Klokkenluiderregeling.

5.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Casade resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt			Cijfer		Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan		8	7,3	33%	7,2
	visie	8				
	vertaling doelen	8				
	Check		7			
	Act		7			
Intern Toezicht	Functioneren Raad		7	6,7	33%	
	samenstelling	7				
	rolopvatting	7				
	zelfreflectie	7				
	Toetsingskader		6			
	Naleving Governancecode		7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		7	7,5	33%	
	Openbare verantwoording		8			

Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper

Het verhaal van Casade

Position paper ten behoeve van de visitatie in 2017

Het is goed om af en toe een balans op te maken. Niet te vaak: er moet vooral gewerkt worden! Maar om te bezien of al dat harde werken tot de goede dingen leidt, of je wel bezig bent met de dingen waarmee je bezig zou willen en moeten zijn, of je de vragen van de tijd wel goed verstaat, daarvoor is regelmatig een moment van bezinning geen overbodige luxe.
Het schrijven van een position paper ten behoeve van de vierjaarlijkse visitatie biedt zo'n moment van bezinning. In lijn met de doelstelling van de visitatie richten we de blik vooral terug: hoe kijken we op hoofdlijnen naar de afgelopen vier jaar en waar hebben die ons gebracht? Natuurlijk zit daarin ook altijd een blik vooruit begrepen: zitten we op het goede spoor of moeten hier en daar wissels verzet worden?
De visitatiecommissie zal zich verdiepen in tal van rapporten, voorzien van heel veel feiten en cijfers. Dat willen wij in dit position paper niet nog eens dunnetjes overdoen. We hebben er daarom voor gekozen op deze plaats het verhaal te vertellen over de organisatie in de afgelopen jaren. Op de hoofdlijn: wat zien en vinden we nu als we naar de afgelopen vier jaar kijken. Het is óns verhaal, ieder zal het zijne of hare hebben. Het is aan de visitatiecommissie te bezien of zij ons verhaal voldoende herkent in de rapporten en in de verhalen van anderen.

1. De fusie

Voor Casade anno 2017 is vier jaar terugkijken een wat vervreemdende ervaring. Waar we de organisatie zoals we die nu kennen als vanzelfsprekend ervaren, zou je haast vergeten dat die in deze vorm pas sinds de zomer van 2014 bestaat. Daarvóór kenden we in de regio van de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk maar liefst drie corporaties: Vieya, Slagenland Wonen en Casade (ruim de grootste van die drie, en daarmee fusiedrager en naamgever van de gefuseerde club). Het eerste deel van de periode die door de visitatie beschouwd wordt, zijn we bezig geweest van deze drie organisaties één te maken. Niet omdat groter altijd beter is, wel omdat we de overtuiging hadden (en hebben) de volkshuisvestelijke vragen in onze regio zo beter en meer toekomstbestendig te lijf te kunnen. Samen zouden we immers méér investeringskracht, méér kwaliteit en minder bedrijfslasten hebben dan de optelsom van ieder afzonderlijk. Én, voegden de gezamenlijke huurdersorganisaties hier als harde eis aan toe, samen zouden we ook beter garant kunnen staan voor het betaalbaar houden van een aanzienlijk aantal woningen. Zo gezegd, zo gedaan. Wij menen dat we met volle tevredenheid kunnen terugkijken op de gerealiseerde fusie. Casade is anno 2017 een solide wooncorporatie die stevig geworteld is in de drie gemeenten waar ze actief is. We zijn in de verschillende gemeenten zichtbaar aanwezig en goed bereikbaar en aanspreekbaar voor woningzoekenden, huurders, maatschappelijke partners en gemeenten. De bundeling van krachten heeft geleid tot een aanzienlijke reductie in de bedrijfslasten, een aantal betaalbare huurwoningen dat bijna 10 procent hoger ligt dan de afspraak die we daarover bij de fusie met de huurdersorganisaties hadden gemaakt, het oplossen van een aantal lastige vastgoeddossiers, stilaan weer toegenomen investeringscapaciteit en meerjarige afspraken over een inflatievolgend huurbeleid.

2. De koers

We kunnen trots zijn op wat we hebben bereikt en vertellen het verhaal daarover graag. Dat is dan niet alleen een verhaal over hoe goed het gaat, maar ook over wat nog niet goed gaat en over mitsen, maren en kritische kanttekeningen. Er zijn immers geen rozen zonder doornen.
Om te beginnen een stevige relativering: de tijd (lees: de steeds lage rente) heeft ons natuurlijk enorm geholpen. Waar de verhuurderheffing en bijdragen aan de sanering van noodlijdende collega-corporaties een aanzienlijk deel van onze huuropbrengsten afroomden (in de jaren oplopend tot wel anderhalf à twee maanden huur per woning), moesten we primair een antwoord vinden in een combinatie van besparing op de bedrijfslasten, stijgende huren en lagere investeringen. Dat was de richting die de minister wees en een reëel alternatief daarvoor zagen wij niet. Besparing op de bedrijfslasten paste in een lijn die we al hadden ingezet. Die lijn hebben we consequent doorgezet. Hogere huren en lagere investeringen leidden intern en extern tot geknars van tanden, maar we moesten wel. Gaandeweg de rit betaalde echter de combinatie van een zeer degelijk financieel beleid, de fusie en vooral ook de blijvend lage rentestand zich uit. En kon gelukkig de huurknop weer verder dicht en de investeringsknop verder open gedraaid worden. Een beetje zelf verdiend dus, maar voor een groot deel toch ook geholpen door de kapitaalmarkten…

Dat wil zeker niet zeggen dat wij bij Casade lui achteroverliggen en wel zien wat de rente doet. Integendeel! We hebben het fusieproces gebruikt om met elkaar opnieuw, en veel scherper dan voorheen, te formuleren waar wij voor op aarde zijn. En ook waarvoor niet. Vanzelfsprekend hebben we daarbij ook goed gekeken en geluisterd naar de richting die de debatten over de nieuwe Woningwet en de parlementaire enquête over de wooncorporaties wezen. Dat heeft geleid tot een ondernemingsplan 2015-2019, onder de titel “Zo wil ik wonen”. Casade kiest hierin het profiel van een echte volkshuisvester. Betaalbaarheid is het centrale thema. Daarnaast hebben we een stevige ambitie om de diversiteit aan vragen centraler te stellen: in de primaire dienstverlening, maar zeker ook door een transformatie van de vastgoedportefeuille (onder meer tegen de achtergrond van de vergrijzing en het langer zelfstandig wonen van ouderen). Ook op het gebied van duurzaamheid willen we flinke stappen vooruitzetten. De voortgang van het werken aan dit ondernemingsplan, voorzien van kritische prestatie-indicatoren, wordt nauwlettend gemonitord, met name in de viermaandelijkse rapportages voor management, bestuur en commissarissen. Het is ook een solide onderlegger gebleken bij het maken van de keuzes waar de nieuwe woningwet ons voor stelde. Daarbij heeft Casade consequent gekozen een “DAEB-corporatie” te willen zijn, met slechts heel beperkt niet-DAEB-bezit. Dit vertaalt zich in onze investeringsagenda, in ons huurbeleid, in prestatieafspraken en in onze structuur (die we steeds verder vereenvoudigen).

Ook hierbij geldt: ieder voordeel heeft zijn nadeel. Nu de inkt van de Woningwet weer wat langer droog is, zwelt de roep naar meer huurwoningen in het middensegment (pakweg 700-900 euro) weer aan. Corporaties zouden daar een rol in kunnen spelen. In onze strategische keuzes hebben we anders beslist. Het lijkt ons goed daaraan vast te houden, zwalken leidt zelden tot voldoende tempo en richting We realiseren ons daarbij dat we dit probleem laten liggen. Een probleem dat zich ook in onze regio voordoet, zij het dat de echt grote problemen rondom het ontbreken van voldoende middeldure huurwoningen zich veel meer in de Randstad en de middelgrote steden voordoen dan in de regio waar wij actief zijn. Onze bijdrage aan het tot stand komen van een wat steviger middeldure-huursector zien wij alleen in het mogelijk complexgewijs verkopen van een aantal complexen woningen die prima in dat segment zouden renderen, en feitelijk dus niet langer in onze portefeuille thuishoren. De aldus verkregen revenuen kunnen wij dan inzetten voor versnelling van onze transformatieopgave (i.c. nieuwbouw, verbouw of acquisitie van betaalbare woningen van een typologie waarvan we er nu te weinig hebben).

3. De relaties

Het is mooi om koersvast te zijn, het is goed als je financiële positie het mogelijk maakt om de dingen die je je hebt voorgenomen ook echt te doen. Dat is niet vanzelf gegaan, daar hebben we consequent en hard aan gewerkt en daar werken we nog steeds hard aan. Maar dan nog is dit maar het halve verhaal. Of zelfs nog minder dan dat. Want aan een solide positie en een mooie koers heb je niets als de mensen voor en met wie je het allemaal doet jou niet verstaan en jij hen niet verstaat. Met andere woorden: het zijn de huurders en woningzoekenden, de gemeenten, de maatschappelijke partners (zoals bijvoorbeeld zorg- en welzijnspartijen) die in een voortdurend gesprek met ons en met elkaar doorslaggevend zijn voor de vraag of we op de goede weg zijn. Daarover is in wet- en regelgeving het nodige geregeld, vanzelfsprekend gedragen we ons daarnaar. Maar nog belangrijker is dat het steeds opzoeken van die dialoog ook door onszelf als onmisbaar en van grote toegevoegde waarde wordt ervaren. Wij zijn als wooncorporatie bij uitstek een partij van déze bepaalde, overzichtelijke regio, met déze geschiedenis, déze huurders-organisaties, déze gemeenteraden en colleges, déze zorg- en welzijnspartijen. Wij moeten er dus voor zorgen de vragen en dilemma's die hier spelen en door onze partners ervaren worden goed te verstaan en er in gesprek met hen onze antwoorden op te geven. Daar maken we veel werk van.

