Casade Woondiensten

Visitatierapport

Utrecht, september 2008

Colofon
Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
e-mail: w.dewater@raeflex.nl
www.raeflex.nl

Visitatiecommissie
De heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter)
Mevrouw dr. E.H. Hooge
De heer drs. G. Mul
Mevrouw drs. F. Jonker (secretaris)
De heer drs. M.P.P. van Rosmalen (secretaris i.o.)

© Raeflex

Voorwoord

Sinds 1 januari 2007 is in de Aedescode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder het hoofdstuk governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar.

Raeflex voert al meer dan zes jaar visitaties uit voor woningcorporaties. Raeflex ziet visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om het huidige presteren in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet in vaste dienst bij Raeflex zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. De visitatiemethodiek van Raeflex is geaccrediteerd door de Auditraad.

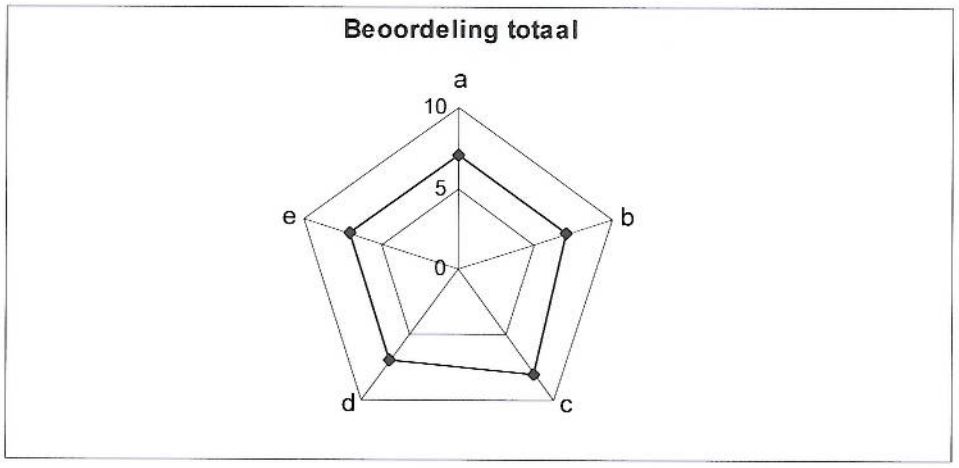
© Raeflex

Managementsamenvatting en recensie

In maart 2008 heeft Casade Woondiensten te Waalwijk opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitaties woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen april 2008 en september 2008. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 4 en 9 juni 2008.

Casade Woondiensten te Waalwijk opereert in een woningmarkt die zich kenmerkt door zowel ontgroening als vergrijzing. Er is een grote vraag van senioren naar betaalbare en duurdere huurwoningen. Het is de uitdaging van Casade om het wonen betaalbaar te houden.

De prestaties van Casade Woondiensten worden door de commissie gemiddeld gewaardeerd met het eindcijfer 7 (ruim voldoende). Tijdens de visitatie zijn de prestaties van de corporatie vanuit verschillende invalshoeken beoordeeld. In navolgende figuur staat de totale beoordeling weergegeven. De letters in de figuur corresponderen met de gegevens uit de tabel die onder de figuur staat weergegeven.



Verplichte onderdelen	Cijfer
a. Presteren naar eigen ambities en doelen	7
b. Presteren naar opgave	7
c. Presteren naar vermogen	8
d. Presteren volgens stakeholders	7
e. Governance	7
Gemiddelde score	**7**

Ten aanzien van het onderdeel 'Presteren naar vermogen' presteert Casade goed. Op de overige onderdelen presteert zij ruim voldoende. De in de tabel gepresenteerde cijfers geven een gelijkmatige score. De cijfers in het onderliggend materiaal lopen meer uiteen. In deze samenvatting presenteren wij de prestatievelden *in samenhang* tot elkaar, in de navolgende hoofdstukken wordt op de afzonderlijke onderdelen dieper ingegaan.

De commissie komt tot de conclusie dat Casade Woondiensten een ondernemende corporatie is met een hoog ambitieniveau. Door deze opstelling wordt een gevoel van urgentie gecreëerd waardoor prestaties in

© Raeflex

het gebied grotendeels gerealiseerd worden. De meest spraakmakende voorbeelden zijn het bouwprogramma van Casade en de wijze waarop Casade de wijk centraal stelt (leefbaarheid). Casade zet voor het realiseren van deze ambities nagenoeg haar hele vermogen in. De commissie constateert dat Casade in generieke zin kan verbeteren door het realiteitsgehalte van de ambities te vergroten. Dit kan de corporatie doen door realistische planningen aan ambities te koppelen, en de voortgang te bespreken met de interne en externe stakeholders. Dit verbeterpunt geldt met name voor het thema 'Presteren naar eigen ambities en doelen'.

De commissie waardeert het positief dat Casade een brede kijk op de opgaven in het werkgebied. Casade heeft bijvoorbeeld een verreikende en goed uitgewerkte visie op het thema 'Wijkgericht werken'. Hiermee voorziet Casade, in de wijken waar zij bezit heeft, in meer dan woonruimte alleen. De commissie constateert dat Casade ten aanzien van dit thema haar prestaties kan verbeteren door duidelijk de grenzen van deze activiteiten aan te geven door duidelijk te maken welk deel zij van de opgave voor haar rekening neemt. Hiermee wordt voorkomen dat bij (interne en externe) stakeholders onzekerheid kan ontstaan over wat van Casade verwacht mag worden. Ook is het volgens de commissie van belang dat Casade blijft controleren of de verschillende stakeholders nog zijn aangesloten op deze ambities en of deze ambities nog aansluiten bij de rol en verantwoordelijkheden van Casade als corporatie.

Casade kan rekenen op lof van veel stakeholders. Stakeholders zijn overwegend positief over de prestaties en de opstelling van (de medewerkers van) Casade. Het is de commissie opgevallen dat Casade zowel een interactieve als gesloten kant van zichzelf laat zien aan haar stakeholders. Hierdoor ontstaat een tweedeling in de verschillende groepen stakeholders. Hierbij blijkt het hebben van een gedeelde visie op de opgave een cruciale en onderscheidende factor. Het maakt Casade een nog krachtigere partner wanneer zij in staat blijkt partners die niet op voorhand dezelfde visie hebben bij de gezamenlijke processen te blijven betrekken.

Tot slot kan worden gesteld dat de commissie in Casade een zeer ondernemende corporatie heeft gezien. Casade opereert op een aantal terreinen vernieuwend en stelt zich proactief op. Dit geldt ook voor de aspecten organisatieontwikkeling, bijvoorbeeld door de toepassing van het INK-managementmodel en het aangaan van externe allianties.

Inhoud

Samenvatting en recensie

1. Corporatie Casade Woondiensten en het werkgebied **9**

1.1 De Visitatie 9
1.2 Casade Woondiensten 9
1.3 Het werkgebied 10
1.4 Leeswijzer 10

2. Prestaties naar Ambities en Doelen **11**

2.1 Missie en ambities 11
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar eigen ambities en doelen 11
2.3 Conclusies en motivatie 12

3. Prestaties naar Opgaven **17**

3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied 17
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgave 17
3.3 Conclusies en motivatie 18

4. Prestaties naar vermogen en efficiëncy **21**

4.1 Kerngegevens 21
4.2 Beschrijving vermogensontwikkeling 21
4.3 Efficiency 23
4.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency 23
4.5 Conclusies en motivatie 24

5. Prestaties volgens Stakeholders **27**

5.1 De stakeholders van Casade Woondiensten 27
5.2 Beoordeling prestaties door stakeholders 28
5.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders 29
5.4 Conclusies en motivatie 30

6. Governance **33**

6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance 33
6.2 Conclusies en motivatie 33

7. Scorekaart **37**

Bijlage 1 Verantwoording Visitatie **43**

Bijlage 2 Visitatiecommissie **47**

Bijlage 3 Het Certificaat **55**

Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties **57**

© Raeflex

1. Corporatie Casade Woondiensten en het werkgebied

1.1 De Visitatie

In maart 2008 heeft Casade Woondiensten te Waalwijk opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitaties woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen april 2008 en september 2008. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 4 en 9 juni 2008.

De visitatiecommissie bestond uit de heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter), mevrouw dr. E.H. Hooge, de heer drs. G. Mul en mevrouw drs. F. Jonker (secretaris). De heer drs. M.P.P. van Rosmalen heeft als secretaris in opleiding inhoudelijke en procesmatige ondersteuning geboden bij de documentenstudie en tijdens de interviews op 4 juni. In de bijlage zijn de curriculum vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor Casade Woondiensten het verkrijgen van het oordeel van de stakeholders over de prestaties van Casade de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren.

De commissie heeft gebruik gemaakt van diverse informatiebronnen, zoals documenten en gesprekken. In de bijlage is een overzicht van de geraadpleegde documenten en gesprekspartners opgenomen. In dit kader is verder relevant dat Casade Woondiensten nadrukkelijk werkt met het INK-managementmodel voor organisatieontwikkeling. Om dubbel werk te voorkomen heeft de commissie, op verzoek van de corporatie, gebruik gemaakt van de informatie van het INK en de balanced score card om de prestaties en specifiek ook de interne organisatieontwikkeling te kunnen beoordelen.

De visitatie betreft voornamelijk een terugblik op de periode 2004-2008 en een vooruitblik op de resterende looptijd van het ondernemingsplan (2009) en meer abstract richting het nieuw op te stellen ondernemingsplan. Aangezien het vigerende ondernemingsplan in 2006 is opgesteld bepaalt dit veelal de scope van de beoordeling door de commissie (tenzij anders aangegeven).

1.2 Casade Woondiensten

Casade Woondiensten is opgericht in 2001 na de fusie van drie woningcorporaties. Anno 2008 heeft Casade Woondiensten een bezit van ruim 8.600 woningen en werkt in de gemeenten Waalwijk en Loon op Zand. Deze gemeenten samen tellen 68.000 inwoners. Belangrijkste stakeholders zijn de huurders, maatschappelijke samenwerkingspartners en de lokale overheden. In het verzorgingsgebied worden de huurders vertegenwoordigd door de Stichting Huurdersbelangen WLS. Met lokale huurdersorganisaties worden lokale aangelegenheden besproken. In dit werkgebied zijn ook Woning Stichting Geertruidenberg en Slagenland Wonen Waspik actief. Zij beheren 3.500 respectievelijk 800 woningen. Bij Casade Woondiensten werkten eind 2007 108 medewerkers; in totaal 93,4 f.t.e.. De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdige directie-bestuur. Het interne toezicht bestaat uit zeven leden, waarvan één lid namens de huurders in de Raad van Commissarissen zitting heeft.

© Raeflex

1.3 Het werkgebied

Casade is werkzaam in de provincie Noord Brabant. Dit werkgebied kenmerkt zich door verstedelijkt platteland. In het ondernemingsplan staat omschreven dat er sprake is van zowel 'ontgroening' als vergrijzing in het werkgebied. De woningmarkt in dit gebied kenmerkt zich dan ook door een grote vraag van senioren naar betaalbare en duurdere huurwoning. Het is de uitdaging van Casade om het wonen betaalbaar te houden. Ook voor bijzondere doelgroepen (verzorgd/beschermd wonen) en starters is er vraag naar meer huurwoningen, dit blijkt uit de visies van beide gemeenten op het werkgebied.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport is ingedeeld naar de onderdelen waarop de woningcorporatie is beoordeeld. Daarbij zijn de vastgestelde onderdelen:

- Presteren naar Ambities en Doelen (hoofdstuk 2)
- Presteren naar Opgaven (hoofdstuk 3)
- Presteren naar Vermogen (hoofdstuk 4)
- Presteren volgens Stakeholders (hoofdstuk 5)
- Governance (hoofdstuk 6).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven.

Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 7, tot slot, een cijfermatig overzicht te geven van alle beoordelingen. In bijlage vier worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

2. Prestaties naar Ambities en Doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Casade Woondiensten in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

2.1 Missie en ambities

Casade heeft in haar ondernemingsplan 2006-2009 haar visie op de ontwikkelingen in haar werkgebied uitvoerig omschreven. Op grond hiervan heeft de corporatie de volgende missie verwoord:

"Casade is een maatschappelijk en regionaal georiënteerde dienstverlener die voorziet in passende huisvesting van met name degenen die dit niet zelfstandig kunnen. Het bezit en de aanwezigheid in wijken vormen de middelen om de vitaliteit van de wijken te bevorderen. Hiernaast behartigt de corporatie de belangen van de minder kansrijke groepen in de samenleving."

De missie valt uiteen in de volgende ambities:

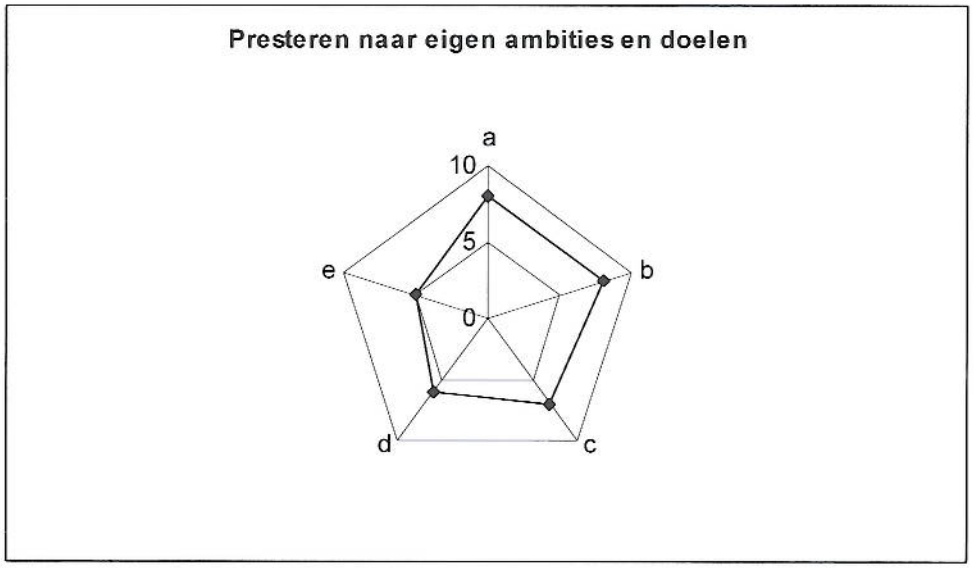
- Casade staat midden in de lokale samenleving en zet zwaar in op de leefbare en vitale wijken en het toegankelijk maken van diensten van de diverse lokale organisaties en instellingen ten behoeve van de klanten.
- Kennis van de lokale markt en behoeften stelt Casade in staat een belangrijke bijdrage te leveren aan het leven (en wonen) in het werkgebied.
- Casade is er voor diegenen die moeilijk zelf in passende woonbehoefte kunnen voorzien. Daarnaast richt de corporatie zich op de middengroep.
- Samen met haar partners maakt Casade zich sterk voor het leefklimaat in de totale wijk waar zij bezit hebben. Gewerkt wordt aan vitale wijken.

De commissie heeft, samen met de corporatie, de eigen ambities en doelen van Casade van de afgelopen vier jaar in kaart gebracht. Tevens heeft de commissie de realisatie ten aanzien van deze eigen ambities en doelen gemeten. In bijlage 4 is hiervan het resultaat opgenomen. In de navolgende paragraaf treft u de beoordeling van de commissie.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar eigen ambities en doelen

De beoordeling van het onderdeel 'Presteren naar ambities en doelen' is in het overzicht op de volgende pagina weergegeven. De getallen verwijzen naar de gegevens in de tabel op de volgende pagina. Het oordeel wordt onderbouwd in paragraaf 2.3.

© Raeflex



Ambities en doelen	Cijfer
a. Bouwen, bouwen, bouwen	8
b. De wijk centraal	8
c. Dicht bij de doelgroep	7
d. Verantwoord ondernemen	6
e. Interne en externe kracht	5
Totaal	**7**

2.3 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het onderdeel 'Presteren naar ambities en doelen' gemiddeld met een 7 (ruim voldoende). Het oordeel varieert naar de verschillende onderdelen. Per onderdeel zal het oordeel worden gemotiveerd.