Met onze huurdersorganisaties stellen we voorafgaand aan ieder jaar een participatieagenda vast, waarin we afspreken bij welke onderwerpen zij in welke vorm betrokken zullen zijn. Liefst zo veel mogelijk aan de voorkant van de beleidsontwikkeling. Dat laat de formele rol aan de achterkant onverlet, maar geeft naar onze ervaring een veel betekenisvollere invulling aan de participatie. Deze permanente dialoog ervaren wij als zeer waardevol. Nee, we zijn het niet altijd eens, dat zou ook heel verdacht zijn. En terecht blijven huurdersorganisaties hameren op het belang van zorgvuldige en adequate communicatie. Wetende dat communicatie een heel breed begrip is en dat je het nooit 100% goed zult doen, stimuleert deze feedback van de huurders ons om voortdurend te werken aan verbeteringen. Input voor en feedback op de manier waarop wij onze rol in de samenleving het best kunnen invullen halen wij ook op bij de Maatschappelijke Adviesraad. Deze Raad is bij de fusie in het leven geroepen om onze dialoog met de lokale gemeenschappen van een extra dimensie te voorzien. Het is nog wat zoeken en tasten, maar wij zijn blij met deze nieuwste loot aan de stam.

Her relatiepatroon met de drie gemeenten is intensief, open en constructief, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Daarbij zoeken we periodiek ook de actieve dialoog met de gemeenteraden. De hier al langer levende traditie van het maken van prestatieafspraken heeft door de nieuwe Woningwet een aangepaste vorm gekregen, met een actievere rol van de huurders, maar we bouwen daarbij in essentie voort op een bestaande praktijk.

Onze maatschappelijke partners kennen we goed. De wat wijdlopige titel Thesaurus voor het samenwerkingsverband met een aantal van hen bestaat nog wel, maar staat meer voor een goed netwerk dan voor een echt gestructureerd samenwerkingsverband. Wat ons betreft is dat prima zo: we kennen elkaar, zoeken elkaar regelmatig op, en vinden elkaar in een open communicatie en resultaatgerichte manier van samenwerken. Dat geldt overigens evenzeer voor partijen die historisch niet van Thesaurus deel uitmaken, maar wel stabiele partners in deze regio zijn.
Tot slot: we maken ook veel werk van de collegiale samenwerking met andere wooncorporaties. Onze primaire focus is daarbij op Noord-Brabant gericht, hiervoor is de regionale samenhang een belangrijke overweging. Het sinds jaar en dag bestaande samenwerkingsverband Futura is ten grave gedragen en uit de as is een nieuwe, bredere samenwerking verrezen met 8 andere corporaties. Ook hier is de vorm die van een moderne netwerkorganisatie: uiterst licht in de structurering, gericht op kennis delen, inspireren, waar zinvol samen dingen aanpakken en onderlinge drempels slechten.

4. De thema's

De vragen die ons bezighouden zijn in de kern de klassieke vragen in de volkshuisvesting. In onze ogen is transformatie van onze woningvoorraad van groot belang om goed te kunnen voorzien in de woonvragen van de toekomst. En daarmee dus ook voor de waarde van onze portefeuille. Investeren, desinvesteren en woningen aanpassen met het oog op deze transformatie, dient dus een doel van morgen en overmorgen. Dat is niet altijd hetzelfde als het doel van vandaag. Dus discussiëren we onderling, met huurders en met gemeenten over verkoop en sloop, over nieuwbouw en woningverbetering, over investeren in duurzaamheid, en wonen voor mensen met een zorgvraag, over het samenleven in alle diversiteit van de 21e eeuw. En over het tempo waarin het een en het ander kan en zou moeten plaatsvinden. Grote principiële verschillen in opvatting over de richting zijn er niet, maar vanzelfsprekend valt er wel het nodige te stoeien over tempo en prioritering. Wij leggen daarbij vaak het accent wat sterker op de transformatie, huurders en gemeenten wat meer op uitbreiding door middel van nieuwbouw. Maar het zijn geen werelden van verschil en we komen steeds tot een goed evenwicht.

Ook over de andere grote thema's van onze strategische agenda bestaat in de kern geen discussie. Meer duurzaamheid (lees: sturen op zeer energiezuinige woningen en actieve inzet van zonne-energie), maatwerk voor ouderen zodat zij langer zelfstandig kunnen blijven wonen (in hun huidige woning, of in een appartement, of in de directe invloedssfeer van een zorginstelling), voorzien in de woonbehoefte van spoedzoekers (waaronder asielzoekers die een verblijfsvergunning krijgen), arrangementen met zorginstellingen gericht op het wonen in de wijk van mensen met een beperking, die koers wordt gedragen. Zelf worstelen we wel wat met het tempo waarin we op deze weg stappen maken. Het is ons niet snel voldoende, en dat is méér dan een dooddoener. Dus hebben we, in overleg met onze huurdersorganisaties en raad van commissarissen vorig jaar besloten jaarlijks een aantal miljoenen extra te investeren op de belangrijkste terreinen. Maar realisatietempo is niet alleen een kwestie van miljoenen vrij maken, ook van snel schakelen, vlot en slim organiseren, intelligent inkopen (iets waarvan we de laatste jaren heel veel werk hebben gemaakt!), je de blaren op de tong communiceren om ook extern voldoende draagvlak te verwerven, en dan nog…. De ambitie, het daadwerkelijk realiseren (wat we gelukkig ook veel en goed doen) en dan toch steeds het lichte onbehagen dat het nog wat méér en sneller zou mogen, het typeert Casade wel…

5. De organisatie

In grove penseelstreken hebben we hierboven het nodige gezegd over de organisatie. Gedreven, solide, missie gedreven, trouw aan de regionale schaal, altijd bezig met verbeteren, gericht op goede dienstverlening. Daar hebben we het druk mee. Niet alleen extern, maar ook intern. De basis is goed: gekwalificeerde medewerkers, betrokken en bekwaam management, een betrokken en kritische RvC.

De manier waarop we dit tien jaar geleden deden is natuurlijk niet te vergelijken met hoe we dat nu doen, en al helemaal niet met hoe we dat over vijf jaar willen doen. In de samenleving vinden allerlei ontwikkelingen plaats die elkaar deels versterken, deels haaks op elkaar staan. Technologische ontwikkelingen gaan zeer snel, onze eigen opvattingen over wat wij allemaal moeten doen en hoe we marktpartijen inschakelen verschuiven, de verwachtingen van huurders over tempo en kwaliteit van dienstverlening zijn terecht hoog enz. enz. Dus zijn wij altijd bezig onszelf te ontwikkelen: onze processen, onze techniek, ons opdrachtgeverschap, maar ook onze persoonlijke vaardigheden en competenties. Om de 6,5 die we scoren in het mutatieproces naar een 7 te brengen, om reparatieverzoeken in één keer op de goede plaats te doen landen, om een nog betere opdrachtgever te worden, om echt maatwerk te kunnen leveren voor de huurders, om ouderen thuis op te zoeken om daar van henzelf te horen waarmee we hen in hun wonen van dienst kunnen zijn.

Het is hard werken en nooit genoeg. Maar het moet ook gezond en leuk blijven, niet alleen voor onszelf, maar ook voor een optimale kwaliteit. Evenwichtskunst dus. Een laag ziekteverzuim en hoge medewerkerstevredenheid zijn interne indicatoren, goede scores bij KWH en de Aedesbenchmark belangrijke externe bronnen. Dat naast het alziende kritische oog van de Aw, WSW en onze eigen accountant natuurlijk.

Een visitatie helpt ons daarenboven in samenhang met de ogen van anderen naar onszelf kijken. Alleen al daarom zien wij uit naar het visitatieproces en de ommekomst daarvan, die ons zonder twijfel ook weer nieuwe dingen zal leren.

Roel van Gurp, directeur-bestuurder
Michel van der Linden, voorzitter raad van commissarissen

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

casade

Aan: belanghebbenden Casade

Internet
www.casade.nl
info@casade.nl

Bel gratis
0800 55 222 22

Postadres
Postbus 134
5100 AC Dongen

Datum: 28 augustus 2017
Onderwerp: Bestuurlijke reactie op visitatierapport
Behandeld door: Roel van Gurp
Telefoon: 0416-725208

Geachte belanghebbende,

Een corporatie doet elke vier jaar een onafhankelijk onderzoek naar haar maatschappelijke prestaties. Voor u ligt het rapport van een visitatie over de prestaties van Casade in de periode 2013-2016. Een visitatie, die ons helpt om in samenhang met de ogen van anderen naar onszelf te kijken of we op het goede spoor zitten of dat we hier en daar wissels moeten verzetten. Alleen al daarom worden het visitatieproces en de uitkomsten gewaardeerd.

Wat betreft dat spoor -we zouden het bijna vergeten- hebben we met de fusie van Vieya, Slagenland Wonen en Casade in 2014 tot het huidige Casade een koers uitgestippeld voor de komende jaren. De koers van een sociale volkshuisvester met -zoals we met de fusie beoogden- meer investeringskracht, meer kwaliteit en minder bedrijfslasten en die betaalbaarheid voorop stelt.

Wij zien in de bevindingen van de visitatiecommissie een bevestiging van de meerwaarde van de fusie en de destijds gemaakte keuzes. Samengevat ziet de commissie Casade als een goed functionerende corporatie die de fusiedoelstellingen waarmaakt en die, ook in de ogen van belanghebbenden, ruim voldoende presteert. De commissie benadrukt de grote inzet van Casade op betaalbaarheid en duurzaamheid en de sterke daling van haar bedrijfslasten.

Maar de visitatiecommissie ziet op onderdelen ook ruimte voor verbetering en doet Casade enkele aanbevelingen. Wij nemen die uiteraard ter harte:

Maak met gemeenten heldere en concrete prestatieafspraken
In de visitatieperiode kenden we de praktijk van het maken van prestatieafspraken. De visitatiecommissie wijst ons er terecht op dat de heldere formulering en monitoring van deze afspraken in die periode te wensen overliet.
Voor de periode 2017-2021 zijn met gemeenten en huurdersorganisaties nieuwe prestatieafspraken gemaakt. Deze zijn SMART geformuleerd en de voortgang van de afspraken wordt consequent gemonitord. Zo staat de voortgang van de afspraken elke

twee maanden op het ambtelijk overleg en wordt elke drie maanden de voortgang gedeeld met de huurdersorganisatie en de wethouder. Waar nodig of gewenst wordt de voortgang naar het bestuurlijk niveau met de gemeente getild dat tweemaal per jaar plaatsvindt.

Ga na of betaalbare en goede huisvesting doorstroming in de weg staat
Ons (zeer gematigde) huurbeleid is gebaseerd op de geraamde maatschappelijke behoefte aan sociale huurwoningen in de verschillende huurprijscategorieën. Daaraan willen we geen afbreuk doen. We werken hard aan transformatie van onze woningvoorraad, ook vanuit de gedachte dat meer differentiatie in het aanbod meer beweging met zich mee zal brengen.
Daarnaast brengen de gemeenten in Midden-Brabant de woningbehoefte in de regio in kaart. Dat zou aanwijzingen moeten opleveren of het toevoegen van middeldure huurwoningen in onze regio een betekenende bijdrage aan de doorstroming zou leveren. Mocht dat inderdaad zo zijn, dan zijn conform de Woningwet primair marktpartijen aan zet om in die behoefte te voorzien. Alleen als die partijen aan een reële maatschappelijke vraag geen invulling zouden geven, komt de vraag terug bij Casade om in samenspraak met de gemeenten en de huurders te bepalen of hier dan alsnog een prioriteit voor ons als woningcorporatie ligt.

Geef collega-corporaties meer zicht op het presteren van Casade
Vanzelfsprekend neemt Casade deel aan de Aedes-benchmark en aan benchmarks in het kader van KWH, waarin resultaten op diverse terreinen worden gemeten en met elkaar vergeleken.
Daarnaast vindt met name -maar niet uitsluitend- in het samenwerkingsverband Lente veelvuldig uitwisseling plaats tussen Casade en collega- corporaties. Dat gaat met open boeken. Waar behoefte is aan verdieping op thema's wordt die daar gezocht en gevonden. Binnen Lente wordt periodiek geïnventariseerd op welke terreinen behoefte is aan meer gemeenschappelijkheid. Wij kunnen ons goed voorstellen dat het uitwisselen en leren van behaalde resultaten op een bepaald terrein (noem bijvoorbeeld duurzaamheid) daar meer gestructureerd een plaats krijgt, zonder daartoe weer nieuwe ingewikkelde meet- en vergelijkingsinstrumenten te gaan ontwikkelen.

Heb meer aandacht voor de communicatie met belanghebbenden
De visitatiecommissie ziet in de communicatie met belanghebbenden ruimte voor verbetering met name waar het gaat over de zorgvuldigheid in het nakomen van afspraken en 'de punten op de i'.
Wij herkennen dit waar het de communicatie met de huurders betreft en we zien dit ook terugkomen in de resultaten van een imago-onderzoek dat KWH recentelijk uitvoerde voor corporaties.
De communicatie staat met regelmaat op de agenda van het overleg met onze huurders. Wetende dat communicatie een heel breed begrip is en dat je het nooit 100% goed zult doen, stimuleert de feedback van de huurders ons om voortdurend te werken aan verbeteringen. We zoeken daarbij steeds de dialoog op en proberen samen met de huurders de communicatie naar een hoger niveau te tillen.

Laat het toetsingskader een nadrukkelijkere rol spelen in de toezichtrol van de RvC
Zowel de visitatiecommissie als de Autoriteit woningcorporaties in haar oordeelsbrief over 2016 adviseren de raad van commissarissen van Casade het toetsingskader meer als leidraad voor het toezicht te gebruiken.
De raad van commissarissen oriënteert zich momenteel op een nieuw toezicht- en toetsingskader dat in oktober voor besluitvorming zal worden voorgelegd. Daarbij zullen ook afspraken worden gemaakt over het gebruik van het document.

Aan het einde van deze reactie willen wij de visitatiecommissie en allen die daaraan hebben bijgedragen bedanken voor de zorgvuldig opgestelde rapportage. Met onze meeste direct belanghebbenden, in ieder geval gemeenten en huurdersorganisatie SHC, gaan wij het rapport binnenkort wat uitvoeriger bespreken.

Met vriendelijke groeten,

Roel van Gurp
Directeur-bestuurder

Michel van der Linden
Voorzitter raad van commissarissen

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Casade

Naam	Functie
De heer M.M.A.M. Knoops	Raad van commissarissen
De heer C.H.M. Borgers	Raad van commissarissen
Mevrouw E.J.A. Wijnberg	Raad van commissarissen
De heer R. van Gurp	Directeur-bestuurder
De heer M. Wierenga	Manager Vastgoed
De heer M. van Beurden	Manager Financiën
De heer S. van Erp	Manager Strategie & Bedrijfsvoering
De heer D. Brekelmans	Manager Wonen
De heer N. Broers	Vestigingsmanager
De heer R. van Oudhuizen	Bestuurssecretaris

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Mevrouw A. Fransen	HBV Loon op Zand
De heer P.M. Geritz	HVOW
De heer J. van Bergen	HVOW
De heer H. Muskens	HBD
De heer P. Bosmans	HBV Samen Sterk
Mevrouw J.C.R. Keijzers	Gemeente Waalwijk, wethouder
Mevrouw. S. Brooijmans	Gemeente Waalwijk, ambtenaar
De heer G. Bruijniks	Gemeente Loon op Zand, wethouder
De heer Ligtenberg	Gemeente Loon op Zand, wethouder
Mevrouw S. Hendriks	Gemeente Loon op Zand, ambtenaar
Mevrouw G. Verduijn	Gemeente Loon op Zand, ambtenaar
Mevrouw B. van Beers	Gemeente Dongen, wethouder
Mevrouw L. Soffers	Gemeente Dongen, ambtenaar
De heer L. Langenberg	Gemeente Dongen, ambtenaar
De heer R. de Fijter	Maatschappelijke Adviesraad
De heer B. de Graauw	Maatschappelijke Adviesraad
De heer W. Veldkamp	Maatschappelijke Adviesraad
De heer P. Dilven	Maatschappelijke Adviesraad
De heer J. de Bruin	Stichting Prisma
De heer J. Moolenschot	Schakelring
De heer G. Mevis	ContourdeTwern
Mevrouw. A.E.W. van Limpt	Baanbrekers
De heer M. van de Ruit	Stichting Maasduinen
De heer L. Schuld	Wonen Breburg
Mevrouw T. van de Ven	AlleeWonen
De heer M. Acharki	Zayaz

Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Casade die toeziet op de periode 2013 tot en met 2016 en die is uitgevoerd in de periode maart tot en met juli in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Casade hebben.

Rotterdam, 14 augustus 2017



Christine Oude Veldhuis
Coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Casade

Visitatieperiode maart tot en met juli

verklaren hierbij

a) dat de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden
b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en
c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

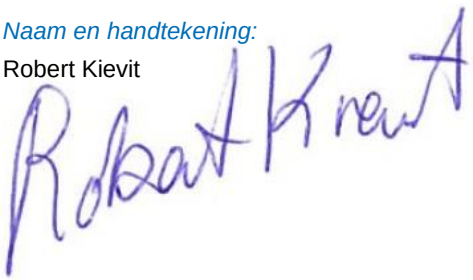
Naam en handtekening:
Christine Oude Veldhuis



Naam en handtekening:
Gerard Agterberg of Achterberg



Naam en handtekening:
Robert Kievit



Plaats:
Rotterdam

Datum:
14 augustus 2017

Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Christine Oude Veldhuis

Naam, titel, voorletters:

Drs. M.C. Oude Veldhuis MRE

Geboorteplaats en –datum:

Enschede, 14 maart 1959

Huidige functie:

Associate Partner Ecorys

Onderwijs:

1998-1999	Advanced Management Programme, Universiteit Nyenrode
1989-1991	Postdoctorale Opleiding Vastgoedkunde, Universiteit van Amsterdam
1978-1984	Sociale Geografie, Rijksuniversiteit Groningen

Diverse gerichte cursussen en trainingen

Loopbaan:

Sinds 2013	Associate Partner Ecorys Directeur Leye Nansen BV Wetenschappelijk Onderzoeker Amsterdam School of Real Estate
2009 – 2013	Directeur Nederlands Instituut voor Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting. Na de fusie van het Nirov met NICIS Institute, SEV en KEI (medio 2012) Unitmanager Professionaliseren Platform31
2001 – 2009	Managing Partner Ecorys
2000 – 2001	Manager Strategische Planning Heijmans NV (adviseur van de Raad van Bestuur)
1991 – 2000	Directeur van de Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen Neprom
1984 - 1991	Marktonderzoeker en Vastgoedontwikkelaar bij Amstelland Vastgoed BV

Relevante nevenactiviteiten:

- Commissaris bij woningcorporatie Maasdelta (sinds september 2016; huurdersvoordracht)
- Lid Comité 2015 – organisatie Jaar van de Ruimte (juni 2012 – januari 2016)
- Commissaris bij woningcorporatie Vidomes (sinds mei 2010; vicevoorzitter)
- Voorzitter Examencommissie Bestuursacademie Nederland (2010-2013)
- Bestuurslid Ecorys Pensioenfonds (2005-2009)
- Kerndocent MRE-opleiding Vastgoedkunde, module ruimtelijke ordening, Tias Nimbas (2002-2008)
- Docent, adviseur, lid examencommissie NOVAM (2002-2010)
- Lid Forum Wonen, adviesraad van woningcorporatie De Alliantie (2001-2005)
- Gastdocent vakgroep Bouwmanagement TU Delft (1998-2001)
  Docent Neprom Leergang Projektontwikkeling (1995-2000)
- Lid Presidium Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (1995-2000)

Profielschets:

Christine heeft een brede kennis van ruimtelijke ordening, volkshuisvesting en vastgoedontwikkeling. Ze heeft managementervaring opgedaan in de jaren bij Neprom, Ecorys en Nirov. In 2012 en 2013 was zij mede vormgever van de fusie van de 4 kennisorganisaties (waaronder het Nirov) tot Platform31. Haar betrokkenheid bij de sociale huursector en woningcorporaties heeft onder meer geleid tot een bestuursfunctie bij de SEV, een adviesfunctie bij De Alliantie (Forum Wonen) en twee commissariaten bij woningcorporaties (Vidomes in Delft en Maasdelta in Spijkenisse).

In de periode 2001-2009 werkte Christine als managing partner bij Ecorys aan adviesopdrachten rondom vastgoed en volkshuisvesting. Zij was betrokken bij een aantal (pre-)fusietrajecten. Vanaf 2005 heeft zij bijgedragen aan de ontwikkeling van het huidige visitatiestelsel en een groot aantal visitaties uitgevoerd. In het najaar van 2013 heeft Christine zich weer aan Ecorys verbonden als associate partner en is ze onder meer commissievoorzitter in maatschappelijke visitaties.

Christine hecht aan een soepele procesgang, waarin de afspraken worden nagekomen, wederzijds respect bestaat en de samenwerking plezierig is. Het eindresultaat moet een heldere rapportage zijn met een eerlijke en transparante weergave van het maatschappelijke presteren en een duidelijk beeld van mogelijkheden voor verdere verbetering

Secretaris

Gerard Agterberg of Achterberg

Naam, titel, voorletters:

Agterberg of Achterberg, MSc RE, G.

Geboorteplaats en –datum:

Amersfoort, 5 maart 1985

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2007 – 2008	Master Vastgoedkunde, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
2004 – 2007	Bachelor Sociale Geografie en Planologie, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht
1997 – 2003	Vwo Economie en Maatschappij met Management en Organisatie, ‘t Atrium, Amersfoort

Loopbaan:

2008 – heden	Ecorys Vastgoed, Consultant

Profielschets:

Gerard is als consultant werkzaam binnen de Vastgoeddivisie. Hij voert maatschappelijke visitaties voor diverse woningcorporaties uit (o.a. Kennemer Wonen, UWOON, Woonservice IJsselland, Ambt Delden, Alkemade Wonen, Mitros en Mooiland). Gerard is breed georiënteerd, met bijzondere affiniteit met presteren naar vermogen. Deze affiniteit vindt zijn oorsprong in de werkzaamheden die Gerard naast de visitaties doet. Zijn expertise ligt vooral op het terrein van het opstellen van en adviseren over exploitatieberekeningen alsmede second opinions. Op het gebied van grondbeleid is hij onder andere betrokken geweest bij het Convenant Gemeentelijk Grondprijsbeleid voor het ministerie van VROM, VNG, NVB en NEPROM en de monitoring van de Stimuleringsregeling Woningbouw in opdracht van Agentschap NL. Door onder meer deze opdrachten beschikt hij over gedegen kennis ten aanzien van grondbeleid en financiële haalbaarheid van projecten in Nederland.

Commissielid
Robert Kievit

Naam, titel, voorletters:
Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

Geboorteplaats en –datum:
Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:
Consultant

Onderwijs:

2011 - 2013	Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 - 2011	Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
1998 - 2004	Vwo, Walburg College Zwijndrecht

Loopbaan:

Sinds 2015	Consultant Location Development, Ecorys
2014 - 2015	Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014	Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

Profielschets:
Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomanagement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomanagement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van de woningmarkt en werklocaties (zowel kantoren als bedrijventerreinen), voor zowel publieke als private opdrachtgevers. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, sociaalvaardig en kritisch.

Bijlage 6: Bronnenlijst

	Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar
Ambities en Presteren naar Opgaven	Position paper Fusiedocumenten (o.a. intentieovereenkomst, fusieovereenkomst en due diligence) Ondernemingsplannen, beleidsplannen en jaarplannen (2013 tot en met 2016 Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (o.a. duurzaamheid en communicatie) Jaarverslagen en jaarrekeningen (2013 tot en met 2016) Portfoliobeleid (2015-2030) Woningmarktgegevens en WBO per wijk Woonvisies van gemeenten in het werkgebied Prestatieafspraken met belanghebbenden Convenanten en samenwerkingsovereenkomsten (o.a. hennepteelt) Corporatie in Perspectief
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Verslagen van overleg met belanghebbenden Onderzoeken naar klanttevredenheid (resultaten KWH) Adviezen Maatschappelijke Adviesraad, SHC en Ondernemingsraad Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief De Oordeelsbrief van de minister van BZK Corporatie in Perspectief Auditplan en compliance statuut Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen Kwartaalrapportages: Marap en Corap Interne risicobeheersing en controlebeheersing Accountant: Managementletters, verslagen en brieven
Governance	Position paper Agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen Statuten en reglementen Verslagen zelfevaluaties RvC (2015 en 2016) Toepassing governancecode Kwartaalrapportages: Marap en Corap

Bijlage 7: Prestatietabel

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		6,7
Casade voldoet aan de EU-norm: 2013: 93,3% (Corap 2015-3, p. 21) 2014: 93,9% (Corap 2015-3, p. 21). 2015: 93,1% (Corap 2015-3, p. 21) 2016: 97,1 % (Jaarverslag 2016, p. 5).	Woningcorporaties moeten 90% van hun huurwoningen met een huur onder de toeslaggrens toewijzen aan huishoudens met een belastbaar inkomen tot €34.678 (prijspeil 2014). Woningcorporaties moeten tenminste 95% van de huurders die recht hebben op huurtoeslag passend toewijzen (per 1 januari 2016).	7
Casade doet onderzoek naar doorstroming op de woningmarkt. In 2016 hebben de eerste gesprekken plaatsgevonden. Een rode draad tekent zich daarin af: ouderen kiezen er heel bewust voor om zelfstandig in de eengezinswoning (niet zijnde seniorenwoning) te blijven wonen zolang het ook daadwerkelijk kan (Marap 2016-3, p. 32). Casade doet jaarlijks verhuringen gericht op doorstroming, waarbij zittende huurders voorrang krijgen bij woningtoewijzing: 2014: 2015: 119 (Marap 2015-3, p. 14) 2016: 159 (Marap 2016-3, p. 11) Daarnaast heeft bijvoorbeeld voorganger Vieya aan huurders die een woning leeg achterlieten voorrang verleend bij de selectie van het voor doorstromers geadverteerde aanbod (Jaarverslag Vieya 2013, p. 18). Casade draagt daarnaast bij aan het bevorderen van doorstroming door de realisatie van (gelijkvloerse) woningen en de verkoop van sociale huurwoningen en woningen onder voorwaarden. Deze prestaties zijn beoordeeld bij respectievelijke ‘Huisvesten van bijzondere doelgroepen’ en ‘(Des)investeren in vastgoed’.	De geringe doorstroming in de huursector blijft een probleem. Een opgave ligt in het bevorderen van de doorstroming (Woonvisies). Casade wil jaarlijks 240 verhuringen doen die zijn gericht op doorstroming (eigen doelstelling). Casade formuleert een actieplan om de doorstroming van huurders, en in het bijzonder senioren, te bevorderen. Daarbij wordt gedacht aan de inzet van een seniorenconsulent en verhuisteams, maar ook aan persoonsgerichte benadering en dienstverlening aan huis (jaarplan 2016).	6