Bouwen, bouwen, bouwen
In het ondernemingsplan 2006-2009 introduceert Casade het speerpunt 'Bouwen, bouwen, bouwen'. Het vastgoedbeleid is er op gericht passende woonruimte te bieden voor specifieke doelgroepen, het wonen betaalbaar te houden en de kwaliteit van het bezit in stand te houden en waar mogelijk te verbeteren.

Meer concreet neemt Casade zich voor om in vijf jaar 1.000 nieuwe woningen te bouwen (het zogenaamde 1000-woningenplan) met als doel een transformatie van de woningvoorraad te bereiken. De nieuw te bouwen woningen richten zich op betaalbare huur en koopgarant. Additioneel wil Casade projecten oppakken in de duurdere huur en commerciële koop. Om de kwaliteit van het bezit in stand te houden moet Casade gemiddeld 2% nieuwbouw realiseren. Om dit te realiseren kiest Casade voor de groei van de voorraad met 100 woningen per jaar en voor verkoop en sloop van twee maal 40 woningen.

De commissie constateert dat de beleidscyclus ten aanzien van de ambitie 'bouwen, bouwen, bouwen' goed is. De doelen zijn scherp gesteld, worden grotendeels SMART[i] vertaald en de realisatie wordt op een goede manier gemonitord. De commissie vraagt zich echter af in welke mate de gestelde doelen daadwerkelijk realistisch zijn. Op grond van de gerealiseerde prestaties blijkt dat de realisatie achterblijft bij de gestelde doelen. Uit de gesprekken blijkt dat diverse stakeholders aangeven dat de prestaties ook in 2009 niet volledig gerealiseerd zullen zijn. Het management van Casade Woondiensten geeft hierbij aan dat het scherp stellen van de doelen een gevoel van urgentie creëert. Dientengevolge accepteren zij dat de realisatie achterblijft en beschouwen zij de prestaties als goed. Deze afweging van het management is voor de externe en overige interne stakeholders niet bekend waardoor de stakeholders de doelen als onrealistisch en onhaalbaar bestempelen.

De commissie is positief over de ambitie 'bouwen, bouwen, bouwen' vanwege de manier waarop de corporatie met de planning en de monitoring omgaat. De beoogde bouwproductie wordt in grote mate gehaald. Om deze reden scoort de corporatie een 8 (goed). De corporatie kan nog verbeteren op het realiteitsgehalte van de doelstelling en de communicatie hierover met direct betrokkenen om verwarring en teleurstelling bij stakeholders te voorkomen.

De wijk centraal

Casade wil bouwen aan professionele en sociale structuren die ook op lange termijn kunnen bijdragen aan de leefbaarheid in wijken in het werkgebied. Zichtbaarheid in de buurt, het realiseren van ondersteunende structuren en wijkgericht werken dragen bij aan deze ambitie. Het uiteindelijke doel is het realiseren van een opleving van particulier initiatief en een toename van de sociale cohesie. Concreet stelt Casade hiertoe wijkwerkplannen op, ontwikkelt zij wijkpunten, organiseert Casade de vraagsturing in wijken, bevordert zij het actief burgerschap en vergroot zij de professionaliteit van de wijkmedewerkers.

Casade presteert zeer goed ten aanzien van de meer 'harde' kant van de ambities. Dit betreft de ontwikkeling van de wijkpunten en de ontwikkeling van de wijkwerkplannen. Uit het ondernemingsplan 2006-2009 blijkt ook dat Casade in de prioriteitstelling daadwerkelijk ook eerst de realisering van de harde kant wilde verzorgen. De commissie is van mening dat Casade met deze vernieuwende manier van werken ook een landelijke voorbeeldfunctie vervult.

Ten aanzien van de meer 'zachte' kant ziet de commissie anno 2008 geen duidelijk afbakening van taken en verantwoordelijkheden tussen de verschillende stakeholders. Het is hierdoor niet duidelijk waar de grenzen van Casade liggen. Ook is de relatie tussen doelen, resultaat en effect onduidelijk. Zo wordt niet gemeten in welke mate gesproken kan worden over een daadwerkelijke toename van de sociale activering en welk deel hiervan komt door de inspanningen van Casade. Inzicht in dit gegeven is ook van belang in het licht van de wens om ketengericht te gaan functioneren.

De commissie beoordeelt de ambitie en eigen doelen ten aanzien van dit thema met een 8 (goed). De commissie vindt het bijzonder wat Casade op dit terrein onderneemt. Het is vernieuwend en er wordt daadwerkelijk resultaat geboekt. Met name de harde prestaties zijn zeer goed te noemen. Casade kan nog verbeteren door ook de zachte kant van de ambities beter zichtbaar te maken.

De perceptie van de commissie op de onduidelijke taakafbakening tussen Casade en de stakeholders zal verder worden toegelicht (en worden beoordeeld) bij de hoofdstukken 'presteren naar opgave' en 'presteren naar stakeholders'.

© Raeflex

Dicht bij de doelgroep
Ongeacht het collectieve karakter van de volkshuisvestelijke opgave wil Casade zo veel als mogelijk keuzevrijheid bieden aan haar doelgroep. Keuzevrijheid richt zich hierbij op producten, de keus tussen koop en huur en keuze in servicediensten. Ook het verkorten van de wachttijd vindt Casade in dit kader van belang.

Concrete doelen van Casade richten zich op het vergroten van het aantal verhuringen, het verkorten van de wachttijd, het realiseren van een volledig producten- en dienstenpakket, het behouden van het KWH-label en het vastleggen van afspraken met maatschappelijke instellingen over verhuringen aan speciale doelgroepen.

De commissie is positief over de aandacht die Casade heeft voor de verschillende doelgroepen. De wijze waarop Casade dit in praktijk brengt kent, gezien de concrete doelen. De ontwikkeling van de wijkwebsites is een voorbeeld van een meer praktische uitwerking. De commissie constateert dat Casade niet alle doelen, gesteld bij deze ambitie, realiseert. Een voorbeeld is het aantal verhuringen en het terugdringen van de wachttijd. Anno 2007 is de wachttijd nog 41 maanden.

De commissie vraagt zich hierbij ook af of deze doelen, zoals anno 2008 geoperationaliseerd, uiteindelijk daadwerkelijk bijdragen aan de emancipatie van het individu (een wens van Casade, zoals geschetst in het ondernemingsplan 2006-2009). In dit kader kan dit begrip nog beter geoperationaliseerd worden. Om deze redenen beoordeelt de commissie het presteren naar de doelgroep met een 7 (ruim voldoende).

Verantwoord ondernemen
Aangezien corporaties geen eenduidige maatstaf kennen waaraan ze de kwaliteit van de prestaties kunnen afmeten heeft Casade zich voorgenomen verantwoording af te leggen door middel van vergelijkingsmogelijkheden. Hiertoe wil Casade deelnemen aan een benchmark voor maatschappelijk presteren. Tevens wil Casade in het kader van verantwoord ondernemen de corporate governance verbeteren en de jaarlijkse prestatiecontracten met de gemeenten inpassen in een gezamenlijke beleidscyclus.

De commissie constateert dat Casade de ambitie 'verantwoord ondernemen' beperkt operationaliseert. Het wordt, op grond van het ondernemingsplan 2006-2009, niet geheel duidelijk wat de corporatie onder het begrip 'verantwoord ondernemen' verstaat. De corporatie heeft slechts een paar concrete doelen opgesteld, deze zijn meetbaar en zijn gerealiseerd. Zo heeft het jaarverslag 2006 waardering gekregen in het kader van 'Het glazen huis' vanwege de kwaliteit en transparantie. De commissie constateert dat de ambitie met betrekking tot het ontwikkelen van een gezamenlijke beleidscyclus niet is gerealiseerd.

De constateringen van de commissie leiden tot de conclusie dat Casade zich met name richt op het primaire proces zoals 'De wijk centraal'. Door het aanbrengen van deze focus blijven thema's als verantwoord ondernemen onderbelicht. Pas recentelijk heeft Casade bijvoorbeeld aandacht voor duurzaam bouwen of energie. De commissie beoordeelt het presteren ten aanzien van 'Verantwoord ondernemen' met een 6 (voldoende).

De wijze waarop Casade haar corporate governance invult wordt beoordeeld in hoofdstuk 6.

Interne en externe kracht

De ambitie 'Interne en externe kracht' richt zich op de interne organisatie. Hierbij staat de organisatieontwikkeling, het presteren naar vermogen en het bereiken van externe kracht via allianties centraal. In termen van organisatieontwikkeling hanteert Casade Woondiensten het INK-managementmodel. In 2006 is het doel gesteld in 2008 als procesgeoriënteerd organisatie te functioneren. Het is de ambitie om in 2009 als ketenorganisatie te functioneren in buurten en wijken. Casade wil ook in de doelen en resultaten in relatie brengen tot de balanced score card.

De commissie is van mening dat de corporatie ondernemend is op het gebied van organisatieontwikkeling en het aangaan van externe allianties. De commissie beoordeelt de ambitie 'interne en externe kracht' echter als zwak omwille van een aantal redenen.

Een aantal prestaties is niet gerealiseerd. Tijdens de gesprekken is door diverse interne stakeholders aangegeven dat de corporatie hier ook niet binnen de gestelde termijn in zal slagen. De balanced score card is niet opgezet en de corporatie zal het doel om in 2008 een procesgeoriënteerd organisatie te zijn niet realiseren. Op grond van de positiebepaling volgens het INK-managementmodel d.d. januari 2008 kan worden geconcludeerd dat er nog één tot twee jaar nodig is om als procesgeoriënteerd organisatie te functioneren.

De commissie ziet dat Casade zich meer als een missionaris opstelt dan als een corporatie die gezamenlijk met *alle* partners optrekt. Om uiteindelijk als ketengerichte organisatie te functioneren zijn zowel externe coalities als interne verbindingen van belang. Op grond van de gesprekken concludeert de commissie dat deze interne verbindingen zwak zijn. Noch het werkapparaat noch de Raad van Commissarissen is volledig aangesloten op de ambities van de directie (zie hoofdstuk 6). Ook de externe verbindingen zijn niet allemaal solide. Een voorbeeld is de relatie met de gemeente waarin minder gezamenlijk wordt opgetrokken dan beoogd is gezien de wens een gezamenlijke beleidscyclus te realiseren. Dit is ook zichtbaar voor meerdere stakeholders. Het is in dit kader van belang dat de corporatie de meer functiegerichte opstelling loslaat en anderen meer toelaat in het bepalen van de strategie.

De commissie constateert tot slot dat de doelstellingen ten aanzien van dit aspect beperkt worden gemonitord. Positief is dat Casade diverse (vergelijkende) onderzoeken laat uitvoeren. Het is de commissie niet voldoende duidelijk op welke manier de corporatie het resultaat van onderzoek vertaalt in processen. Zo hadden de aanpassingen in het kader van het INK-managementmodel reeds doorgevoerd moeten zijn. De mate waarin zelfreflectie binnen Casade wordt gebruikt kan worden verbeterd. Technisch gezien zou programmamanagement een oplossing kunnen zijn om de diverse ambities en interne programma's te organiseren. Dit dient vervolgens goed ingebed te worden in de organisatie.

© Raeflex

3. Prestaties naar Opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Casade Woondiensten in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.

3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

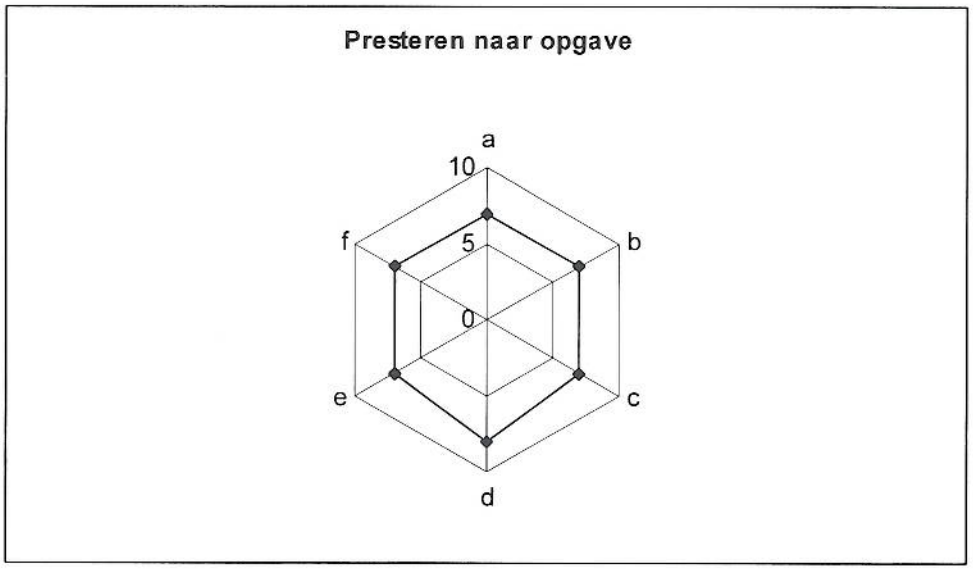
In het ondernemingsplan 2006-2009 is de visie van Casade op de opgaven in het werkgebied in kaart gebracht. Deze opgaven zijn met de gemeenten nader geconcretiseerd en vertaald in prestatieafspraken (met een looptijd van vier jaar) en jaarlijkse uitvoeringsprogramma's. Belangrijk aspect hieruit is dat het aandeel van de sociale woningmarkt binnen de gemeenten toeneemt. Er dienen voldoende betaalbare woningen te zijn en er dient specifiek aandacht te zijn voor de bouw van sociale woningen voor starters en ouderen. Met de gemeenten zijn op grond van deze visie specifieke afspraken gemaakt over bouwproductie, stedelijke vernieuwing, wonen-welzijn-zorg, betaalbaarheid en beschikbaarheid en de huisvestiging van bijzondere doelgroepen.

Ook het CFV brengt voor corporaties de opgave in het werkgebied in kaart. Dit gebeurt door dit te relateren aan de structuur en woonkwaliteit van de wijken waarin Casade bezit heeft. Het bezit van Casade staat volgens het CFV voornamelijk in wijken met een gemiddeld tot sterke structuur met een positieve dynamiek. Ook de waardering van de woonkwaliteit van de wijken is gemiddeld tot hoog. Het CFV concludeert dan ook dat Casade een relatief kleine herstructureringsproblematiek heeft.

Casade heeft recentelijk uitvoering gegeven aan een woonwensenonderzoek waarmee de opgave nog specifieker in kaart kan worden gebracht.

Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgave

In dit hoofdstuk worden de prestaties van Casade ten opzichte van de opgaven in het werkgebied beoordeeld aan de hand van de BBSH-prestatievelden. In het navolgende figuur staat het oordeel integraal weergegeven. De getallen verwijzen naar de gegevens in de tabel op de volgende pagina. Het oordeel wordt onderbouwd in paragraaf 3.3.



Opgave	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	7
b. Leveren gewenste kwaliteit producten en diensten	7
c. Leefbaarheid	7
d. Bijzondere doelgroepen	8
e. Bouwproductie	7
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	7
Totaal	**7**

Conclusies en motivatie

Bij het beoordelen van het presteren naar opgave heeft de commissie geconstateerd dat de echte opgave in het werkgebied niet eenduidig in kaart wordt gebracht. Casade doet onderzoek naar de opgave en vertaalt deze opgave vervolgens direct door naar eigen ambities. Hierdoor wordt niet inzichtelijk welk deel (welke activiteiten) Casade wel en welk deel Casade niet voor haar rekening neemt van deze ambitie. Vanwege het (grotendeels) ontbreken van een navolgbare verbinding tussen de ambities en een bredere kijk op de opgave scoort Casade ten aanzien van een aantal onderdelen lager dan bij 'presteren naar ambities'.