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Casade heeft vergunningshouders gehuisvest: 2013: Rechtsvoorgangers hebben voldaan. 2014: 95 (Jaarverslag 2014, p. 20) 2015: 175 (Jaarverslag 2015, p. 19) 2016: 224 (Jaarverslag 2016, p. 10) Casade speelt een actieve rol bij het huisvesten van vergunningshouders. Samen met de gemeenten Waalwijk, Dongen en Loon op Zand zijn verschillende locaties en prioriteiten benoemd. Casade oriënteert zich op de locaties die haar aangaan en waar zij invloed op kan uitoefenen (Jaarverslag 2015, p. 30). Casade verwacht de resterende 20 statushouders uit 2016 in 2017 te kunnen huisvesten, naast de taakstelling voor 2017 (Jaarverslag 2016, p. 10).	De taakstelling voor het huisvesten van vergunninghouders: 2014: 94 (Jaarverslag 2014, p. 20) 2015: 169 (Jaarverslag 2015, p. 18) 2016: 244 (Jaarverslag 2016, p. 10).	7
Betaalbaarheid		8
De kernvoorraad van Casade in Dongen (tot liberalisatiegrens) omvatte: 2013: 2.126 (Reactie Casade) 2014: 2.093 (Corap 2014-3, p. 14) 2015: 2.098 (Corap 2015-3, p. 21) 2016: 2.082 (Corap 2016-3, p. 14)	Dongen: De gemeente en de corporaties waarborgen dat de omvang van de kernvoorraad voldoende is om de primaire doelgroep te kunnen huisvesten: Vieya zorgt er daartoe voor dat zij per 31 december 2014 minimaal 2.050 woningen in de kernvoorraad heeft. Slagenland Wonen zorgt er daartoe voor dat zij per 31 december 2014 250 woningen in de kernvoorraad in 's Gravenmoer heeft (Prestatieafspraken gemeente Dongen, Vieya en Slagenland Wonen 2011-2015, p. 14). Het woningbezit in de kernvoorraad van Slagenland Wonen en Vieya in Dongen komt daarmee uit op minimaal 2.300 woningen.	6
De kernvoorraad van Casade in Loon op Zand (tot liberalisatiegrens) is met 3,7% toegenomen: 2013: 2.196 (Casade) 2014: 2.229 (Corap 2014-3, p. 14) 2015: 2.267 (Corap 2015-3, p. 21) 2016: 2.277 (Corap 2016-3, p. 14)	Loon op Zand: In de sociale huursector is sprake een beperkte beschikbaarheid van woningen (Woonvisie Loon op Zand 2016-2025, p. 9).	7
De kernvoorraad van Casade in Waalwijk (tot liberalisatiegrens) is met 4,6% toegenomen: 2013: 5.987 (Reactie Casade) 2014: 6.114 (Corap 2014-3, p. 14) 2015: 6.188 (Corap 2015-3, p. 21) 2016: 6.261 (Corap 2016-3, p. 14)	Waalwijk: De primaire doelgroep ervaart tekorten in de sociale voorraad, grotendeels als gevolg van scheefwonen (Woonvisie Waalwijk 2010-2019, p. 8).	7
Casade heeft een aantal betaalbare woningen in de woningvoorraad: 2014: 8.755 woningen (Jaarverslag 2014, p. 16) 2015: 8.887 woningen (Corap 2016-3, p. 5). 2016: 9.223 woningen (Jaarverslag 2016, p. 5).	Minimaal 8.800 woningen hebben een huurprijs < 628 euro (eigen doelstelling).	8

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Casade heeft een aantal goedkope woningen in de woningvoorraad: 2014: 1.163 woningen (Corap 2014-3-, p. 14) 2015: 1.309 woningen (Corap 2015-3, p. 5) 2016: 1.377 woningen (Jaarverslag 2016, p. 5).	Minimaal 1.100 woningen hebben een huurprijs < 409,92 euro (Ondernemingsplan 2015-2019)	10
Casade heeft een aantal dure woningen in de woningvoorraad: 2014: 1.615 woningen (Corap 2014-3, p. 14) 2015: Vervalt (Corap 2015-3). 2016: 1.397 woningen (Jaarverslag 2016, p. 5).	Maximaal 2.200 woningen hebben een huurprijs tussen 628,78 en 710,68 euro (Ondernemingsplan 2015-2019).	10
Casade heeft een huurstijgingspercentage toegepast van: 2013: Gemiddeld 4,22% (Jaarverslag Slagenland Wonen 2013, p. 34) 2013: Inkomensafh. (gemiddeld 4,38%) (Jaarverslag Casade 2013, p. 16). 2013: Inkomensafh. (n.b.) (Jaarverslag Vieya 2013, p. 16) 2014: Inkomensafh. 3,5 tot 6,5% (Jaarverslag 2016, p. 15). 2015: Gemiddeld 2,5% (Jaarverslag Casade 2014, p. 14) 2016: 0,6% (inflatiepercentage) (Jaarverslag 2016, p. 5).	De betaalbaarheid is een blijvend punt van aandacht: Casade past een gematigd huurprijsbeleid toe. De wettelijke mogelijkheden zullen niet ten volle worden benut. Dit om de huren betaalbaar te houden. Casade laat de huur jaarlijks stijgen met het inflatiepercentage plus gemiddeld 1,5% (Ondernemingsplan 2015-2019).	8
Gemiddelde beoordeling		**7,4**

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Casade heeft in het werkgebied huishoudens met verhuisadvies van de gemeente op grond van de WMO gehuisvest: 2014: 12 (Jaarverslag 2014, p. 20) 2015: 14 (Jaarverslag 2015, p. 18) 2016: 23 (Jaarverslag 2016, p. 11).	Casade kent reguliere seniorenwoningen om toerbeurt toe aan de verschillende doelgroepen (wachtlijst, wmo-urgenten, herhuisvesters), waardoor ook de wmo-urgenten voor reguliere (niet wmo-gelabelde) seniorenwoningen in aanmerking komen (Convenant WMO Loon op Zand, p. 4)	7
Casade heeft een inventarisatie uitgevoerd naar de behoefte voor deze pilot. Uit de inventarisatie bleek geen behoefte te zijn aan deze pilot, waardoor het project niet is doorgegaan (Casade).	Dongen: Vieya en Slagenland Wonen zetten een pilot op met zorg ondersteunende domotica (Prestatieafspraken gemeente Dongen, Vieya en Slagenland Wonen 2011-2015, p. 13).	7
Casade heeft -in het kader van de WMO en op verzoek van de gemeenten- woningen aangepast opdat ouderen of mensen met een beperking langer in de door hen bewoonde woning kunnen blijven wonen. Van deze woningaanpassingen is geen registratie gemaakt (Casade).	Casade investeert in woningen (aanpassen en opplussen) om deze woningen geschikt(er) te maken voor ouderen en mensen met een beperking, opdat zij langer in de door hen bewoonde woning kunnen blijven wonen (Woonvisie Dongen 2011-201 (Prestatieafspraken gemeente Loon op Zand en Casade 2013-2016, p.7) (Prestatieafspraken gemeente Waalwijk, Slagenland Wonen en Casade 2011-2014, p. 5). In het eigen beleid zijn deze opgaven als volgt vertaald: Casade realiseert tot en met 2019 minimaal 400 woningen die geschikt zijn voor mensen met een zorg- of ondersteuningsvraag (Ondernemingsplan 2015-2019).	5
Gemiddelde beoordeling		6,3

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningkwaliteit		-
Kwaliteit dienstverlening		7
Casade heeft de online dienstverlening uitgebouwd passend bij de behoefte van huurders en woningzoekenden die 24 uur per dag en 7 dagen per week dienstverlening via internet verwachten. Casade maakt daarvoor gebruik van de website en een online klantenportaal. Na de fusie lag de focus eerst op het realiseren van online dienstverlening voor alle huurders en woningzoekenden. Het resultaat was een nieuwe website in cocreatie met de huurders en woningzoekenden (Jaarverslag 2014, p. 21). Daarnaast zijn de nieuwe wettelijke regels voor passend toewijzen zijn geimplementeerd, waardoor woningzoekenden via Mijn Casade alleen enkele gegevens hoeven in te vullen, waarna Casade op zoek gaat naar passende woonruimte. Casade is tevens telefonisch of persoonlijk bij een van de woonpunten te bereiken (Jaarverslag 2015, p. 19).	Casade verbetert de dienstverlening: benutten het online klantenportaal, verbeteren telefonische bereikbaarheid en klantkanalen afstemmen op klantbehoeften (eigen doelstelling).	7
Casade heeft voldaan aan de normen voor het KWH-label. De gemiddelde score was: 2014: 7,5 (Jaarverslag 2015, p. 19) 2015: 7,6 (Jaarverslag 2015, p. 19) 2016: 7,6 (KWH-huurlabel) In 2015 scoorde Casade voor wat betreft het onderdeel 'Ontevredenheid' onder de norm. Op alle andere onderdelen werd boven de KWH-norm gescoord (Corap 2015-3). In 2016 scoorde Casade op alle onderdelen boven de KWH-norm. NB: De vergelijkbaarheid tussen de jaren is niet helemaal zuiver omdat het huurdersonderzoek door de jaren is gewijzigd.	Casade scoort op alle labelonderdelen boven de KHW-norm (= 7) (eigen doelstelling).	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Energie en duurzaamheid		6,8
In 2014 en 2015 heeft Casade 127 woningen verbeterd. Bij deze woningverbetering is een labelsprong van energielabel E naar energielabel A gerealiseerd (Jaarverslag 2014, p. 18/Jaarverslag 2015, p. 15). Daarnaast zijn in Dongen 284 zonnepanelen geplaatst. Aan het einde van 2016 had 74% van de woningen in Dongen een label A of B (Jaarverslag 2016, p. 16).	Dongen: Corporaties zetten hun organisatie en middelen in om in de bestaande voorraad woonlasten te beperken en CO2 uitstoot te verminderen: Vieya brengt het aandeel huurwoningen in haar bezit dat beschikt over een energielabel A, B of C omhoog met 400 woningen (van 1.077 woningen naar 1.450 woningen) (Prestatieafspraken gemeente Dongen, Vieya en Slagenland Wonen 2011-2015, p. 9) Slagenland Wonen verlaagt het aandeel huurwoningen in 's Gravenmoer met een E, F en G label met ruim 10% (Prestatieafspraken gemeente Dongen, Vieya en Slagenland Wonen 2011-2015, p. 9).	7
Casade (rechtsvoorganger) heeft de woningverbetering voor 85 woningen in Kaatsheuvel uitgevoerd, waarmee een sprong van energielabel E naar energielabel A is gemaakt. De energielasten voor bewoners zijn daarmee met circa 50 euro per maand gedaald. De werkzaamheden bestaan in grote lijnen uit het vervangen van dakpannen, isolatie van het dak, HR++ glas plaatsen, spouw opnieuw vullen, isoleren van de begane grond, nieuwe cv ketel, zonneboiler en aanbrengen mechanische ventilatie (Jaarverslag Casade 2013, p. 18). Aan het einde van 2013 had 56,2% van de woningen in Loon op Zand en Waalwijk een A, B of C label (2009: 39%). Daarnaast zijn de woonlasten gereduceerd door een daling van het gasverbruik van 1.390 m3 per woning naar 1.312 m3 per woning (-5,6%) (Jaarverslag Casade 2013, p. 11). Aan het einde van 2016 had 77% van de woningen in Loon op Zand een label A, B of C (Jaarverslag 2016, p. 16 en informatie van Casade).	Loon op Zand: Casade draagt bij aan CO2 reductie in verband met een verlaging van de woonlasten van de inwoners van de gemeente (Prestatieafspraken gemeente Loon op Zand en Casade 2013-2016, p. 7).	7
Casade maakt bij elke verkoop een bouwkundig rapport op en bij de verkoop van woningen onder voorwaarden, die zijn teruggekocht, wordt een energielabel uitgegeven met daarin energieadviezen (Casade)	Waalwijk: Bij verkoop van huurwoningen geven corporaties – naast een bouwkundig advies – een advies waarmee kopers goed kunnen inschatten welke investeringen in energiebesparing aantrekkelijk zijn. De corporaties dienen in te schatten of zij voor verkoop zelf energiebesparend investeren in de woning (Woonvisie Waalwijk 2010-2019, p. 18).	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Casade brengt jaarlijks energie-adviezen uit. Casade heeft daarvoor eigen energieadviseurs in dienst (Jaarverslag 2014, p. 13). 2014: +/- 200 energie-adviezen (Jaarverslag 2014, p. 13) 2015: 141 energie-adviezen (Corap 2015-3, p. 5) 2016: 138 energie-adviezen (Jaarverslag 2016, p. 16)	Casade geeft jaarlijks gemiddeld 600 energie-adviezen aan haar huurders (eigen doelstelling). Casade heeft geconcludeerd dat de norm te hoog is gesteld. De energie-adviezen zijn onderdeel van de campagne 'Groen is goed (te) doen', die in samenwerking met huurdersorganisaties, lokale energiecoorperaties en Rabobank Langstraat is opgezet. In het kader van de actualisatie van het Thuis in de wijk programma vindt in 2017 een herbezinning plaats op het terrein van arbeidsintegratie in relatie tot energie-adviezen (Corap 2016-3, p. 6).	4
De gemiddelde energie index van de woningvoorraad: 2014: 1,57 (Jaarverslag 2015, p. 15). 2015: 1,56 (Jaarverslag 2015, p. 15) 2016: 1,51 (Jaarverslag 2016, p. 16).	Een gemiddelde energie-index van 1,25 in 2020 (Energieconvenant Woningcorporaties). De woningvoorraad van Casade heeft in 2019 een gemiddelde energie index van < 1,33 (Ondernemingsplan 2015-2019).	6
Casade heeft zonnepanelen geplaatst bij nieuwbouw of bij woningverbetering. 2015: 300 (Corap 2016-3, p. 17). 2016: 1.707 (Corap 2016-3, p. 17). In het totaal heeft Casade in 2015 en 2016 2.007 zonnepanelen geplaatst.	Casade plaatst tot eind 2019 minimaal 2.000 zonnepanelen op wooncomplexen van Casade (Ondernemingsplan 2015-2019)	10
Gemiddelde beoordeling		**6,9**

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Nieuwbouw		6,7
Vieya heeft 46 koopwoningen voor starters in fase 2 van de Beljaart ontwikkeld. Voor 38 woningen geldt een maximale verkoopprijs van €150.000 V.O.N. (Jaarverslag Vieya 2013, p. 13). Vieya heeft 11 woningen opgeleverd (8 grondgebonden sociale koop, 3 grondgebonden middeldure koop) als onderdeel van project Beljaart Laagveen (Jaarverslag Vieya 2013, p. 13/14). Casade heeft in 2014 de Beljaart 1b en de Dintelstraat 15 opgeleverd (Corap 2014-3, p. 7). In 2015 en 2016 zijn in Dongen geen woningen opgeleverd (Jaarverslag 2016, p. 6). Het project AHOED/Medisch centrum Beljaart is door Casade gerealiseerd. Casade heeft zich uit het project MFC teruggetrokken (Casade).	Dongen: De gemeente en Vieya ontwikkelen 40 woningen op locatie Beljaart t.b.v. doelgroep starters en secundaire doelgroep tegen maximale stichtingskosten van €150.000 met behoud van een goede basiskwaliteit van de woningen (Prestatieafspraken gemeente Dongen, Vieya en Slagenland Wonen 2011-2015, p. 15). De gemeente en Vieya geven prioriteit aan de realisatie van de projecten in het Convenant Bouwen voor Werken : Beljaart, Reggestraat, Exterbroek, Dintelstraat, Gerba Windsor, De Hoogt, AHOED/Medisch centrum Beljaart, MFC, Omgeving Planetenstraat, Ring MFC/St. Josephlocatie (Prestatieafspraken gemeente Dongen, Vieya en Slagenland Wonen 2011-2015, p. 17).	6
Casade heeft in 2016 24 woningen in Loon op Zand gerealiseerd. 15 woningen als onderdeel van het project Volkerstraat (zorgappartementen met lift) en 9 woningen aan het Bernardplein (eengezinswoningen) (Jaarverslag 2016, p. 6).	Loon op Zand: Casade realiseert in ieder geval 156 (sociale) woningen in onder andere Westwaard fase 1, De Vossenberg en de Moer (Woonvisie Loon op Zand 2016-2025, p. 16).	7
Casade (en rechtsvoorgangers) heeft woningen opgeleverd in Waalwijk: 2013: 73 (60 sociale huur) (Jaarverslag Casade 2013, p. 19). 2014: 63 (63 sociale huur) (Corap 2014-3, p. 7). 2015: 98 (84 sociale huur) (Corap 2015-3, p. 9). 2016: 92 (92 sociale huur) (Jaarverslag 2016, p. 6) In totaal heeft Casade (en rechtsvoorganger) over de periode van 2013 tot en met 2015 234 woningen opgeleverd in Waalwijk. Over de periode van 2013 tot en met 2016 zijn 326 woningen, waarvan 299 sociale huurwoningen, opgeleverd.	Waalwijk: Casade realiseert 601 woningen in de periode van 2011 tot en met 2015 (Prestatieafspraken gemeente Waalwijk, Slagenland Wonen en Casade, p. 3). (= 450 woningen voor de periode van 2012 tot en met 2015, waarvan in 2012 reeds 120 woningen zijn gerealiseerd). Na bijstelling komt de nieuwbouwopgave voor Casade (rechtsvoorganger) in Waalwijk uit op 228 woningen over de periode van 2013 tot en met 2015. Casade bouwt zodoende 102 woningen minder. Voor Slagenland Wonen komt de nieuwbouwopgave uit op 49 woningen voor de periode van 2013 tot en met 2015 (Raadsinformatiebrief Bijstelling prestatieafspraken Slagenland Wonen en Casade 2011-2014). (228 + 49 = 277 woningen)	7
Sloop		6
Casade heeft in geen Dongen woningen gesloopt: 2013: 0 (Jaarverslag Vieya 2013, p. 35). 2014: 0 (Jaarverslag Casade) 2015: 0 (Jaarverslag Casade) 2016: 0 (Jaarverslag Casade)	Dongen: Vieya houdt rekening met de sloop van maximaal 50 woningen in de periode van 2011 tot en met 2015 (Prestatieafspraken gemeente Dongen, Vieya en Slagenland Wonen 2011-2015, p. 28). Slagenland Wonen houdt rekening met de sloop van maximaal 10 woningen in de periode van 2011 tot en met 2015 in de kern 's Gravenmoer (Prestatieafspraken gemeente Dongen, Vieya en Slagenland Wonen 2011-2015, p. 28).	6