Beschikbaarheid betaalbare woningen
De commissie beoordeelt het onderdeel 'Beschikbaarheid betaalbare woningen' met een 7 (ruim voldoende). De corporatie behaalt de gestelde norm om minimaal 74% van de streefvoorraad betaalbaar te houden.

In het ondernemingsplan is de onderbouwing aangebracht van de opgave in het werkgebied. Dit is ook middels een woningmarktonderzoek aangetoond. Wanneer de corporatie dit nog landelijk gaat vergelijken ontstaat er een nog beter beeld van de feitelijke opgave. Hierbij kan de opgave gerelateerd worden aan de uitkomsten van het CFV.

Gelet op de verschillende activiteiten die Casade heeft ondernomen om de opgave in kaart te brengen had de commissie een meer gedifferentieerde aanpak verwacht om het tekort aan woningen te verminderen. Het verkrijgen van de beschikbaarheid is hierbij meer dan alleen bouwen. De corporatie kan meer activiteiten ondernemen om de doorstroming te bevorderen. De commissie is enthousiast over het voornemen van de corporatie om, in het kader van de aanbevelingen uit de INK-positiebepaling,2008 relatief meer 'duur' te bouwen.

Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten
Casade is sterk in vernieuwing en introduceert met regelmaat nieuwe producten en diensten. Voorbeelden zijn het serviceabonnement en de introductie van de woonwinkels. Deze proactiviteit beoordeelt de commissie als goed. Uit de KWH-meting blijkt dat huurders overwegend positief zijn over de geleverde kwaliteit.

Op grond van de gegevens van het CFV en de gesprekken met stakeholders constateert de commissie dat een belangrijk onderdeel van de kerntaak, het dagelijks- en planmatig onderhoud, achterblijft. Stakeholders geven aan dat Casade hier voornamelijk in de communicatie niet voldoende daadkrachtig heeft geopereerd door de daad niet altijd bij het woord te voegen. Door de corporatie is aangegeven dat deze problematiek recentelijk is opgelost.

De commissie beoordeelt het leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten met een 7 (ruim voldoende).

Leefbaarheid
De corporatie is erg actief op het gebied van leefbaarheid. De minister van Volkshuisvesting spreekt in haar brief aan het bestuur van Casade (november 2007) haar waardering uit voor de inspanningen die Casade op het gebied van leefbaarheid heeft verricht.

Casade heeft zich voorgenomen om nieuwe vormen te introduceren van wijk- en buurtbeheer. Concreet richt Casade zich ondermeer op de ontwikkeling van wijkwerkplannen, de bouw van wijkpunten, het aanstellen van wijkcoördinatoren, het opknappen van buurthuizen, het oprichten van de voedselbank en het levensloopbestendig maken van de woonomgeving. De commissie is enthousiast over deze activiteiten al roept het ook een belangrijke vraag op. Uit de cijfers van het CFV blijkt dat de woonkwaliteit goed is. De commissie vraagt zich derhalve af of de opgave in het werkgebied wel zo omvangrijk is en of een dermate grote investering in leefbaarheid de verantwoordelijkheid is van de corporatie. Tot slot heeft de commissie het beeld gekregen dat Casade in beperkte mate haar grenzen aangeeft en in deze voornamelijk vraaggericht opereert zonder hier expliciete criteria aan te verbinden.

Het is de commissie niet duidelijk geworden wat de achterliggende reden is van Casade voor deze omvangrijke investering in leefbaarheid. Hoewel stakeholders, zonder uitzondering, waardering hebben voor de activiteiten stellen zij ook vragen over de inzet en hebben zij zorg over de financiering (zie hoofdstuk 5). De commissie beoordeelt dit presteren met een 7 (ruim voldoende).

Bijzondere doelgroepen
Jaarlijks rapporteert de corporatie in het jaarverslag over haar inspanningen ten aanzien van de bijzondere doelgroepen. Over de omvang van de voorzieningen heeft Casade afspraken gemaakt met de gemeenten. Tevens heeft Casade in 1998 een convenant afgesloten over de plaatsing van Molukkers.

De minister van Volkshuisvesting spreekt in haar brief aan het bestuur van Casade (november 2007) haar waardering uit voor de inspanningen die Casade heeft verricht om de startersproblematiek te verminderen via constructies als Koopgarant en Collectief Particulier Opdrachtgeverschap.

In 2007 heeft PriceWaterhouseCoopers (hierna PWC) in haar rapportage over beheerst risico nemen geconcludeerd dat Casade maar liefst 100% scoort op het aspect 'Wonen en Zorg'. Gescoord is ondermeer op de aspecten samenwerking, inzicht in de opgave, verantwoording en beleid. Kanttekening van de commissie hierbij is dat door een aantal stakeholders wordt aangegeven dat er een opgave ligt in de bouw van intramurale voorzieningen en dat Casade hier op grond van haar visie op zorg niet in voorziet.

De commissie beoordeelt het presteren naar 'bijzondere doelgroepen' met een 8 (goed).

Bouwproductie
Ten aanzien van de opgave betreffende de bouwproductie is Casade actief in de nieuwbouw en in de bouw van koopgarant woningen. Hoewel de bouwproductie achterblijft bij de doelstellingen is de commissie enthousiast over de voortvarende wijze waarop Casade woningen aan haar voorraad toevoegt.

Tijdens de gesprekken is hierbij gebleken dat er in het werkgebied nog behoefte is aan de bouw van middeldure en dure woningen.

Omdat de prestaties van Casade achterblijven bij de planning en gemaakte afspraken maar desalniettemin indrukwekkend zijn beoordeelt de commissie het presteren ten aanzien van de opgave van de 'bouwproductie' met een 7 (ruim voldoende).

Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing
De commissie is positief als het gaat om de fysieke aanpak van wijken. In dit kader ontwikkelt Casade samen met bewoners wijkontwikkelingsplannen en voert deze vervolgens uit. Het is de wens van Casade hierin samen te werken met de gemeente, al heeft dit nog niet structureel geleid tot een gezamenlijke beleidscyclus.

De commissie ziet in termen van de vernieuwing in Casade een ondernemende speler. De commissie heeft reeds een kanttekening geplaatst rond de vernieuwing van de bestaande voorraad en het onderhoud. Om deze reden beoordeelt de commissie het presteren naar 'Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing' met een 7 (ruim voldoende).

Overige opgaven
Met betrekking tot de overige opgave ziet de commissie dat Casade uitvoering heeft gegeven aan de afspraak met de gemeente om een woonwensenonderzoek en woningmarktverkenning uit te voeren. Hier heeft de commissie geen score aan toegekend aangezien dit in andere onderdelen is meegenomen.

4. Prestaties naar vermogen en efficiëncy

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Casade Woondiensten gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

4.1 Kerngegevens

In het financiële beleid van Casade Woondiensten staat beschreven dat Casade het van essentieel belang vindt zorg te dragen voor de continuïteit van de organisatie. In het beleid wordt dan ook expliciet aandacht besteed aan financiële continuïteit, transparantie en presteren naar vermogen. Hierbij heeft Casade een aantal normen gesteld aan vermogen en resultaatontwikkeling. Dit zijn voor Casade de randvoorwaarden van het financiële beleid.

Casade kiest er bijvoorbeeld voor om mensen te huisvesten op basis van prijs/ kwaliteit verhouding en kijkt daarbij naar de individuele draagkracht. Voorts wordt op beperkte schaal verkocht uit de bestaande voorraad, gericht op de gewenste wijkopbouw en portfolio waardoor het vermogen versterkt wordt. Casade wil haar vermogensovermaat niet inzetten om het huurbeleid verder te matigen en/ of verkopen uit te stellen. De inzet van Casade richt zich met name op het intensiveren van het investeringsvolume voor de bouwproductie.

Informatie met betrekking tot het financiele beleid is beschikbaar uit de jaarverslagen, de begroting en de nota 'Corporatie in perspectief' van het CFV. Casade heeft diverse kengetallen in kaart gebracht:

- De totale bedrijfswaarde van de materiële vaste activa in exploitatie bedroeg ultimo 2007 € 267 miljoen tegen € 283 miljoen ultimo 2006. Dit blijkt uit gegevens van het CFV. In het jaarverslag over 2007 staat vermeld dat de belangrijkste oorzaak voor deze afname de wijziging van het huurbeleid is (inflatievolgend huurbeleid in 2007 ten opzichte van inflatievolgend huurbeleid met een opslag in 2006).

- De WOZ-waarde van het bezit is, op grond van informatie van het CFV 2007, € 157.651 per verhuureenheid. De WOZ-waarde van het bezit van de referentiegroep ligt lager, namelijk € 148.428.

- Casade Woondiensten heeft een vermogensovermaat van 2% van het balanstotaal in 2006. De referentiegroep zoals deze door het CFV wordt gedefinieerd heeft een vermogensovermaat van 18,7% van het balanstotaal.

4.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

De kerngegevens laten zien dat de vermogensontwikkeling van Casade Woondiensten positief is. Op basis van de financiële prognoses zoals opgenomen in het jaarverslag blijkt dat de bedrijfswaarde van het bezit stijgt van € 269.183 miljoen eind 2006 naar € 373.466 miljoen begin 2012. Het directe rendement stijgt van 3,2% naar 5,4% in 2012.

Volgens het jaarverslag van 2007 daalt het saldo van financiële baten en lasten van Casade Woondiensten van € 8 miljoen negatief in 2007 tot bijna € 17 miljoen negatief in 2012.

Op basis van geactualiseerde cijfers van Casade blijkt dat de solvabiliteit in 2006 21,5% was en in 2007 17,1%. De verwachting is dat de komende jaren dit percentage zal dalen naar 10,8% in 2012. De belangrijkste reden voor de daling omschrijft de corporatie als de afboeking van onrendabele investeringen.

De ontwikkeling van de vermogensovermaat van Casade is negatief. In relatie tot het balanstotaal daalde de vermogensovermaat van 2% positief in 2006 naar 2,1% negatief in 2007. Dit percentage zal verder dalen tot 3,4% negatief in 2011.

Ontwikkelingen ten aanzien van het vermogen
In het jaarverslag 2007 meldt Casade Woondiensten dat, gezien de hoge ambities, de streefgetallen steeds moeilijker gehaald kunnen worden. Door het ambitieuze nieuwbouwprogramma lopen de investeringen op de opbrengsten vooruit. Hierdoor overschrijdt de financieringsratio de maximale grens van 75% naar 85% in 2011. De verwachting is dat dit kengetal in 2012 weer de norm van 75% benadert. Daarnaast wordt door stijgende (bouw)kosten en het inflatievolgend huurbeleid steeds moeilijker voor Casade om de financiële continuïteit te waarborgen.

Casade zet maximaal in op de vernieuwing van het bezit. Uitgangspunt is de verkoop van het oude bezit om de financiering te genereren voor investeringen die naar verwachting onrendabel zullen zijn. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is het in stand houden van de terugverdiencapaciteit van het vastgoed, ook wel 'revolving-fund' genoemd.

Belangrijke ontwikkeling in dit kader is de overgang naar de integrale belastingplicht voor woningcorporaties met ingang van 1 januari 2008. Hierdoor is de financiële organisatie aangepast in 2007 en is er een holding opgericht die onder de toegelaten instelling is geplaatst. De belastingdruk voor vennootschapsbelasting van Casade bedroeg € 45.000 over een resultaat van € 135.000 over 2006 en 2007. De verwachting is dat vanaf het boekjaar 2008 meer vennootschapsbelasting moet worden afgedragen, doordat alle activiteiten belast worden. De omvang van de belastingdruk is op dit moment moeilijk in te schatten, omdat er nog geen nieuwe overeenkomst met de Belastingdienst is gesloten.

Samenvattend vermogensontwikkeling
Casade voert een voorzichtig financieel beleid. Desalniettemin blijkt het steeds lastiger om te voldoen aan de eisen die gesteld zijn aan een gezonde financiële huishouding. Stijgende beheerskosten, stijgende bouwkosten, een inflatievolgend huurbeleid, de mogelijke bijdrage aan de veertig wijken en de invoering van de vennootschapsbelasting hebben hun invloed op het resultaat. Om een goed financieel beheer te kunnen voeren heeft Casade risicomanagement opgezet waarbij risicobeheersing- en controlesystemen zijn ingericht, de AO/ IC beschreven is en tot slot de treasury-activiteiten en een treasurystatuut zijn opgesteld.

In het Financieel beleid Casade Woondiensten (2006) is een paragraaf opgenomen waarin de bepaling van de risicobuffer is beschreven. Ten opzichte van andere corporaties kent Casade een beperkt risicoprofiel vooral voortkomend uit beperkte risico's vanuit projecten en vernieuwing/ herstructurering. Casade acht een minimaal gewenste financieringsruimte van 25% van de bedrijfswaarde als randvoorwaarde voor haar financiële continuïteit. In het jaarverslag over 2007 wordt vermeld dat dit percentage in 2006 23% bedroeg en in 2007 25%. De verwachting is dat dit percentage de komende jaren afneemt tot 7% in 2010 en 10% in 2012.

Om de ontwikkeling van de waarde van het vastgoed en het vermogen van Casade op lange termijn te kunnen volgen is in 2007 gestart met het opstellen van een aantal economische scenario's. In deze

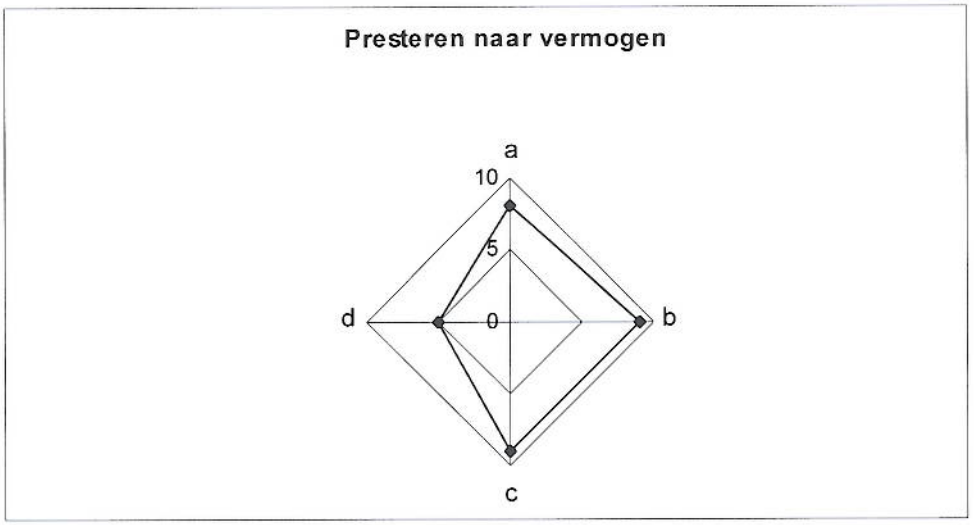
scenario's kan gevarieerd worden met inschatting van allerlei risico's. Op basis hiervan kan een keuze worden gemaakt voor het afdekken van risico's door het nemen van bepaalde maatregelen. In 2008 moet met de resultaten hieruit een inschatting gemaakt kunnen worden van het benodigde weerstandsvermogen, om economische risico's op te kunnen vangen.

4.3 Efficiency

Casade Woondiensten streeft ernaar het beheer van het maatschappelijk vermogen, door middel van een effectieve inzet van het vermogen en een efficiënte uitvoering hiervan, zo goed mogelijk te laten verlopen. De ontwikkeling van de kosten geeft een stijgende lijn weer. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn de uitbreiding van de organisatie ten behoeve van het wijkgericht werken en de verwachte oplevering van nieuwbouw en daarmee samenhangende mutaties te kunnen begeleiden.
Cijfers van het CFV laten zien dat de netto bedrijfslasten in 2006 € 1.372 per verhuureenheid bedroegen. In de referentiegroep was dit gemiddeld € 1.137 per verhuureenheid. De toename van de bedrijfslasten in 2006 ten opzichte van 2003 bedroeg 31,4%, ten opzichte van een gemiddelde stijging van 11% in de referentiegroep. Vanaf 2007 heeft Casade een norm voor de efficiency bepaald (de beheerkosten ten opzichte van de bruto huuropbrengst).

4.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency

In dit hoofdstuk worden de prestaties van Casade ten opzichte van het vermogen beoordeeld. In het navolgende figuur staat het oordeel integraal weergegeven. De getallen verwijzen naar de gegevens in de tabel op de volgende pagina. Het oordeel wordt onderbouwd in paragraaf 4.5.



Prestatievelden	Cijfer	Weging
a. Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	8	70
b. Visie op economisch rendement van vermogen	9	10
c. Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	8	10
d. Efficiënte bedrijfsvoering	5	10
Totaal	**8**	

4.5 Conclusies en motivatie

Met genoemde kengetallen, ontwikkelingen en het landelijk beeld op grond van de systematiek in acht genomen beoordeelt de commissie het presteren naar vermogen en efficiency met een 8 (goed). Dit oordeel wordt aan de hand van de verschillende aspecten toegelicht:

Inzet eigen vermogen
De commissie beoordeelt de mate waarin het beschikbare eigen vermogen de afgelopen vier jaar is ingezet met een 8. Casade zet nagenoeg haar hele vermogen in ten behoeve van de markt. Dit blijkt uit het gegeven dat de vermogensovermaat over 2006 met 2% van het balanstotaal ver onder het gemiddelde ligt (in vergelijking met corporaties uit de referentiegroep 18,7%). De prognose is dat deze overmaat de komende jaren negatief wordt. Casade zet haar overtollige middelen in ten behoeve van het intensiveren van het investeringsvolume om hiermee haar aangezien ambitieuze doelstellingen te kunnen realiseren. Als alternatieve financieringsbron past Casade de revolving-fund methode toe.

De commissie is van oordeel dat Casade zich in 2007 heeft laten verassen doordat bleek dat zij de financiele kengetallen de komende jaren steeds moeilijker kan halen. Als reden hiervoor geeft Casade de vertraging van het bouwprogramma en stijgende bouwkosten. De geplande scenarioplanning met bijbehorende risicoanalyse kan dit in de toekomst voorkomen.

De stakeholders hebben aangegeven behoefte te hebben duidelijkheid omtrent de investeringsmogelijkheden en de vermogenspositie van Casade. Naar mening van de commissie kan ook de terugkeer van middelen uit het aandeelhouderschap vanuit Cofier beter inzichtelijk worden gemaakt. Voor het overige kan in de richting van de stakeholders door transparantie over de geplande inzet en keuzes steun worden gekregen.

Solvabiliteitsdoelstelling
De commissie is positief over de wijze waarop Casade haar middelen inzet ten behoeve van het intensiveren van het investeringsvolume om hiermee haar aangezien ambitieuze doelstellingen te kunnen realiseren. Dit verklaart de feitelijk lagere solvabiliteit (in vergelijking met de referentiegroep van het CFV). De commissie waardeert het dat Casade scherp aan de wind zeilt en nagenoeg al haar overtollige vermogen inzet.

De commissie beoordeelt de solvabiliteitsdoelstelling vanwege de prestaties met een 8 maar plaatst de kanttekening dat er binnen Casade geen eenduidige doelstelling wordt gehanteerd. De norm van het CFV wordt aangehouden terwijl de uitgangspunten van Casade hier van afwijken. Dit leidt bij de stakeholders tot verwarring.

Visie en doel op economisch rendement
De commissie beoordeelt de visie op het economische rendement van het vermogen met een 9. Er wordt duidelijk aangegeven op welke manier rendement wordt behaald en de gewenste rendementen worden ook benoemd. Daarnaast wordt dit onderbouwd met berekeningen en een beschrijving van onderliggende vermogensrelaties. De corporatie geeft op hoofdlijnen weer hoe de overtollige middelen in het vermogen besteed worden.

Efficiënte bedrijfsvoering

De commissie beoordeelt het efficiënt presteren van Casade met het cijfer 5 (zwak). Terwijl de corporatie sterk inzet op efficiency, laten de gegevens zoals gepresenteerd in paragraaf 4.3 zien dat de netto bedrijfslasten hoog zijn en sterker stijgen dan gemiddeld in de referentiegroep. Stakeholders geven aan Casade als bureaucratisch te ervaren en zien een toename van personeel. Deze constatering is terecht aangezien Casade heeft geïnvesteerd in een vertegenwoordiging van medewerkers in wijken, in de afdeling advies en in de regiefunctie van Casade breed (om de maatschappelijke functie beter te kunnen vervullen).

Efficiency wordt beoordeeld door de geraamde inzet af te zetten tegen de realisatie van gestelde doelen. Casade onderneemt in dit kader diverse vernieuwende activiteiten en stelt ambitieuze doelen, maar is niet transparant over de kosten hiervan richting de stakeholders. Op dit aspect kan Casade verbeteren, waarmee niet alleen de inzichtelijkheid wordt vergroot, maar ook op meer begrip van stakeholders gerekend kan worden.

© Raeflex

5. Prestaties volgens Stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente, de politie, scholen, en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat stakeholders geven ten aanzien van de prestaties van Casade Woondiensten.

5.1 De stakeholders van Casade Woondiensten

Als maatschappelijke organisatie heeft Casade verscheidene stakeholders. De stakeholders bestaan uit huurders, stuurgroepen, gemeenten waarin Casade actief is, strategische allianties en verschillende zorg- en welzijnsinstellingen.

Casade streeft ernaar om op passende wijze haar stakeholders invloed te geven op de te volgen koers. Dit krijgt op verschillende manieren vorm. Zo heeft Casade haar ideeën voor haar ondernemingsplan 2006-2009 aan de stakeholders voorgelegd en wordt jaarlijks samen met de gemeente een conferentie voor alle stakeholders georganiseerd.

Met de huurders is een samenwerkingsovereenkomst gesloten en met de gemeenten waarin Casade actief is zijn prestatieafspraken gemaakt. In projecten waar meer partijen betrokken zijn zoals wonen, zorg en welzijn werkt Casade samen in Thesaurus verband. In Futuraverband werkt Casade samen met andere corporaties op onder andere het gebied van productinnovatie.

Huurders
Binnen de groep van stakeholders vormen de huurders van Casade de belangrijkste stakeholder en met hen worden dan ook bijzondere afspraken gemaakt over de manier waarop zij bij het beleid en beheer van Casade worden betrokken. Daarbij worden drie niveaus onderscheiden. Met Stichting Huurdersbelangen WLS wordt het algemene beleid afgestemd. De vertaling op lokaal niveau vindt plaats door overleg tussen de verschillende vestigingen van Casade en de drie lokale huurdersorganisaties. Tot slot heeft Casade over het concrete beheer in wijken en buurten overleg met bewonerscommissies of klantenpanels over wijkplannen.

Casade is op grond van de samenwerkingsovereenkomst verplicht informatie te verschaffen over de voorgenomen wijzigingen in bestaand beleid. Er zijn afspraken gemaakt over instemming, adviesrecht, frequentie van overleg en er is een geschillenregeling.

Stuurgroepen
Casade participeert in de stuurgroep 'Ketenaanpak Multi-problematiek', deze komt drie keer per jaar bijeen. In het platform Multi-problematiek komt de wijkconsulent van Casade maandelijks samen met de andere partijen (op grond van convenant). Andere partijen in dit kader zijn Novadic-Kentron, GGZ Midden-Brabant, Juvans Maatschappelijk werk, Politie Midden en West Brabant. De gemeente Waalwijk is hiervoor verantwoordelijk.

Gemeenten
Casade heeft met de gemeenten Waalwijk en Loon op Zand prestatieafspraken gemaakt, over bijvoorbeeld de betaalbaarheid van woningen, de ontwikkeling van nieuwbouw en het wijk- en

buurtbeheer. Deze contracten worden verder geconcretiseerd in jaarafspraken om de overgang van beleid naar uitvoering te bevorderen. Casade werkt met beide gemeenten intensief samen op alle terreinen: wonen, wijk- en buurtbeheer en welzijn en zorg. Het overleg is breed op bestuurlijk en uitvoerend niveau.

Futura
Casade participeert samen met de corporaties Aramis, Singelveste, Cires, Domein en WonenBreburg in Futura, een regionaal samenwerkingsverband van woningcorporaties dat gericht is op productinnovatie. Hier ligt een ondernemingsplan en samenwerkingsovereenkomst aan ten grondslag.

De samenwerking in Futura vindt plaats in het belang van, en door de deelnemende corporaties. Rond een aantal kernthema's zijn werkgroepen gevormd waarin de deelnemende corporaties vertegenwoordigd zijn. Thema's zijn Financiën en treasury, Personeel en organisaties, Efficiënte bedrijfsvoering en externe verantwoording en Volkshuisvesting & vastgoedsturing.

Zorg en welzijn
Om in te kunnen spelen op de groeiende vraag naar zelfstandig kunnen blijven wonen levert Casade een bijdrage door het beschikbaar stellen van vastgoed en het aanbieden van gemaksdiensten. Hierbij werkt Casade samen met Prisma, Thebe, Thuishoven in de Thesaurus-groep. In dit samenwerkingsverband leveren de partijen vanuit hun eigen expertise een bijdrage leveren. De Thesaurus-groep speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling van wijkpunten met een op de totale wijk gerichte ondersteuningsstructuur.

Naast participatie in de Thesaurus-groep werkt Casade samen met andere instellingen in het maatschappelijk middenveld in de Stichting Doen We! en stichting Jade. Stichting Doen We! bevordert via concrete activiteiten het welzijn van de inwoners in de gemeente Loon op Zand. Stichting Jade ondersteunt Casade en een andere corporatie en de gemeente bij de volkshuisvestelijke taken op gebied van woonwagens en woonwagenstandplaatsen.

5.2 Beoordeling prestaties door stakeholders

Veel stakeholders zijn overwegend positief over de prestaties van Casade. Desgevraagd geven zij cijfers tussen de 5 en de 8, afhankelijk van prestatiegebieden. Stakeholders noemen Casade een goede partner die afspraken nakomt, deskundig en maatschappelijk betrokken is. Ook de persoonlijke betrokkenheid van medewerkers bij projecten als de ontwikkeling van de buurten en de overleggen over leefbaarheid wordt als goed ervaren. Stakeholders zijn verder positief over de bereidheid van Casade om het vermogen breed in te zetten ter versterking van de sociale cohesie en leefbaarheid in de wijken. Een voorbeeld hiervan zijn de wijkpunten en wijkteams. Stakeholders waarderen Casade hiervoor dan ook met een 8 (goed).

Stakeholders hebben geen duidelijk beeld van de werkgrenzen van Casade. Zij krijgen niet snel een 'nee' als antwoord op een verzoek (mits dit past in de inhoudelijke visie van Casade). Een ander voorbeeld betreffende de onduidelijke werkgrenzen is dat stakeholders het als positief punt zien dat Casade zoveel in de wijk te vinden is, maar dat niet helemaal helder is wat deze medewerkers nu precies doen. Hierdoor geeft een deel van de stakeholders Casade op dit punt een 5.

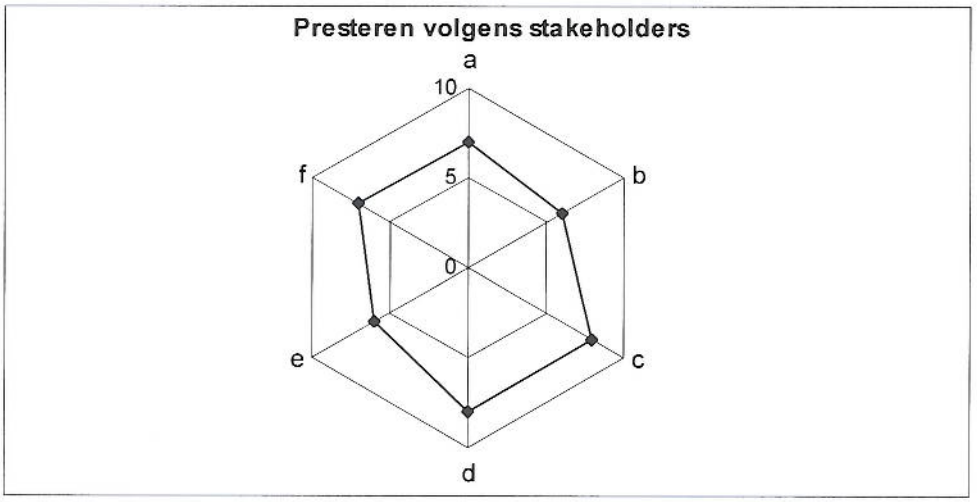
De inspanningen van Casade in nieuwe samenwerkingsvormen (zoals de totstandkoming van multifunctioneel centrum BaLaDe) worden door de stakeholders gewaardeerd. Hieraan wordt toegevoegd dat dit landelijk gezien vernieuwend is. Stakeholders zijn van mening dat Casade de begeleiding van dergelijke nieuwbouwprojecten sterker aan kan zetten. Momenteel ontstaat er in processen met meerdere partners snel een stroperige structuur waarbij continue afstemming noodzakelijk is (hetgeen vertraging tot gevolg heeft). Ook wordt door de stakeholders aangegeven dat gaandeweg de condities waarbinnen afspraken zijn gemaakt veranderen (bijvoorbeeld over de mate van participatie, invloed en financiering). Dit wordt als niet wenselijk gezien.

Stakeholders geven aan dat Casade op de volgende terreinen kan verbeteren: sneller beslissingen durven nemen in een onduidelijk context, transparant zijn (over financiën), feedback geven en ontvangen en in een eerder stadium samenwerken.

Naast de 'externe' stakeholders hebben ook 'interne' stakeholders een oordeel over de corporatie. In november 2007 heeft een Medewerker Opinie Meting plaatsgevonden. Hieruit blijkt dat de algemene tevredenheid ruim voldoende is gezien de score van 7,3. Tijdens de visitatie is hierbij de kanttekening geplaatst dat de hoge ambities niet voor alle medewerkers haalbaar zijn. Dit heeft ontevredenheid tot gevolg. Daarnaast wordt de vertaalslag van strategisch naar tactisch en operationeel niveau alsmede de interne samenwerking als verbeterpunt genoemd. Doordat de theoretisch gevormde kaders leidend lijken te zijn voor de medewerkers, is op operationeel vlak voor sommige medewerkers niet altijd duidelijk wat nu precies de koers is die door Casade gevoerd wordt. De leden van de Raad van Commissarissen beoordelen Casade als een goed presterende corporatie. In het hoofdstuk over governance wordt dieper ingegaan op de rol van de Raad van Commissarissen.

5.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders

Onderstaand overzicht geeft de beoordeling van het onderdeel 'presteren volgens stakeholders' weer. De getallen verwijzen naar de gegevens in de tabel op de volgende pagina. Het oordeel wordt onderbouwd in paragraaf 5.4.



Prestatievelden	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	7
b. Leveren kwaliteit producten en diensten	6
c. Leefbaarheid	8
d. Bijzondere doelgroepen	8
e. Bouwproductie	6
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	7
Totaal	**7**

5.4 Conclusies en motivatie

De stakeholders beoordelen de corporatie overwegend goed. De commissie beoordeelt, op grond van het resultaat van de gesprekken, het 'presteren volgens Stakeholders' met een 7 (ruim voldoende). Per onderdeel zal het oordeel van de commissie worden toegelicht waarbij met name de focus wordt gelegd op de afwijking van het oordeel van de commissie.

Beschikbaarheid betaalbare woningen
De commissie constateert dat de corporatie de verschillende stakeholders betrekt bij het opstellen van haar beleid en de uitvoering hiervan. Door de stakeholders wordt in het kader van de beschikbaarheid aangegeven dat er een gemiddelde wachttijd is van 3-4 jaar en dat er voor starters te weinig woningen beschikbaar zijn. Casade heeft met het 1.000-woningenplan een ambitieus plan opgezet om meer beschikbare, betaalbare woningen te realiseren. Daarbij pakt de corporatie additionele projecten in de duurdere huur en commerciële koop incidenteel op. Casade bouwt op de eerste plaats voor de lage- en middeninkomens. Diverse stakeholders zien voor Casade nog een grotere bouwopgave voor het middensegment. De commissie ondersteunt dan ook de ambitie van Casade om te bouwen voor duurdere huur en commerciële koop waarmee vervolgens de woningen voor de lage inkomens gefinancierd kunnen worden. Dit kan ook een positieve werking hebben op de doorstroming en daarmee op de beschikbaarheid. Stakeholders geven hierbij concreet aan graag meer mogelijkheden te krijgen om zittende huurders hun huurwoning te laten kopen. De commissie beoordeelt het presteren op het veld van 'beschikbaarheid betaalbare woningen' met het cijfer 7 (ruim voldoende).

Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten
De stakeholders zijn overwegend positief over de door Casade geleverde kwaliteit. De kwaliteit van de dienstverlening van Casade is in 2007 gemeten aan de hand van de meetsystematiek van het KWH-huurlabel. Om in aanmerking te komen voor het Huurlabel moet per onderdeel het eindcijfer minimaal 7 zijn en voor het onderdeel klachtafhandeling minimaal 6,5. Op grond van de prestaties zal Casade het huurlabel prolongeren.

Casade betrekt de bewoners door middel van klantpanels bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Hierdoor probeert Casade aan te sluiten bij de wensen van haar huurders. In andere gevallen organiseert Casade allerlei initiatieven in wijken op gebied van producten en diensten waarbij zij niet precies inzichtelijk heeft in welke mate deze noodzakelijk of gewenst zijn.

Stakeholders hebben aangegeven dat de uitvoering van het (planmatig) onderhoud de afgelopen jaren niet helemaal goed is gelopen. De stakeholders hebben met name kritiek op de planning en

communicatie. Om de problemen aan te pakken heeft Casade extra geïnvesteerd in de kwaliteit en uiteindelijk is samen met de huurders geconcludeerd dat de problemen zijn opgelost. De stakeholders blijven echter kritisch over de communicatie. Aan te raden is dat Casade in een beginstadium duidelijk is over de activiteiten, het tijdstip van uitvoering en de kosten en de gemaakte afspraken nakomt. De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 6 (voldoende).

Leefbaarheid
De commissie waardeert het onderdeel 'leefbaarheid' met het cijfer 8 (goed). Casade organiseert diverse activiteiten op het gebied van leefbaarheid en besteedt veel aandacht aan het verkrijgen van draagvlak voor deze initiatieven. Het doel is ook deze initiatieven een duurzaam karakter te geven. Door de stakeholders wordt de betrokkenheid van Casade, zonder uitzondering, als positief ervaren.

Een deel van de stakeholders is echter tegelijkertijd ongerust over de activiteiten die Casade onderneemt op het gebied van leefbaarheid. Zij geeft aan dat samenwerking met de gemeente op gebied van bijvoorbeeld openbare infrastructuur en welzijnswerk niet ten koste mag gaan van de primaire huisvestingstaak. Deze stakeholders vinden het thema leefbaarheid wel belangrijk, maar stellen dat er wel grenzen moeten zijn (voornamelijk in financiële zin).

De commissie acht het wenselijk dat de kaders van de maatschappelijke investeringen op gebied van leefbaarheid van Casade beschreven worden om duidelijk en transparant te zijn over haar wensen, idealen, (mogelijke) activiteiten en de kosten hiervan. Het vertrouwen van de huurders en partners kan namelijk vergroot worden, als duidelijk gemaakt wordt wat de mogelijkheden van de investeringen én wat de investeringen zelf zijn met betrekking tot leefbaarheid.

Bijzondere doelgroepen
De stakeholders geven aan dat Casade de sociale doelstelling goed oppakt en hier erg actief in is. Er met name voor ouderen een goed aanbod. Op gebied van de Wmo is er periodiek overleg met de gemeenten en worden bij ontwikkelingen afspraken gemaakt over cofinanciering, dit wordt door de stakeholders gewaardeerd

Door een aantal stakeholders wordt aangegeven dat er in het werkgebied in de toekomst meer aandacht geschonken kan worden aan een aantal doelgroepen. Hierbij wordt met name genoemd de huisvesting van daklozen vanuit Tilburg en Den Bosch, de groep van mensen met een leeftijd tussen de 30 en 50 met een kleine beurs en met name de starters in het gebied.

De commissie waardeert het prestatieveld 'bijzondere doelgroepen' met een 8 (goed).

Bouwproductie
Casade heeft een ambitieus plan voor het bouwen van 1.000 woningen en ontwikkelt enkele multifunctionele locaties. Stakeholders zijn hier enthousiast over en vinden in Casade een actieve partner. In deze bouwtrajecten speelt Cofier een belangrijke rol. Hierdoor worden stakeholders ook met Cofier geconfronteerd. Het is in projecten met Casade voor stakeholders niet altijd duidelijk welke rol Cofier inneemt. Meer transparantie over de rolverdeling in de diverse stadia van projecten is aan te bevelen. Tevens constateert de commissie dat er geen eenduidige aanpak is met betrekking tot procesmanagement. De commissie adviseert Casade hier, ook in het kader van de gewenste ontwikkeling van procesgeoriënteerd werken naar uiteindelijk ketenmanagement beter op in te spelen.

De commissie heeft waardering voor het actieplan dat Casade heeft opgesteld maar ziet ook dat er een bredere opgave ligt dan de opgave waaraan alleen nu invulling wordt gegeven zoals de bouw van

intramurale voorzieningen. Op het prestatieveld 'bouwproductie' geeft de commissie het cijfer 6 (voldoende).

Stedelijke vernieuwing

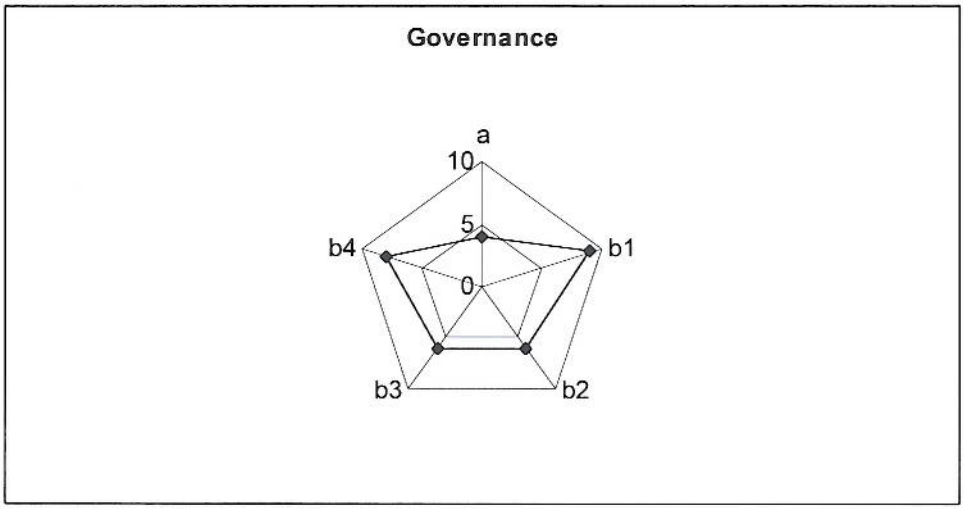
De stakeholders zijn van mening dat Casade een grote bijdrage levert aan de stedelijke vernieuwing/ dorpsvernieuwing en deze processen met zorgvuldigheid uitvoert. Daarbij wordt verder gekeken dan het realiseren van woningen alleen. Sommige stakeholders geven aan dat zij in een vroeg stadium betrokken worden, anderen geven aan dat ze pas in de laatste fase aan bod komen. Betrokkenheid beperkt zich naar mening van de stakeholders veelal tot het verstrekken van informatie. De commissie geeft Casade voor het onderdeel 'stedelijke vernieuwing' het cijfer 7 (ruim voldoende).

6. Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvindt.

Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Navolgend overzicht geeft de beoordeling van het onderdeel 'Governance' weer. De getallen verwijzen naar de gegevens in navolgende tabel. Het oordeel wordt onderbouwd in paragraaf 6.2.



Governance	Cijfer
a. Goed bestuur	4
b. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	
b1: t.a.v. eigen ambities en doelen	9
b2: t.a.v. opgaven in het werkgebied	6
b3: t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders	6
b4: t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie	8
Totaal	**7**

Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het aspect 'Governance' generiek als ruim voldoende. De beoordeling valt uiteen in twee onderdelen: 'goed bestuur' en 'Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden'.

© Raeflex

Goed bestuur

Bij het aspect 'Goed bestuur' gaat het in de kern om de vraag of er voldoende 'checks and balances' zijn aangebracht in de organisatie om deze op een verantwoorde manier te leiden. De commissie plaatst hier vraagtekens bij. De commissie concludeert dat de corporatie de borging van de kwaliteit van het toezicht niet kan garanderen en beoordeelt het presteren met een 4 (matig). Dit oordeel heeft betrekking meerdere aspecten van het toezicht: op de Raad van Commissarissen, de relatie tussen de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder en op de mate waarin de ondernemingsraad functioneert als strategische partner. De verschillende aspecten worden hiernavolgend toegelicht:

Onafhankelijkheid

De commissie ziet het ontbreken van protocollen omtrent het waarborgen van onafhankelijkheid als zorgpunt, met name in relatie tot het werkverleden van de voorzitter. De voorzitter is voormalig wethouder van de gemeente Waalwijk en had destijds al contact met de rechtsvoorgangers van Casade. Tijdens de gesprekken is aangegeven dat er een aantal aspecten van het werk uit het verleden anno 2008 nog consequenties heeft. De Raad van Commissarissen ziet het bestaan van deze relatie niet als probleem of bedreiging voor de onafhankelijke opstelling al is dit destijds niet expliciet in de organisatie besproken.

Formele normen

Eind december 2007 heeft PWC in haar rapportage over beheerst risico nemen geconcludeerd dat Casade een 5,5 scoort op het onderdeel toezicht.[ii] Dit onderzoek heeft zich gericht op de aanwezigheid van de formele vereisten. Bij Casade is de structuur van het toezicht vastgelegd en heeft de Raad van Commissarissen recentelijk haar informatiepositie in de organisatie duidelijk gemaakt. Een generiek reglement waarin de werkwijze van de Raad van Commissarissen is vastgelegd is aanwezig maar er is geen nader toezichtkader geformuleerd. Ook de principes en uitvoeringsbepalingen van de Governance Code Woningcorporaties waarvan wordt afgeweken worden volgens PWC niet duidelijk (gedocumenteerd) toegelicht.

Omdat de Raad van Commissarissen in 2007 met name gericht is geweest op het onderzoeken van de mogelijke samenwerking en fusie met collega-corporaties hebben aspecten als de invoering van de Governance Code relatief weinig aandacht gekregen en zijn deze aspecten hierdoor doorgeschoven naar 2008.

Relatie met de directeur bestuurder

De relatie tussen de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen is de afgelopen periode op de proef gesteld. De Raad van Commissarissen heeft de afgelopen jaren een transitie doorgemaakt van een Raad die op afstand functioneert naar een meer betrokken Raad. Hierdoor is voor de Raad ook zichtbaar geworden dat zij in de afgelopen periode niet optimaal gebruikt is als klankbord door de directeur-bestuurder. Dit is ondermeer tot uiting gekomen in het niet tijdig informeren van de Raad over belangrijke (strategische) ontwikkelingen (bijvoorbeeld in relatie tot de voorgenomen fusie). Beide partijen geven aan dat ze recentelijk tot een betere samenwerking zijn gekomen en dat verdere verbetermogelijkheden liggen in het respecteren van elkaars rol. Aan deze inzichten ligt ondermeer een zelfevaluatie ten grondslag die wordt gekenschetst als omslagpunt in de samenwerking. Het voornemen is de strategie van de organisatie meer in gezamenlijkheid vast te stellen en als Raad en directeur-bestuurder meer gezamenlijk op te trekken.

Niet alleen de samenwerking tussen de Raad en de directeur-bestuurder is een item, ook binnen de Raad zal worden gewerkt aan meer cohesie. De commissie heeft tijdens de gesprekken niet de indruk

gekregen dat het adagium 'one board one voice' van toepassing is. De commissie acht het hierbij van belang dat de Raad haar zelfreflectie versterkt en dit niet beperkt laat zijn tot een zelfevaluatie als gevolg van de fusie.

Het versterken van de zelfreflectie is ook een punt van aandacht voor de ondernemingsraad en het managementteam. Het bestuur kan zich meer inspannen om de ondernemingsraad te betrekken bij strategische keuzes en zodanig toe te rusten dat dit een volwaardige partner wordt.

Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden
Ten aanzien van de maatschappelijke verantwoording concludeert de commissie dat dit op orde is. De minister van Volkshuisvesting beoordeelt in november 2007 de externe verantwoording als goed. Deze mening wordt gedeeld door de commissie, ten aanzien van de eigen ambities ziet zij de verantwoording zelfs als excellent. De financiële verslaglegging van de corporatie is door de accountant als goed omschreven, de financiële verantwoording naar de stakeholders kan verbeterd worden door het geven van openheid.

De verantwoording over opgaven en over de betrokkenheid van stakeholders beoordeelt de commissie als voldoende. Dit oordeel heeft een relatie met de beleidsbeïnvloeding door stakeholders. De commissie heeft het beeld gekregen dat er ten aanzien van de stakeholders onderscheid te maken is in een binnenkring en een buitenkring. In de binnenkring is Casade met een aantal partners gericht op gezamenlijke visieontwikkeling en uitvoering. Casade wordt door deze partners gezien als sterke speler waarmee voldoende overleg wordt gevoerd en waarmee gezamenlijk tot prioriteitstelling wordt gekomen. Partners in deze zijn bijvoorbeeld Futura, Cofier en partijen uit de Thesaurusgroep (eerder aangeduid als de preferente stakeholders). Deze partners krijgen van Casade zelden nee te horen op verzoeken.

Anno 2008 vallen de gemeenten, de Raad van Commissarissen, de ondernemingsraad en Maasduinen niet in deze binnenkring terwijl ze wel tot de partners van de corporatie behoren. Dit kenschetst de commissie als de buitenkring. Redenen hiervoor zijn velerlei, bijvoorbeeld het ontbreken van een gezamenlijke visie. Er is onvoldoende transparantie naar deze groep belangenhouders. Een aantal partners behorende tot deze groep geeft aan dat Casade juist zeer goed is in het geven van haar grenzen. Casade wordt gekenschetst als 'gesloten organisatie' gericht op eigen ambities en niet gericht op het gezamenlijk realiseren van doelstellingen en ambities.

Casade heeft wel de ambitie om meer in contact te komen met de partijen behorende tot deze buitenkring. Zo heeft zij de ambitie om met de gemeente te komen tot een gezamenlijke beleidscyclus. Dit is tot op heden nog niet succesvol gebleken. Beide partijen geven, ondanks de ambities, nog eigenstandig vorm aan de wijkvernieuwingsplannen.

De commissie vind het belangrijk dat Casade in contact komt met al haar stakeholders en niet allen met stakeholders die een gedeeld beeld van de werkelijkheid hebben. Dit is ook nodig om te komen tot een optimale ontwikkeling van het werkgebied. De commissie heeft vertrouwen in de capaciteiten van de organisatie om in contact te komen met al haar partners, zowel in de binnen- als in de buitenkring. De jaarlijkse stakeholderbijeenkomsten die samen met de gemeenten worden georganiseerd worden en de MRM-scan zijn in dit kader goede initiatieven. Hierbij mag Casade de houding die zij bij de buitenkring laat zien meer toepassen in de binnenkring, dit heeft betrekking op het aangeven van de grenzen van dienstverlening.

© Raeflex

7. Scorekaart

Presteren naar eigen ambities en doelen

Prestatieveld	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	Totaalscore
a. Bouwen, bouwen, bouwen	8	7	8	9	8
b. De wijk centraal	8	8	8	8	8
c. Dicht bij de doelgroep	7	8	6	7	7
d. Verantwoord ondernemen	6	6	6	6	6
e. Interne en externe kracht	5	7	5	5	5
Gemiddeld presteren naar eigen ambities en doelen					**7**

Toelichting:

I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van eigen ambities en doelen
II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie en heeft eigen doelen geformuleerd
III. De corporatie heeft de doelen geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing
IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies

© Raeflex

Presteren naar opgave

Prestatieveld	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	Totaalscore
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	7	8	8	6	7
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7	7	7	6	7
c. Leefbaarheid	7	6	7	7	7
d. Bijzondere doelgroepen	8	8	8	9	8
e. Bouwproductie	7	7	7	7	7
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	7	8	8	8	7
Gemiddeld presteren naar opgave					**7**

Toelichting:

I. De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan

II. De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgave

III. De corporatie vertaalt opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld

IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven en trekt daaruit conclusies

Presteren naar vermogen

Omschrijving	Beoordeling	Weging
I. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde; De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen; De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen; De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht De corporatie heeft risicobuffers berekend De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	8 Ja Ja Ja Nee Ja	70%
II. De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen.	9	10%
III. De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	8	10%
IV. De corporatie presteert efficiënt	5	10%
Totaal	**8**	

Presteren volgens stakeholders

Prestatievelden	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	7	8	8	7	7
b. Leveren kwaliteit producten en diensten	6	7	6	6	6
c. Leefbaarheid	8	7	7	6	8
d. Bijzondere doelgroepen	8	8	7	7	8
e. Bouwproductie	6	6	8	7	6
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	7	8	8	7	7
Totaal					**7**

Toelichting

I: De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders.

II: De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.

III: De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.

IV: De corporatie betrekt de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van verwachtingen) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.

Governance	Oordeel	Weging
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving bestuur en toezichthouder aanwezig is.	4	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen plaatsvindt.	9	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied plaatsvindt	6	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders plaatsvindt	6	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt	8	20%
Totaal beoordeling Governance	7	

Bijlage 1 Verantwoording Visitatie

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

- Accountantsverslag 2007 PWC
- Begroting 2008
- Beleid Inkoop en aanbesteding
- Brief CFV 'Resultaten onderzoek financiële positie verslagjaar 2007'
- Brief MVROM 'Prestatieoordeel 2007'
- Bundel Prestatieafspraken gemeente Waalwijk-Casade 2005-2009:
    - Visie op Wonen 2005-2010 gemeente Waalwijk
    - Prestatiecontract over de ontwikkeling van de woningvoorraad 2005-2009
    - Prestatiecontract aangaande wijk- en buurtbeheer 2005-2009
    - Manifest van het doen 2006
    - Jaarprogramma 2006
    - Jaarprogramma 2007
    - Jaarprogramma 2008
- Bundel Prestatieafspraken gemeente Loon op Zand-Casade 2005-2009:
    - Visie op wonen 2001-2010
    - Prestatiecontract t.a.v. betaalbaarheid woningvoorraad 2005-2009
    - Wijkwerkplan 2007-2009 Loon op Zand
    - Wijkwerkplan 2007-2009 Kaatsheuvel-Oost
    - Wijkwerkplan 2007-2009 Kaatsheuvel-West
- Convenant Ketenaanpak Multiproblematiek
- Convenant Woningtoewijzing aan Molukkers in Waalwijk
- Corporatie in Perspectief CFV 2007
- Deelplan 2008 Verkoop en aankoop
- Financieel beleid Casade
- INK-positiebepaling januari 2008
- Jaarlijks vergelijkend Aedex-rapport 2006
- Jaarverslag 2004
- Jaarverslag 2005
- Jaarverslag 2006
- Jaarverslag 2007 (door RvC goedgekeurd op 14 april 2008)
- Managementrapportage 2007-3
- Managementletter 2007 PWC
- Ondernemingsplan 2006-2009
- Organisatieschema en –structuur
- Portfoliomanagement Waalwijk
- Portfoliomanagement Loon op Zand
- Resultaten meting KWH-huurlabel 2007
- Samenvatting Medewerkers Opinie Meting 2007
- Samenwerkingsovereenkomst Stichting Huurdersbelangen WLS-Casade
- Samenwerkingsovereenkomst Stichting Futura
- Treasurystatuut
- Verslagen vergadering Raad van Commissarissen 2007

© Raeflex

- Wijkwerkplan 2007-2009 Capelle Vrijhoeve
- Wijkwerkplan 2007-2009 Sprang Driessen
- Wijkwerkplan 2007-2009 Centrum Besoyen
- Wijkwerkplan 2007-2009 Baardwijk Laageinde De Hoef
- Wijkwerkplan 2007-2009 St. Antoniusparochie Bloemenoord
- Wijkwerkplan 2007-2009 Zanddonk Meerdijk
- Werkplan 2008

Geïnterviewde personen:

Raad van commissarissen
- Piet van Steenoven (voorzitter)
- Karin Doms
- Piet Henskens
- John Verhoeven
- Jan Dijkstra

Directeur/bestuurder
- Ad Gruijters

Managementteam
- Marco van Beurden
- Stephan van Erp
- John van Maastricht
- Dre Brekelmans
- Frans Desloover
- Niek Arntz

Medewerkers en OR
- John van Riet
- Gijs van Elderen
- Adriaan van der Schans

Scholen en politie
- Frans Droog, RK Basisschool Baardwijk
- Jan Peters, Openbare Basisschool Den Bussel
- Theo van Heck, wijkagent politie Waalwijk

Gemeente Loon op Zand
- Wil Ligtenberg, Wethouder Gemeente Loon op Zand
- Joop Bisselink, Wethouder Gemeente Loon op Zand
- Sietse van den Nieuwenhuijzen, Hoofd Maatschappij en Veiligheid
- Michel Veldt, Beleidsambtenaar Volkshuisvesting
- Paul Bexkens, Hoofd Ruimtelijke Ordening

Gemeente Waalwijk
- Rine van Dongen, wethouder
- Jan van Horssen, gebiedscoördinator gemeente Waalwijk

- Arthur Smits, Sectordirecteur Inwoners- en Grondgebiedzaken
- Harri Aarts, Projectleider Zorg
- Willem Ebbers, Beleidsmedewerker Wonen (telefonisch)

Zorg & welzijn
- Ron Koevoets, directeur Stichting Mozaiek De Twern
- John Moolenschot, bestuurder Stichtin Schakelring
- Peter Nouwens, bestuurder Stichting Prisma
- Matthe Hoogeboom, directeur stichting Maasduinen
- Piet Pennings, directeur stichting Maasduinen

Collega corporaties/ strategische allianties
- Rene Kloppers, directeur-bestuurder Cofier Bouwontwikkeling BV
- Harrie Reininga, bestuurder stichting Futura

Huurders
- Jan van de Wiel, bestuurslid stichting Huurdersbelangen WLS
- Co Heurter, bestuurslid stichting Huurdersbelangen WLS
- Jan Huijsman, bestuurslid stichting Huurdersbelangen WLS
- Ank Fransen, bestuurslid stichting Huurdersbelangen WLS
- Rinus de Ruijter, lid Klankbordgroep Oranjeplein
- John Leijtens, lid Klankbordgroep Oranjeplein
- Sien Koopmans, lid Klankbordgroep Oranjeplein

Bijlage 2 Visitatiecommissie

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

Secretaris

Personalia

Naam, titel, voorletters:
Drs. Femmy Jonker

Geboorteplaats en –datum:
Alkmaar, 26-03-1980

Woonplaats:
Utrecht



Loopbaan:

- 2004 - heden Berenschot Public Management adviseur bedrijfsvoering.
- 2003 - 2004 VanDoorneHuiskes en Partners, organisatieonderzoek en advies, adviseur en onderzoeker.
- 2002 - 2003 Stichting Onderwijs Evaluatie Rapport. Onderzoekscoördinator.

Onderwijs:

- 2007-heden Vrije Universiteit Amsterdam, Bestuurskunde.
- 1999 – 2003 Universiteit Utrecht, Algemeen Sociale Wetenschappen, afstudeerrichting Cultuur, Zorg en Welzijn.
- 2001 – 2002 Universiteit Utrecht, Rechten (gevolgd: Criminologie, Inleiding recht, Juridische vaardigheden en Europese rechtsgeschiedenis).
- 2001 – 2002 Utrecht School of Governance, Organisatie, Beleid en Management.
- 1998 – 1999 Noordelijke Hogeschool Leeuwarden, Personeel en Organisatie (propedeuse).

Relevante nevenfuncties:

- 2006 – heden Lid van het bewonersplatform Centrale Oude Stad Utrecht.
- 2006 – 2007 Lid van de wijkraad Binnenstad Utrecht.

Secretaris i.o.

Personalia

Naam, titel, voorletters:

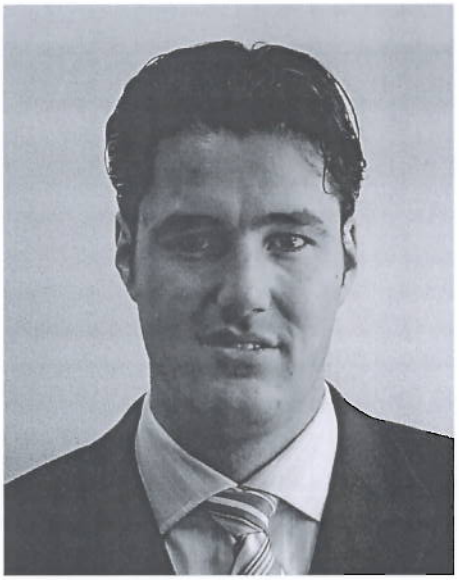
Drs. M.P.P. (Marc) van Rosmalen

Geboorteplaats en –datum:

Oss, 21-08-1977

Woonplaats:

Oss



Huidige functie:

- Consultant woningcorporaties, adviesbureau Berenschot

Onderwijs:

- 2002-2006 Organisatiewetenschappen, Universiteit van Tilburg.

  Afstudeerrichting verandermanagement

- 1998-2002 Management, Economie en Recht, Hogeschool 's-Hertogenbosch.
  Afstudeerrichting organisatie inrichting

Loopbaan:

- 2006 – heden Adviseur Berenschot
- 2005 - 2006 Fabius opleidingen, docent sociale en administratieve vaardigheden

Voorzitter

Personalia

Naam, titel, voorletters:
Koopmanschap AC, A.T.A.

Geboorteplaats en –datum:
Zwolle, 11 juli 1953

Woonplaats:
Utrecht



Huidige functie:

- Concerncontrolling, adviseur, mediator

Onderwijs:

- Vanaf 2008: TiasNimbas masterclasses non profit
- 2007: SqEME procesmanagement
- 2004: INK-auditor
- 2001: Allround mediationopleiding
- 2001: Collegeserie resultaatgerichte bedrijfsvoering
- 1996: post HBO opelding leergang controller
- 1995: Controleleer voor controllers
- 1994: Hogere Opleiding Bedrijfskunde. diverse modules
- 1990: MBA
- 1985: PD
- 1976: HBO Cultureel werk
- 1972: HBS-A
- Cursussen: Volkshuisvesting; Grondbeleid; Verandermanagement; Controlling; Dualisme

Loopbaan:

- 2002 – heden: Visitator Raeflex
- 2001- heden: werkzaam bij Organisatiecoaching.nl als Interim-concerncontroller; coach; adviseur; INK-auditor; gastdocent.
- 2001: Gemeente De Bilt; Concerncontroller, afdelingshoofd; adviserend lid managementteam

© Raeflex

- 2000: Provincie Utrecht; Controller Dienst Water en Milieu; Hoofd Stafbureau
- 1995 - 2001: Bestuur Regio Utrecht, onafhankelijk adviseur; dagelijks bestuur; lid MT
- 1994 - 1995: Regionaal Beraad Utrecht; Beleidsmede-werker algemene zaken
- 1994 - 1994: Interim-coördinator integrale veiligheid, wijkbeheer
- 1993 - 1994: Projectleider Stadswachten
- 1993 - 1993: Opzetten en implementatie Financiële administratie privatiseringsproces Woonwagenzaken Gemeente Utrecht
- 1993 - 1993: Freelance medewerker Adviesbureau
- 1985 – 1992: Dienst Woningbeheer Utrecht; Business Unit manager ouderenhuisvesting; Voorzitter Medezeggenschaps-commissie
- 1984: GSD Gemeente Utrecht; Projectleider

Nevenfuncties:

- 2007 - heden: penningmeester MeanderOmnium stichting voor zorg en Welzijn te Zeist

Algemeen commissielid

Personalia

Naam, titel, voorletters:
Mul, drs., G.

Geboorteplaats en –datum:
Rozenburg, 11 mei 1963

Woonplaats:
Amsterdam



Huidige functie:

- Directeur vestiging Short Stay Housing, Stichting DUWO

Onderwijs:

- Eerste graad docent Geschiedenis en Economie
- Doctoraal examen Geschiedenis Vrije Universiteit Amsterdam
- Gymnasium B, Hermann Wesselink College Amstelveen

Loopbaan:

- 2002 – heden: Visitator Raeflex
- 2004 – heden: Directeur short stay housing, Stichting DUWO
- 2000 - 2004: Directeur Kences
- 1998 - 2000: Accountmanager en adviseur bij Aedes vereniging van woningcorporaties
- 1996 - 1998: Beleidsadviseur Nationale Woningraad
- 1994 - 1996: Adviseur en projectleider Regionaal Orgaan Amsterdam
- 1990 - 1994: Beleidsmedewerker Stedelijke Woningdienst Amsterdam

© Raeflex

Algemeen commissielid

Personalia
Naam, titel, voorletters:
Mw. dr. E. H. Hooge

Geboorteplaats en –datum:
19-12-1967, Arnhem

Woonplaats:
Amsterdam



Huidige functie:

- Lector aan de Educatieve Hogeschool van Amsterdam (EhvA). Werkdomein: School en omgeving in de grote stad.

Onderwijs

- 1998 Doctoraat in de Onderwijskunde, Universiteit van Amsterdam. Titel dissertatie: Ruimte voor Beleid. Autonomievergroting en beleidsuitvoering door basisscholen.
- 1993 - 1994 Postdoctorale onderzoeksopleiding voor de Bestuurskunde en Beleidswetenschap, Rijksuniversiteit Leiden.
- 1992 – 1993 Postdoctorale onderzoeksopleiding , Onderzoeksschool Pedagogische en Onderwijskundige Wetenschappen, Universiteit van Amsterdam.
- 1993 Cursus didactische vaardigheden, Universiteit van Amsterdam.
- 1987 - 1992 Doctoraalstudie Onderwijskunde Faculteit der Pedagogische en Onderwijskundige Wetenschappen, Universiteit van Amsterdam, afstudeerrichting: Beleid en Organisatie van onderwijs.
- 1980 – 1986 Gymnasium, St. Bonifatiuscollege te Utrecht.

Loopbaan:

- Vanaf 2007 Visitator Raeflex
- Vanaf 2007 Lector 'School en omgeving in de grote stad' aan de Educatieve Hogeschool van Amsterdam.
- 2006 – 2008 Voorzitter onafhankelijke Commissie Governance (Cie Hooge) in opdracht van de MBO-raad.
- Vanaf 2005 Freelance onderzoeker en adviseur op het gebied van beleid, bestuur, organisatie en governance, met name bij onderwijsinstellingen en woningcorporaties.
- 2005 Secretaris van de Commissie 'Nieuw arrangement woningcorporaties-Rijk' (Cie de Boer), in opdracht van het

Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening en Aedes, brancheorganisaties van woningcorporaties.

- 2004 - 2007 Lector Corporate Governance aanAvans Hogeschool, Breda – 's Hertogenbosch.
- 2001 - 2006 Staflid en onderzoeker bij het Max Goote Kenniscentrum voor de bve-sector, Universiteit van Amsterdam.
- 2003 - 2004 Freelance Professor bij het Europese Tempus/Tacis project "Retraining Educational Administrators". Higher School of Economics, Moskou.
- 2001 - 2004 Freelance docent MA- en doctoraalstudenten beleid en organisatie in het onderwijs. Universiteit van Amsterdam, vakgroep onderwijskunde.
- 2000 - 2004 Senior-adviseur bij Zunderdorp Beleidsadvies & Management te Den Haag. Beleidsonderzoek en –advisering en bestuurskundig advies
- 1999 - 2000 Eerste beleidsmedewerker onderwijs. Afdeling onderwijs, Sector Welzijn Onderwijs Sport, Stadsdeel Oost/Watergraafsmeer, Amsterdam.
- 1995 - 1999 Strategisch beleidsmedewerker, Procesmanagement Basisvorming (PMB), vanaf 1996 samengegaan met de Stuurgroep Tweede Fase in het Procesmanagement Voortgezet Onderwijs (PMVO), Den Haag.
- 1992 - 1996 Assistent in Opleiding, Vakgroep Onderwijskunde, Faculteit der Pedagogische en Onderwijskundige wetenschappen, Universiteit van Amsterdam.

Nevenfuncties:

- vanaf 2006 Lid redactie van het Nederlands Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Beleid (NTOR).
- vanaf 2006 Lid Raad van Advies van de Vereniging van Toezichthouders van Onderwijsinstellingen (VTOI).
- vanaf 2005 Lid Commissie "Professionalisering Toezicht" van de Vereniging van Toezichthouders van Woningcorporaties (VTW)
- vanaf 2004 Bestuurslid Stichting Spinoza Lyceum, Amsterdam.
- vanaf 2003 Lid redactieraad Socialisme & Democratie, maandblad van de Wiardi Beckmanstichting.
- vanaf 2000 Secretaris van de Sint Jorisstichting, ter instandhouding van het Westersch Litterarisch Genootschap V.N.I.C.A.

© Raeflex

Bijlage 3 Het Certificaat



Visitatie

Raeflex

verklaart dat:

Woningcorporatie Casade Woondiensten te Waalwijk
een visitatie heeft afgerond conform de Aedescode en
Governance Code voor woningcorporaties.
Het visitatierapport is openbaar en beschikbaar via de
website van Raeflex.

Utrecht, 4 SEPTEMBER 2008

Namens de visitatiecommissie

A.T.A. Koopmanschap AC
voorzitter

Namens Raeflex

mw. drs. W.M.R. de Water
directeur

raeflex

Catharijnesingel 56 / 3511 GE Utrecht / Postbus 8068 / 3503 RB Utrecht / www.raeflex.nl

© Raeflex

Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties

Presteren naar eigen ambities en doelen

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Bouwen, bouwen, bouwen	2006-2009 Zie opgaven Aanvullend: Casade wil de kwaliteit van het bezit in stand houden en verbeteren (ondermeer door verkoop in termen van revolving fund waardoor nieuwbouw van 2% nodig is om kwantitatief ook op peil te blijven). De voorraad moet derhalve groeien met 100 woningen per jaar. Casade wil in 5 jaar 100 koopgarant in Loon op Zand en 200 koopgarant in Waalwijk realiseren via verkoop en nieuwbouw.	Zie opgave voor feitelijke prestaties.	2008 Opstellen portfoliobeleid op basis van woningmarktonderzoek Opstellen Strategisch voorraadbeleid (gebiedsgericht)
De wijk centraal	2006-2009 Zie opgaven Burgers actief zelf invulling laten geven aan maatschappelijke bijdragen, Talenten en vaardigheden burgers in kaart brengen, mobiliseren en versterken.	2006-2009 Zie opgaven voor basisprestaties en besteding leefbaarheidsbudget 2005 Convenant Buurtbemiddeling Waalwijk Convenant Servicepunt Welzijn, Wonen en Zorg Loon op zand 2006 Leefbaarheidsmonitor uitgevoerd	2008 Ontwikkeling tweede generatie wijkwerkplannen Convenant Plus van Waalwijk 2008 Leren en werken Projecten bouwen in eigen beheer Ontwikkeling en beheer wijkwebsites Facilitair beheer wijkpunten Businesscase Maatschappelijk Vastgoed (SEV-experiment) Versnelling fysieke

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
			buurtvernieuwing Vastgoed (SEV-experiment)
Dicht bij de doelgroep	2006-2009 Verhogen van het aantal nieuwe verhuringen tot minimaal 800 in 2009 teneinde de wachttijd voor woningzoekenden terug te dringen Realiseren van een volledig producten- en dienstenpakket 'Keuze voor de klant' in 2007 Het behouden van het KWH-label voor de kwaliteit van de dienstverlening Deelname aan een vervolgmeting van KWH waarin huurdersparticipatie waarschijnlijk een nieuw onderdeel zal zijn, met minimaal een score van een 7 Het vastleggen van afspraken met maatschappelijke instellingen over verhuringen aan speciale doelgroepen	2005 Aantal verhuringen: 594 Gemiddelde wachttijd: 39 mnd. KWH meting uitgevoerd 2006 Aantal verhuringen: 735 Gemiddelde wachttijd: 41 mnd. KWH meting uitgevoerd Inrichting woonwinkel in iedere vestiging 2007 Aantal verhuringen: 686 Gemiddelde wachttijd: 41 mnd. KWH meting uitgevoerd Prestaties KWH-huurlabel: 7,81 2003-2007 Zie Beschikbaarheid bij opgaven. Inrichten woonwinkel in elke vestiging	2008 Projecten dementerende ouderen Energie en woonlasten Kluswoningen kwetsbare jongeren
Verantwoord ondernemen	2006 Conferentie 'Uitvoeringsprogramma 2007 Wonen met een plus' gericht op wederzijdse beleidsafstemming en de inbedding daarvan in de beleidcyclus. Casade organiseert jaarlijks terugkerende conferentie van gemeente, corporaties en andere stakeholders	2005 Prestatieafspraken gemaakt met gemeenten. 2006 Jaarverslag heeft waardering gekregen in het kader van 'Het glazen huis' Pilot benchmark maatschappleijk presteren i.s.m. CFV en Futura	2008 Duurzaamheidbeleid Corporate governance

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	waarin het uitvoeringsprogramma wordt afgestemd. 2007 Conferentie wordt georganiseerd in gezamenlijkheid (in de gemeentelijke werkgroep 'Kansrijk') Start voorbereidingen te komen tot prestatiecontract 2010-2014 met daarin onder meer de onderwerpen: Huurbeleid Casade, Betaalbaarheid woningvoorraad en uitwerking naar concrete projecten en de Herstructureringsprojecten.	2006 Conferentie heeft plaatsgevonden in 2006 en 2007 Conferentie heeft plaatsgevonden 2008 Visitatie uitgevoerd	2008 Conferentie moet plaatsvinden om in gezamenlijkheid de locale agenda voor 2009 aan de wederzijdse partijen voor te leggen (gemeente, corporaties, zorg)
Interne en externe kracht	2003 Jaarlijks Monitoring portfoliomanagement Eens in de vier jaar herijken 2006-2009 Casade functioneert in 2008 als procesgeoriënteerde organisatie in het INK-model (fase 2) Opstellen communicatieplan op grond van ondernemingsplan Doelen en resultaten in relatie tot BSC 2007 Casade wil beter met haar klanten communiceren over de woonruimteverdeling	2004 KWH meting 2005 KWH meting 2006 Communicatiebeleidsplan is opgesteld Per klantproces is gewerkt met een verbetergroep (INK). 2007 Uitvoering proces-audits Voor alle 10 klantprocessen is gewerkt met een verbetergroep (INK). Communicatie huurders via bewonersblad, interactieve website, wijkwebsites	2008 INK-positiebepaling, procesgeoriënteerd organisatie Richting ketenorganisatie in wijken en buurten 2008 Balanced scorecard implementeren 2009 In 2009 heeft Casade stevige stappen heeft gezet richting ketenorganisatie fase 4 in wijken en buurten

© Raeflex

Presteren naar opgave

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Betaalbaarheid	2005-2009 Streefvoorraad is minimaal 6300 woningen betaalbaar (74%) norm = tot 492,--	2004 7.329 woningen (92%) zijn betaalbaar 2005 7.234 woningen (92%) zijn betaalbaar 2006 7.202 woningen (91%) zijn betaalbaar 2007 7.236 woningen (91%) zijn betaalbaar	
Beschikbaarheid	Streefvoorraad= 8.500 woningen in 2009 waarvan 2287 levensloopbestendig (27% van de voorraad) 2005-2009 Verkoop 83 woningen Sloop 78 woningen Dit is gemiddeld per jaar: Verkoop=40 woningen Sloop=40 woningen	2004 Voorraad: 7.948 Levensloopbestendig 1556 woningen (20%) Verkoop vrije woningen 32 Verkoop 'koopgarant' - Sloop 4 2005 Voorraad: 7.879 Verkoop vrije woningen 22 Verkoop 'koopgarant' 20 Sloop 54 Levensloopbestendig 1579 woningen (20%) 2006 Voorraad: 7.961 Verkoop vrije woningen 28 Verkoop 'koopgarant' 9 Sloop 56 Levensloopbestendig 1.606 woningen (20%) 2007 Voorraad: 7.963 Verkoop vrije woningen 22 Verkoop 'koopgarant' 3 Sloop 24 Levensloopbestendig 1670 woningen (21%)	2008 Verkoop vrije woningen 34 Verkoop 'koopgarant' 6 Sloop 32 2009 Verkoop vrije woningen 31 Verkoop 'koopgarant' 9 Sloop 32 2010 Verkoop vrije woningen 32 Verkoop 'koopgarant' 8 Sloop – 2011 Verkoop vrije woningen 33 Verkoop 'koopgarant' 7 Sloop – 2012 Verkoop vrije woningen 33 Verkoop 'koopgarant' 7 Sloop – 2008 Vinden bestemming nieuwbouw 30 woningen in bestaand gebied

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Bijzondere doelgroepen	Convenant 1998 Plaatsing Molukkers in Molukse woningen die vrijkomen (aan de speciale doelgroep, geboren voor 1/1/1988). Casade en de gemeente Loon op Zand komen in 2005 een nieuw convenant overeen ten uitvoering van de WVG ter vervanging van de overeenkomst van 16 september 1996.	2004 Gehandicapten: Statushouders: Dak- en thuislozen: Maatschappelijke opvang: Woonwagenbewoners: Plaatsing Molukkers: ? 2005 Gehandicapten: 18 Statushouders: 10 Dak- en thuislozen: 2 huizen beschikbaar gesteld als gasthuis voor noodopvang van personen die dakloos dreigen te raken Maatschappelijke opvang: 20 Woonwagenbewoners: - Plaatsing Molukkers: ? 2006 Gehandicapten: 21 Statushouders: 35 Dak- en thuislozen: 2 huizen beschikbaar gesteld als gasthuis voor noodopvang van personen die dakloos dreigen te raken Maatschappelijke opvang: 18 Woonwagenbewoners: - Plaatsing Molukkers: ? 2007 Gehandicapten: 13 Statushouders: 27 statushouders en 32 pardonners Dak- en thuislozen: 2 huizen beschikbaar gesteld als gasthuis voor noodopvang van personen die dakloos dreigen te raken	

© Raeflex

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
		Maatschappelijke opvang: 44 Woonwagenbewoners: oplevering 5 woningen Plaatsing Molukkers: ? Convenant Aanpak Multiproblematiek getekend om te komen tot sluitende keten van hulpverlening voor meervoudige problematiek	
Leefbaarheid	2005-2009 Ontwikkel- en opleidingstraject nieuwe vormen wijk- en buurtbeheer (maatschappelijke activering)	2004 2005 Ontwikkeling 4 wijkwerkplannen, start 4 andere wijkwerkplannen Aanstelling wijkpuntcoordinator Thesaurus en wijkmeester Start klantenpanel Oprichten voedselbank Loon op Zand Verfraaiing buurthuis de Bosvaert Cursus scootmobiel voor senioren Oprichten Senioren Diensten Centrale Aanzet project 'Trots op de Ketsheuvel' Aanzet 'Maatjesproject' Diverse acviteiten inzake veiligheid (bijv. achterpaden, verkeerscirculatie, terugdringen overlast), Schoon/heel/mooi (bijv. kunstwerk, verharden speelvelden, opschoonacties met burgers) en sociaal (bijv. oprichten bewonersgroepen, instellen wijkkrant,	2008 Doorgaan met levensloopbestendig maken van de woonomgeving van deze flats (Lohmanpark/Troestrapark) in relatie tot de woonomgeving van BaLaDe. Ontwikkel- en opleidingstraject nieuwe vormen wijk- en buurtbeheer (maatschappelijke activering) Continueren gebruikersoverleg (BaLaDe) Start steunpunt Driessen, ondersteuningstructuur moet hiertoe gereed zijn, ook opstart gebruikersoverleg Gebruikersoverleg om te komen tot de opstelling van een WOP (dienstverleningsovereenkomst) Onderzoeken mogelijkheden Pluspunt Antoniusparochie/ Bloemenoord 2009 Oplevering van Het Koetshuis

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
		buurtkamer, sportmobiel en bewonersavonden). 2006 Afronding instelling wijkwerkplannen. Opening wijkpunt Pannenhoef Start project zorg op afroep Verkenning realisering burenhulpcentrale Diverse activiteiten inzake veiligheid (bijv. erafscheiding, achterpadverlichting, sluisjes in brandgangen, afsluiten galerij), schoon/heel/mooi (opfleuren hallen, nieuwe aanplant groen, opknappen verwaarloosde tuinen, opruimen brandgangen) en sociaal (bijv. cursus budgetbeheersing, wijkfeest, opening buurtwinkel, buurtontmoetingsruimte). 2007 Ideeën opgesteld voor het ontwikkel- en opleidingstraject nieuwe vormen wijk- en buurtbeheer Leefbaarheidbudgetten aangewend voor wijkbudgetten, aandachtsbuurten (veiligheid, sluisjes in brandgangen, ondersteuning buurtpreventieteam, hagenplan, wijkfeest, ontmoetingsruimte in	

© Raeflex

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
		flatgebouw), Mogelijk Makers, buurtbemiddeling, buurtpreventie, adoptiegroen en wijkkranten. Notitie geschreven over instrumenten gebiedsgericht werken. Ingebruikneming wijkpunt Pannenhoef (onderwijs, zorg/welzijn, wonen) Bouw steunpunt gestart (BaLaDe) (onderwijs, zorg/welzijn, wonen) Ontwerpfase gestart van wijkpunt Besoyen	
Bouwproductie	2005-2009 Bouw 1052 woningen: 185 koopgarant 658 Sociale woningbouw (betaalbaar) 209 Middeldure huur Jaarlijkse gemiddelde: Bouw=210 woningen 2006 Vinden bestemming nieuwbouw 50 woningen in bestaand gebied Nieuwbouw 56 koopgarantwoningen in gezamenlijk opdrachtgeverschap. Inventarisatie bouwlocaties Casade 2007 Vinden bestemming nieuwbouw 50 woningen (mede afhankelijk van	2005 Nieuwbouw 23 woningen Nieuwbouw koopgarant 3 2006 Nieuwbouw 122 woningen 2007 Nieuwbouw 242 woningen 2006 Vinden bestemming 50 locaties doorgeschoven naar 2007. Inventarisatie bouwlocaties afgerond. 2007 Bestemming voor 20 nieuwbouwwoningen in bestaand gebied gevonden Opstellen pva van het CPO project in Landgoed Driessen is afgerond	2008 Nieuwbouw 47 huurwoningen en 32 koopgarant 2009 Nieuwbouw 638 huurwoningen en 96 Koopgarant 2010 Nieuwbouw 238 huurwoningen en 83 koopgarant 2011 Nieuwbouw 66 huurwoningen en 21 koopgarant 2012 Nieuwbouw 150 huurwoningen en 50 koopgarant 2008 Vinden bestemming nieuwbouw 30 woningen in bestaand gebied

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	locatieonderzoek gemeente)		
Stedelijke vernieuwing	2006 Plan van aanpak Zanddonk Realisatie Baardwijk/Laageinde/De Hoef Opstellen Wijkontwikkelingsplan Centrum/Besoyen Onwikkel- en opleidingstraject nieuwe vormen wijk- en buurtbeheer, oplevering pluspunten in januari 2008 Ondersteuningsstructuur Heermanslaan (pluspunt) Ondersteuningsstructuur Campus Driessen (pluspunt) 2007 Plan van aanpak Zandonk, uitvoering eerste fase. Uitvoering van het wijkontwikkelingsplan Laageinde/Baardwijk/De Hoef (buurtbeheer wordt door gemeente en Casade gezamenlijk opgepakt) Opstellen wijkontwikkelingsplan Centrum/Besoyen Wijkontwikkelingsplan Spran-Capelle/Driessen Wijkontwikkelingsplan Antoniusparochie/Bloemenoord Wijkontwikkelingsplan Zanddonk/Meerdijk	2006 Plan van aanpak Zanddonk opgesteld 2007 Eerste fase pva Zanddonk uitgevoerd Wijkwerkplannen opgesteld voor alle wijken.	2008 Uitvoering geven aan overige fasen pva Zanddonk Opstellen en uitvoeren wijkontwikkelingsplannen op grond van wijkwerkplannen Uitvoering geven aan wijkwerkplannen (herstructurering) Bespreken notitie over instrumenten gebiedsgericht werken met bewoners. Buurtvernieuwingsplan voor het Oranjeplein e.o in overleg met de gemeente Afstemming WOP (gemeente) met WWP (Casade) om overlap te voorkomen. 2008-07-01 Buurtvernieuwingsplan Nieuwe Vaart

© Raeflex

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Energie en duurzaamheid		2004 Partner in WoonEnergie, Advies aan partijen over energie 2007 Oprichting Casade Energie B.V. (leveren energiediensten en het in exploitatie nemen van energie systemen)	Energielabeling gehele woningbezit Opstellen duurzaamheidsbeleid Opstellen beleid energie in relatie tot woonlasten
Overige opgave	2006 Beleid jongerenhuisvesting 2007 Woningmarktonderzoek (Scenario-onderzoek woningbouwprogramma tot en met 2020) Woonwensenonderzoek	2006 Beleid jongerenhuisvesting uitgevoerd 2007 Woonwensenonderzoek afgerond Woningmarktverkenning uitgevoerd	

Presteren naar vermogen

Visies	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Zorg dragen continuïteit organisatie door financieel beleid	2006 Waardebepaling Casade gebaseerd op bedrijfswaarde gevormd door contante waarde van geprojecteerde kasstromen 2006-2009 Gezond financieel beleid door revolving fund Vormgeven financieel beleid	2006 Casade kent een drietal scenario's waarin is doorgerekend wat de gevolgen zijn van de verschillende uitgangspunten.	2008 Gedifferentieerde vermogensbenadering/Transparantiemethodiek (1e verkenning) I&A-beleid Scenario-analyse Risicomanagement projectportefeuille
Eigen vermogen	Eigen vermogen per woning	2006 2007 10.401 6.659	2008 2009 2010 2011 2012 14.917 10.608 8.225 7.320 5.522
Solvabiliteit	Minimaal 25 % noodzakelijk in het verwachte scenario en de beleidsvariant in de jaarrekening (*pag. 4, 'financieel beleid'*). 2006-2007 Normen opstellen voor soliditeit.	2006 2007 21,5 % 17,1%	2008 2009 2010 2011 2012 27,7% 20,1% 16,2% 14,4% 10,8%
Extra potenties en risico buffers	2006-2007 Standaardiseren risicomanagement Minimaal noodzakelijk geachte weerstandsvermogen van 10,4% volgens CFV	Bepaling risicobuffer op basis van risicoprofiel van CFV. Gecorrigeerd Weerstandvermogen 2006 2007 15,4% 11,9%	Weerstandvermogen 2008 2009 2010 2011 14,2% 11,0% 12,3% 11,3%

© Raeflex

Economisch rendement	2006 Direct rendement min. 4% Rendement nieuwe projecten min 3% Financieringsratio (schuld <> waarde (max. 75%) Financieringsratio (netto investeringen uit vrije kasstroom (min. 25%) Totaal financiële baten en lasten (x 1.000 euro)	2006 2007 3,2 % 4,2% - 65% 75% 23% 25% -8.028 -9.044	2008 2009 2010 2011 2012 5,4% 4,3% 5,6% 5,8% 5,4% - 73% 82% 81% 85% 83% 13% 8% 7% 10% 10% -10.326 -12.710 -15.553 -16.861-16.988
Efficiënte bedrijfsvoering	Netto bedrijfslasten per woning per maand	2004: 92 euro 2005: 103 euro 2006: 119 euro 2007: 74 euro	<u>2009</u> Casade streeft in 2009 naar percentage beheerkosten tov bruto huuromzet van net na de fusie (2001).

Presteren volgens stakeholders

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde Prestaties jaartal
Partnership locale corporaties	2006 Locale corporaties hebben in principe een voorrangspositie bij de gemeentelijke gronduitgifte voor betaalbare huur- en koopwoningen. In 2006 zal bezien worden of en in hoeverre deze voorrangspositie in documenten wordt vastgelegd.	2006 Afgerond	
Planmatig onderhoud 2007 De WLS heeft regelmatig problemen gesignaleerd bij de uitvoering van het planmatig onderhoud in Spran-Capelle mede doordat onderaannemers hun afspraken niet nakomen. Dit is regelmatig aangegeven bij de corporatie, er is geen verbetering waarneembaar		2007 Extra geïnvesteerd op kwaliteit Gezamenlijk geconcludeerd dat problemen zijn opgelost	
Verantwoording	Verantwoording richting huurders gebeurt i.o. met Stichting huurdersbelangen WLS	Verantwoording richting huurders gebeurt i.o. met Stichting huurdersbelangen WLS Vanaf verslagjaar 2006 klantenverslag (per wijk)	
Leefbaarheid 2007 Sociale activering blijft te vaak steken in pilot, graag meer kracht om kansvolle methodes te		Vanaf 2007 ABCD-methode samen met partners en gemeente opgepakt	

ontwikkelen ook wens dit meer interactief op te pakken 2007 Werken in wijken en buurten, in de zin van maatschappelijke activering en het betrekken van bewoners uit de wijkpunten komt nog onvoldoende uit de verf.			
2007 De RvC ziet nog een bouwopgave voor Casade voor het middensegment.		Ondernemingsplan 2005-2009: 209 middeldure huurwoningen	
2007 Corporatie moet zich meer bezig houden met efficiënte bedrijfsvoering		2007 Realiseren gez. Inkoop Vanaf 2007 norm voor efficiency bepaald (beheerkosten t.o.v. bruto huuropbrengst)	

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen
Goed bestuur: visie op toezicht, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is	2006-2009 Doel: het interne toezicht verstevigen zodat een externe visitatie ook hier een voldoende oplevert Zelfevaluatie RvC in 2006 en 2008	Profielschets aanwezig (kwalificatievereisten en competenties). Zelfevaluatie in 2006. De raad is een afvaardiging van de belangrijkste belangengroepen van de corporatie. Vertegenwoordiging van de huurders is in de RvC aanwezig door een afvaardiging van twee

		personen waarvan er een aftreedt in 2008 De RvC bezoekt regiobijeenkomsten voor toezichthouders RvC wordt lid van VTW
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen	2007 RvC wil belangrijke bijdrage leveren aan eigen verslaglegging (inhoud)	De corporatie heeft een eigen visie op de opgave en beschikt over diverse documenten waarin de doelstellingen zijn opgenomen en de corporatie maakt daarbij de voortgang in de realisatie inzichtelijk. RvC heeft eigen uitgangspunten geformuleerd ten aanzien van de fusie Het bestuur werkt op grond van een gedragscode.
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied		Het beleid, de prestatieafspraken en de verantwoording over de geleverde prestaties zijn transparant en inzichtelijk voor derden, ook via de website van de corporatie. De RvC laat zich adviseren door twee commissie uit zijn midden: corporate Governance en de auditcommissie. Er wordt aan de RvC vier keer per jaar verantwoord.
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders		De corporatie heeft belanghebbendenbijeenkomst gehouden (samen met de gemeente). De RvC stemt af met or, mt en WLS. Verslagen zijn aanwezig.

© Raeflex

		Een belangenhoudersregister is niet aangetroffen. Ten aanzien van wijkgerichte ondersteuningsstructuur werken alle belanghouders samen via Thesaurus
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen		De RvC heeft in 2007 gesproken met de accountant en laat zich adviseren door de auditcommissie. De auditcommissie kwam in 2007 vier maal bijeen en heeft gesproken over de jaarstukken 2006, risicomanagement bij projectontwikkeling, prognose beheerskosten, analyse kosten dagelijks onderhoud, treasurystatuut, de viermaandelijkse verantwoordingsrapportages aan de RvC en de begroting 2008. 2007 De RvC stelt eisen bij de aankoop van het plan Parkstaete Loon op Zand, namelijk dat het rendement wordt ingezet voor de volkshuisvesting. Project later gestopt.

[i] Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden

[ii] Casade krijgt 55 van de 100 punten.

CASADE
WOONDIENSTEN

Centraal kantoor
Vredesplein 5
Waalwijk
T (0416) 78 47 84
F (0416) 78 47 94

Postadres
Postbus 5
5140 AA Waalwijk

Aan de lezer van het visitatierapport

Datum: 28 november 2008
Onderwerp: Reactie op visitatierapport
Behandeld door: Ad Gruijters
Telefoon: 0416-784765

Geachte lezer,

Om zicht te krijgen hoe onze stakeholders onze prestaties waarderen en waar we onze prestaties kunnen verbeteren hebben wij Raeflex gevraagd om een visitatie uit te voeren.
De conclusies en aanbevelingen van Raeflex zijn neergelegd in de voorliggende rapportage. Graag maken wij van de gelegenheid gebruik om daarop te reageren.

Allereerst willen wij onze waardering uitspreken voor de heldere rapportage van de visitatiecommissie. De conclusies en aanbevelingen zijn duidelijk en geven ons een goed houvast om onze prestaties naar een hoger niveau te tillen.
De conclusies zijn ook herkenbaar en ze laten zien dat we als organisatie op de goede weg zijn om een toonaangevende corporatie te worden binnen de sector, zoals we ons eerder ten doel hebben gesteld. De commissie spreekt over een zeer ondernemende corporatie met een hoog ambitieniveau. Maar daar zitten tegelijkertijd, zo blijkt uit het rapport, de valkuilen. Het visitatierapport is een goede reflectie om nog eens na te denken over die ambities en in hoeverre ze nog aansluiten bij onze rol en verantwoordelijkheden.

We zijn uiteraard blij met de goede beoordeling, zeker waar het betreft het Presteren naar vermogen. We hebben daar de laatste jaren flink op geïnvesteerd en dat werpt nu zijn vruchten af. We willen die lijn graag doortrekken maar moeten wel constateren dat we daarbij tegen de grenzen van ons vermogen aanlopen. Ons financieel vermogen noopt dat we nog eens goed kijken naar het realiteitsgehalte van ons ambitieniveau, met name op het gebied van nieuwbouw en wijkactiviteiten. Ook onze interne en externe toezichthouders hebben dit signaal afgegeven. Daarnaast zullen we ook richting onze stakeholders duidelijk moeten aangeven waar onze grenzen liggen. Waar zijn we wel van, waar zijn we niet van, waar mag men

WONEN EN IN WIJKEN INVESTEREN

ons wel en waar kan men ons niet op aanspreken. Het klinkt zo simpel maar in ons enthousiasme laten we hier nog wel eens steken vallen.
De rode draad in het visitatierapport, die we dan ook volledig onderschrijven, is dan ook het expliciteren van de grenzen van onze activiteiten en inzet.

Het rapport kent een aantal conclusies en aanbevelingen. In onze reactie willen wij ons tot de belangrijkste beperken. Met enkele verbeterpunten gaan we direct aan de slag, andere pakken we op langs de lijn van ons nieuwe Ondernemingsplan.

Verbeterpunten op korte termijn
De commissie constateert dat Casade geen eenduidige solvabiliteitsdoelstelling hanteert waar ze enerzijds de norm van het Centraal Fonds Volkshuisvesting aanhoudt en, anderzijds, haar eigen uitgangspunten, hanteert. Dit leidt tot verwarring bij de stakeholders.
We onderkennen de noodzaak van eenduidige parameters en uitgangspunten en willen daar een hoge prioriteit aan geven. Binnen het traject van de meerjarenbegroting pakken we dit op.

Een andere aanbeveling van de commissie betreft de rolverdeling in de diverse stadia van nieuwbouwprojecten met name waar het betreft de relatie tussen Casade en haar externe bouwontwikkelaar, Cofier Bouwontwikkeling BV. De commissie constateert dat een eenduidige aanpak met betrekking tot procesmanagement ontbreekt en ze adviseert Casade hier, ook in het kader van de gewenste ontwikkeling van procesgeoriënteerde werken naar ketenmanagement, beter op in te spelen.
We zijn inmiddels in gesprek met Cofier over verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen het nieuwbouwproces.

Een korte termijn actiepunt betreft ook de aanbeveling van de commissie ten aanzien van governance. De Raad van Commissarissen zit op dit moment midden in een proces om de professionalisering binnen de Raad naar een hoger niveau te tillen en is er in geslaagd om vanuit 'one board one voice' te spreken. Binnen dat proces is er ook nadrukkelijke aandacht voor protocollen omtrent het waarborgen van de onafhankelijkheid van de commissarissen.

Verbeterpunten in nieuwe Ondernemingsplan
Een aantal van de aanbevelingen van de visitatiecommissie willen we een plek geven in ons nieuwe Ondernemingsplan 2010-2014. De belangrijkste betreft het verbeteren van de communicatie met onze stakeholders, met name waar het gaat om het expliciteren van de opgave in het werkgebied en tot hoever de verantwoordelijkheid van Casade strekt in het realiseren van die opgave. Ook het nog meer inzichtelijk maken van de relatie tussen doelen, resultaat en effect is een aanbeveling die we willen oppakken evenals de communicatie met onze stakeholders wanneer doelen moeten worden bijgesteld.

CASADE
WOONDIENSTEN

Maar ook intern, richting onze eigen organisatie, kunnen we nog een verbeterslag maken. De constatering van de commissie dat het werkapparaat noch de raad van commissarissen volledig is aangesloten op de ambities van de directie gaat ons aan het hart. In ons nieuwe ondernemingsplan willen we inzetten op het versterken van de interne verbindingen en gaan we de dialoog aan met onze stakeholders.

Het transparant maken van de kosten van onze ambities willen we daarmee in een adem noemen. De visitatiecommissie geeft mee dat de financiële verantwoording naar de stakeholders verbeterd kan worden door het geven van openheid en dat Casade niet transparant is over de kosten die samenhangen met de realisatie van haar ambitieuze doelen en vernieuwende activiteiten, met name waar het betreft de maatschappelijke investeringen op het gebied van leefbaarheid. We onderkennen dat en zullen in het nieuwe ondernemingsplan inzetten op het vergroten van inzichtelijkheid om daarmee het begrip en vertrouwen van onze stakeholders bij de realisatie van onze ambities te vergroten.

Aan het einde van onze reactie willen we graag onze stakeholders bedanken voor hun medewerking aan deze visitatie. Het levert ons waardevolle informatie op voor het verbeteren van onze prestaties.
Het visitatierapport zal worden toegelicht in een bijeenkomst met onze stakeholders begin 2009, welke bijeenkomst de opmaat zal zijn naar ons nieuwe Ondernemingsplan.

Ad Gruijters
Directeur-bestuurder