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Casade heeft in Loon op Zand woningen gesloopt: 2013: 38 (Casade). 2014: 0 (Jaarverslag Casade) 2015: 0 (Jaarverslag Casade) 2016: 0 (Jaarverslag Casade)	Loon op Zand: Geen opgave geformuleerd.	6
Casade heeft in Waalwijk woningen gesloopt: 2013: 30 (Jaarverslag Casade 2013, p. 18). 2014: 0 (Jaarverslag Casade) 2015: 0 (Jaarverslag Casade) 2016: 0 (Jaarverslag Casade)	Waalwijk: Casade sloopt 207 woningen in de periode van 2011 tot en met 2015 in Waalwijk (Prestatieafspraken gemeente Waalwijk, Slagenland Wonen en Casade, p. 3).	6
Verbetering bestaand woningbezit		6,8
Dongen: Casade heeft in 2014 (73) en 2015 (54) 127 woningen in (Oud)-Dongen verbeterd. De werkzaamheden bestonden uit het vervangen van dakpannen, het isoleren van het dak, het plaatsen van HR++-glas, het opnieuw vullen van de spouw, het isoleren van de begane grond, het plaatsen van een nieuwe cv-ketel en het aanbrengen van mechanisch ventilatie. Bij deze woningverbetering is een labelsprong van energielabel E naar energielabel A gerealiseerd (Jaarverslag 2014, p. 18/Jaarverslag 2015, p. 15) Prestatie bij complex Kerkdijk, Dr. Koekkoeklaan, Grutterijstraat, Bieselaar en Lange Veerteel niet bekend.	Dongen: Bij het verbeteren van woningen en woonomgeving in Dongen geven de gemeente en Vieya prioriteit aan delen van de wijk Oud-Dongen (Prestatieafspraken gemeente Dongen, Vieya en Slagenland Wonen 2011-2015, p. 10). Een knelpunt in delen van Oud-Dongen is de kwaliteit van woningen en de woonomgeving (Woonvisie Dongen 2011-2021, p. 21). Dongen: Slagenland Wonen voert in de periode van 2011 tot en met 2015 bij de complexen Kerkdijk, Dr. Koekkoeklaan, Grutterijstraat, Bieselaar en Lange Veerteel woningmaatregelen uit op het gebied van groot-onderhoud en woningverbetering (energieverbetering) (Prestatieafspraken gemeente Dongen, Vieya en Slagenland Wonen 2011-2015, p. 27).	7
Loon op Zand: Casade heeft 85 woningen in Kaatsheuvel (Loon op Zand) verbeterd. De werkzaamheden bestonden uit het vervangen van dakpannen, het isoleren van het dak, het plaatsen van HR++-glas, het opnieuw vullen van de spouw, het isoleren van de begane grond, het plaatsen van een nieuwe cv-ketel en het aanbrengen van mechanisch ventilatie. Bij deze woningverbetering is een labelsprong van energielabel E naar energielabel A gerealiseerd (Jaarverslag 2014, p. 18).	Geen opgave geformuleerd.	7
Waalwijk: Casade heeft 11 woningen aan de Wieldrechtstraat te Waalwijk verbeterd. Aan de Wieldrechtstraat in Waspik zijn dak, gevels en kozijnen vervangen, is een nieuwe HR-ketel geplaatst en zijn zonnepanelen gebracht. Door de werkzaamheden gaan vier woningen naar energielabel A en 7 woningen naar A+ (Jaarverslag 2016, p. 16).	Geen opgave geformuleerd.	7
Casade heeft woningverbeteringen gerealiseerd: 2015: 54 (Corap 2016-3, p. 5)	Casade realiseert 650 woningverbeteringen in de periode tot 2019 (Ondernemingsplan 2015-2019)	6

Prestaties	Opgaven	Cijfer
2016: 11 (Corap 2016-3, p. 5)		
Maatschappelijk vastgoed		7
Casade heeft in de gemeente Dongen een ontmoetingsruimte beschikbaar gesteld voor wekelijks activiteiten (Jaarverslag 2016, p. 12). In Dongen heeft Casade twee ontmoetingsruimten in bezit (Jaarverslag 2016, p. 6). De ontmoetingsruimten zijn gerealiseerd in panden van Casade (Casade). Casade had in 2016 in totaal 13 ontmoetingsruimten in bezit.	Dongen: De gemeente en de corporaties realiseren dan wel houden in stand een ontmoetingsruimte per wijk met functies voor inwoners in de hele wijk (Prestatieafspraken gemeente Dongen, Vieya en Slagenland Wonen 2011-2015, p. 21/Woonvisie Dongen 2011-2021, p. 8).).	7
Verkoop		6,8
Casade verkoopt sociale huurwoningen in Dongen: 2013: 10 (Jaarverslag SW 2013, p. 22) 2013: n.b. 2014: 15 (Casade) 2015: 11 (Casade) 2016: 16 (Jaarverslag 2016, p. 5)	Dongen: Vieya verkoopt naar verwachting circa 100 woningen over de periode van 2011 tot en met 2015 in de gemeente Dongen, 20 woningen per jaar (Prestatieafspraken gemeente Dongen, Vieya en Slagenland Wonen 2011-2015, p. 28). Slagenland Wonen verkoopt naar verwachting circa 15 woningen over de periode van 2011 tot en met 2015 in de kern 's Gravenmoer, 3 woningen per jaar (Prestatieafspraken gemeente Dongen, Vieya en Slagenland Wonen 2011-2015, p. 28).	6
Casade werkt met producten 'Slimmer Kopen', 'Koopgarant' en 'Koopcomfort' om mensen in staat te stellen een woning te kopen. Deze woningen worden verkocht met een terugkoopplicht cq. -recht. De verkoopportefeuille met woningen (totale werkgebied) die verkocht zijn onder voorwaarden omvat: 2013: n.b. 2014: 671 (Jaarverslag 2014, p. 19) 2015: 797 (Jaarverslag 2015, p. 17). 2016: 663 (Jaarverslag 2016, p. 7).	Casade bedient de secundaire doelgroep, die geen mogelijkheid meer heeft in de sociale huursector. Deze groep is voor een groot deel aangewezen op de sociale koopsector (Woonvisie Dongen 2011-2021, p. 14). Daarnaast verkoopt Casade, in het kader van het bevorderen van de doorstroming, woningen onder voorwaarden (Woonvisie Dongen 2011-2016, p. 37)	8
Casade verkoopt sociale huurwoningen in Loon op Zand: 2013: 14 (Casade) 2014: 15 (Casade) 2015: 10 (Casade) 2016: 12 (Jaarverslag 2016, p. 5)	Geen opgave geformuleerd.	7
Casade verkoopt sociale huurwoningen in Waalwijk: 2013: 23 (Jaarverslag Casade 2013, p. 20) 2014: 29 (Casade) 2015: 37 (Casade) 2016: 22 (Jaarverslag 2016, p. 5)	Waalwijk: Het tekort aan woningen komt grotendeels door 'scheefwonen'. De beschikbaarheid wordt onder andere vergroot door mensen met een hoger inkomen te verleiden tot het kopen van een woning, onder meer door verkoop van woningen van corporaties (Woonvisie Waalwijk 2010-2019, p. 8).	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Casade verkoopt woningen in de bestaande bouw: 2013: 47 woningen (optelling) 2014: 69 woningen (Jaarverslag 2014, p. 19) 2015: 58 woningen (Jaarverslag 2015, p. 15). 2016: 50 woningen (Jaarverslag 2016, p. 5)	Casade verkoopt gemiddeld 70 woningen per jaar (eigen doelstelling)	6
Gemiddelde beoordeling		6,7

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Casade voert een zero-tolerance beleid ten aanzien van het hennepkwekerijen in woningen. Jaarlijks wordt Casade geconfronteert met kwekerijen, waarna de huurovereenkomst met de bewoners direct wordt ontbonden (Jaarverslag 2014, p. 12). Bij ontdekking van hennep of andere drugs starten we een gerechtelijke procedure om de huurovereenkomst te beëindigen. De huurder krijgt eerst de gelegenheid om zelf de huurovereenkomst te beëindigen. Als de huurder de huur niet vrijwillig opzegt dan volgt een procedure bij de kantonrechter met huisuitzetting als gevolg (Jaarverslag 2016, p. 12)	De convenantpartners dragen zorg voor het nemen van op elkaar afgestemde maatregelen, zowel preventief als repressief, ten aanzien van eigenaren, bewoners en gebruikers van (huur)woningen, (huur)woonwagens en/of woonwagenstandplaatsen, schuren, bedrijfsruimten, daarbij behorende opstallen en aanpalende erven dan wel gronden, die aldaar een hennepkwekerij exploiteren (Convenant Hennepteelt West Brabant, p. 5).	7
Casade heeft samen met Baanbrekers, CZ Zorgverzekeraars en de Universiteit Tilburg huisbezoeken afgelegd bij mensen met een bijstandsuitkering en een grote afstand tot de arbeidsmarkt om hen te helpen weer te maatschappelijk te kunnen participeren(Jaarverslag 2014, p. 13). Casade biedt personen een werkervaringsplek in de eigen organisatie, bij ketenpartners of bij een haar gerealiseerde wijkaccomodaties: 2014: 9 (Jaarverslag 2014, p. 13) 2015: 23 (Jaarverslag 2015, p. 12) 2016: 22 (Jaarverslag 2016, p. 14)	Casade is maatschappelijk betrokken door bijvoorbeeld scholieren en studenten stage te laten lopen, leerwerkplaatsen aan te bieden aan mensen met een lange afstand tot de arbeidsmarkt en ‘Social Return On Investment’ (SROI) toe te passen in de inkoop- en aanbestedingstrajecten. De jaarlijkse doelstelling is 25 werkervaringsplaatsen (eigen doelstelling).	7
Casade heeft huishoudens met ernstige problemen gehuisvest. Het gaat dan met name om mensen die acuut dakloos worden, geen eigen netwerk hebben en begeleiding nodig hebben om hun leven weer op de rails te krijgen. 2014: 8 (Jaarverslag 2014, p. 20) 2015: 5 (Jaarverslag 2015, p. 18) 2016: 9 (Casade)	Casade kent reguliere seniorenwoningen om toerbeurt toe aan de verschillende doelgroepen (wachtlijst, wmo-urgenten, herhuisvesters), waardoor ook de wmo-urgenten voor reguliere (niet wmo-gelabelde) seniorenwoningen in aanmerking komen (Convenant WMO Loon op Zand, p. 4)	7
Voor de praktische klussen is er Wonen Zorg en Service in de Wijk (WZSW) van ContourdeTwern. Bijvoorbeeld voor klein tuinonderhoud, reparatie van apparaten en andere klusjes in en om het huis, licht huishoudelijk werk (maximaal één keer per maand), dagelijkse boodschappen, eenvoudig schilderwerk, hulp bij het opruimen enz. Betaling vindt plaats via dienstencheques. Deze cheques kosten 7,50 euro per uur. Als u een inkomen onder de 120% van de bijstandsnorm heeft, kunt u in aanmerking komen voor gratis diensten-cheques (website Contour de Twern).	Dongen: De gemeente en Vieya overleggen over bijdragen aan 'Wonen, zorg en service in de wijk' (WZSW) (Prestatieafspraken gemeente Dongen, Vieya en Slagenland Wonen 2011-2015, p. 11).	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Vieya heeft een bijdrage geleverd aan WZSW door het uitgeven van dienstencheques (Jaarverslag Vieya 2013, p. 22). Casade heeft tot en met 2016 financiele bijdragen geleverd aan de dienstencheque (Casade).		
Casade is samen met de gemeente Dongen en ContourdeTwern een pilot gestart rond vroegsignalering bij schulden. De huurachterstanden blijven onverminderd hoog in vergelijking met omringende corporaties. Aan het einde van 2016 heeft Casade nieuwe maatregelen benoemd om de huurachterstand terug te dringen, zowel in het directe incassoproces als in het proces van schuldhulpverlening (Jaarverslag 2016, p. 12).	Dongen: Vieya en de gemeente Dongen werken samen bij het tegengaan van huurachterstanden (Prestatieafspraken gemeente Dongen, Vieya en Slagenland Wonen 2011-2015, p. 10).	7
Slagenland Wonen biedt de huurders van seniorenwoningen onderhoud van voortuinen aan. Om deelname te stimuleren komt een gedeelte van de kosten voor rekening van Slagenland Wonen (Jaarverslag Slagenland Wonen 2013, p. 28). Vieya investeert in de vitalisering van wijken en buurten door actieve deelname aan bestaande burgerinitiatieven en de structurele dorps- en wijkraadbijeenkomsten. Vieya heeft deelgenomen aan het project 'Buurtsignaal', een project in samenwerking met de gemeente Dongen, wijkraadcentrum, politie en Stichting Richting om het veiligheidsgevoel van de burger te verhogen en hem actief te betrekken bij de preventie van de wijk (Jaarverslag Vieya 2013, p. 21). Vieya heeft deelgenomen aan het project 'Groen moet je doen', een project van wijkraad De Biezen, waarin aandacht wordt besteed aan de natuur en insectvriendelijk tuinieren. Dit in combinatie met het bouwen van een insectenhotel tijdens de vrijwilligersactie 'NL Doet' (Jaarverslag Vieya 2013, p. 21). Casade heeft bijgedragen aan een opschoonactie met bewoners in de Van Linschoten/van Almondestraat (Jaarverslag 2016, p. 13).	Dongen: Voor het op peil houden van de leefomgeving en om de mogelijke selectieve migratie tegen te gaan is een zeer goed beheer van dewijk noodzakelijk. Daarbij gaat het om het beheer van de openbare ruimte en om het beheer van de woningen, het reageren op klachten rond overlast, het sturen op onderhoud van tuinen, etcetera. (Woonvisie Dongen 2011-2021, p. 22). De gemeente Dongen en Vieya besteden extra aandacht aan het beheer in de wijk De Biezen (Woonvisie Dongen 2011-2021, p. 8).	7
Casade levert een bijdrage aan leefbaarheidsinitiatieven in de gemeente Loon op Zand, zoals het organiseren van schoonmaakacties, het faciliteren van een spullenbank door burgers in het Casade-gebouw en het repair-cafe in de Rode Loper, het verbeteren van brandgangen en het plaatsen van hagen (Jaarverslag 2014, p. 12). Daarnaast heeft Casade een speeltuin aangelegd in de A. Bloemaertstraat en zijn grondstroken (Leest/Leempad) heringericht. Het hondenuitlaatveld aan de Willibrordstraat is heringericht naar ontmoetingsplaats/jeu de boulesstraat (Jaarverslag 2015, p. 11). In 2016 heeft zijn met bewoners afspraken gemaakt over de herinrichting van groenstroken. In de Rijckevorselstraat zijn met bewoners bomen geplant en	Loon op Zand: In het kader van integrale veiligheid en leefbaarheid op wijk en buurtniveau wordt gestreefd naar een schoon, rustig, veilig en leefbaarheid woonklimaat in buurten en wijken. Casade zorgt voor ongestoord woongenot in de door haar verhuurde woningen (Convenant Woonoverlast Loon op Zand, p. 2).	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
is het plantsoen opnieuw ingericht (Jaarverslag 2016, p. 13).		
Casade is maatschappelijke betrokken bij organisaties en hun activiteiten zoals het wandelevenement 80 van de Langstraat, de Santarun en RKC Waalwijk. Onder de constructie Stichting Samen RKC wordt bijvoorbeeld gewerkt aan een sociaal sterkere samenleving in Waalwijk (Jaarverslag 2015, p. 12).	Waalwijk: Het goed wonen in de wijken in Waalwijk kan niet zonder aandacht voor een goede leefomgeving en het stimuleren van welzijn in wijken en buurten (Intentieovereenkomst RKC, WML e.a. p. 1).	7
Casade is een pilot Sociaal Wijkteam gestart om via vroegsignalering actief te kunnen handelen. Het sociaal wijkteam komt wekelijks bijeen om signalen te bespreken en acties uit te voeren. De belangrijkste opdracht is om zorg- en begeleidingsvragen terug te leggen bij de wijkbewoner en diens sociale netwerk. Het uitgangspunt is zo lang mogelijk zelfstandig thuis wonen en zelf de regie voeren (Jaarverslag 2014, p. 14). Casade heeft met de gemeente Waalwijk een overeenkomst gesloten voor de vroegsignalering bij huurachterstanden. De overeenkomst voorziet in een pilot van een jaar waarin wordt geexperimenteerd met een aanpak om huishoudens via een snelle, klantgerichte aanpak grip te laten krijgen op de financiele situatie (Jaarverslag 2015, p. 12).	Waalwijk: De corporaties, de gemeente, ISD en Juvans maatschappelijk werk zetten in op preventie, vroegsignalering en aanpak van schulden en het voorkomen van herhaling door de borging van resultaten. Daarnaast wordt specifieke aandacht besteed aan het gebruik van gemeentelijke ondersteunende voorzieningen en de bevordering van inkomen uit werk voor personen die schuldhulpverlening hebben ingeschakeld (Prestatieafspraken gemeente Waalwijk, Slagenland Wonen en Casade 2011-2014, p. 4).	7
Slagenland Wonen heeft verschillende initiatieven ontplooid en gerealiseerd om winkels en voorzieningen in de kernen Waspik en 's Gravenmoer te behouden en/of uit te breiden (Jaarverslag Slagenland Wonen 2013, p. 29).	Waalwijk: Tegenover het kleinschalige, rustige en veilige wonen in de kernen staat vaak een minder uitgebreid voorzieningenaanbod. Op schaalvergroting in Nederland hebben we geen grip, maar we kunnen wel de randvoorwaarden zo goed mogelijk maken om de voorzieningen in de kernen te behouden (Woonvisie Waalwijk 2010-2019, p. 33).	7
Casade levert een bijdrage een leefbaarheidsinitiatieven in de gemeente Waalwijk, zoals het plaatsen van moestuinbakken, organiseren van schoonmaakacties en het herbestraten van brandgangen (Jaarverslag 2014, p. 12). Daarnaast heeft Casade een bijdrage geleverd door het plaatsen van fietssluizen en het aanleggen van een videofoon (Jaarverslag 2015, p. 11). In 2016 heeft Casade de gemeenschappelijke tuin in complex Hofstad voorzien van een tent waar bewoners samenkomen en activiteiten organiseren. Casade heeft tevens diverse opschoonacties gehouden (Jaarverslag 2016, p. 13).	Waalwijk: Een voorwaarde voor woonkwaliteit is een leefbare omgeving. Leefbaarheid uit zich in de fysieke (woningen en omgeving (groen, openbare ruimte etc.) en in de sociale leefomgeving. Fysiek ingrijpen, zoals het opknappen van de openbare ruimte of het vervangen van woningen, kunnen een goede aanleiding vormen om bewoners te activeren (Woonvisie 2010-2019, p. 18).	7
Gemiddelde beoordeling		**7**

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Gemiddelde beoordeling		

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO_2-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO_2-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas