# Casade

# Visitatierapport

*Utrecht, juli 2012*

**Colofon**
Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE  Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

**Visitatiecommissie**
De heer drs. A.H. Grashof (voorzitter)
De heer R.B. de Haas
Mevrouw drs. M. Snippe (secretaris)

# 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 sinds 2002 visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties en als instrument om de prestaties in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet bij Raeflex in dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de borging van de prestaties voor de toekomst. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

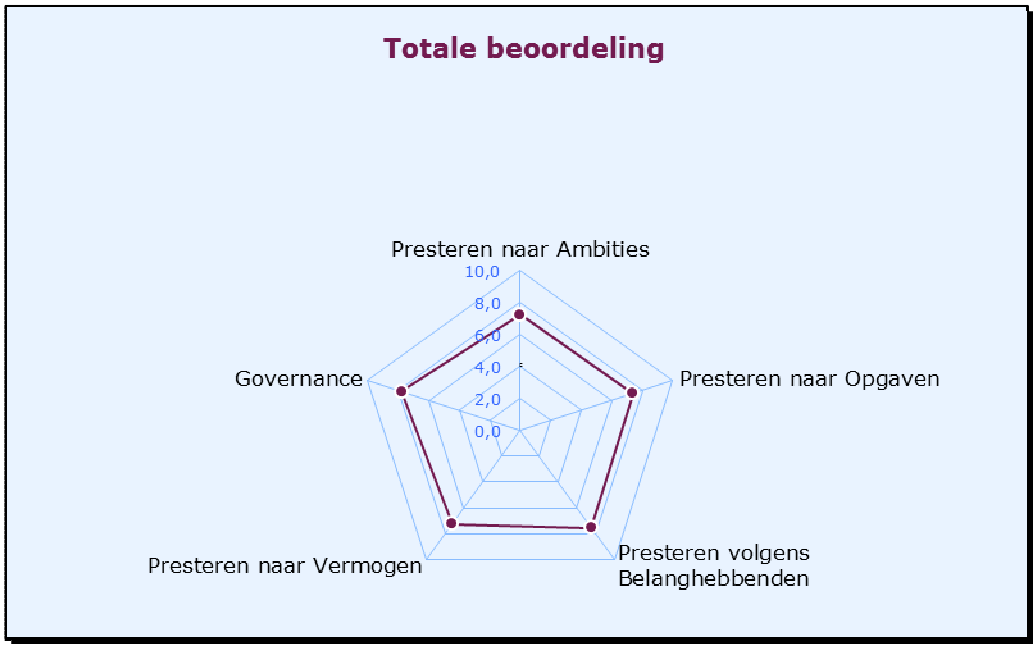
Wilma de Water
directeur

# Samenvatting en recensie

## Samenvatting

In maart 2012 heeft Casade Woonstichting (hierna Casade) te Waalwijk opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2010) en vond plaats tussen maart 2012 en juli 2012. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 10 en 11 mei 2012.

**Casade wordt gewaardeerd met het eindcijfer 7,4.**




| Totale beoordeling | |
|---|---|
| **Verplichte velden** | **Cijfer** |
| Presteren naar Ambities | **7,2** |
| Presteren naar Opgaven | **7,4** |
| Presteren volgens Belanghebbenden | **7,6** |
| Presteren naar Vermogen | **7,2** |
| Governance | **7,8** |
| **Gemiddelde score** | **7,4** |

De commissie komt tot de conclusie dat Casade ruim voldoende tot goed heeft gepresteerd.

In haar beoordeling heeft de commissie de totale periode 2008 tot en met 2011 beoordeeld. De commissie constateert dat Casade in deze periode haar ambities, op basis van de marktontwikkelingen en de financiële slagkracht van de corporatie, heeft moeten bijstellen. Hiervoor is een aantal mijlpalen aan te merken. In 2008 stond, mede naar aanleiding van het CFV-oordeel B2, het bijstellen van de (financiële) kaders en overwegingen centraal.

Vanaf het jaar 2009-2010 is gezien de ontwikkelingen in de markt het motto 'eerst verdienen, dan uitgeven' sterk op de voorgrond gesteld, wat tot bijstelling in de planning van de (nieuwbouw)activiteiten van Casade heeft geleid. Volgens de commissie is dit veranderingsproces op een weloverwogen manier, met oog voor de opgaven in het werkgebied en in overleg met de belanghebbenden ingezet. Uit de visitatie komt naar voren dat de prestaties van Casade op alle prestatievelden als ruim voldoende beoordeeld worden. Op de onderdelen Presteren volgens belanghebbenden en Governance presteert zij meer dan ruim voldoende.

### Presteren naar Ambities

De commissie beoordeelt het Presteren naar Ambities met een 7,2. Dit totaalcijfer is gebaseerd op ruim voldoende tot goede beoordelingen op de onderliggende prestatievelden.

Voor de huisvesting van de primaire doelgroep heeft Casade stevige volkshuisvestelijke ambities geformuleerd. Casade wil de betaalbare voorraad op niveau houden en het aantal jaarlijkse verhuringen flink verhogen. Ook wil de corporatie voorzien in de behoefte van de doelgroep senioren door het aandeel senioren- en levensloopbestendige woningen in haar woningvoorraad te vergroten. Tot slot richt Casade zich op de doelgroep starters, door het vergroten van het aandeel dat in aanmerking komt voor verkoop onder voorwaarden. Casade laat in haar prestaties een ontwikkeling richting de ambities zien, door een groei in het aandeel betaalbare woningen, seniorenwoningen en de Koopgarantvoorraad. Echter, ze loopt achter op haar eigen ambities en het aantal verhuringen blijft op het oorspronkelijke niveau. Wat dat betreft vormen de prestaties voor dit prestatieveld een aandachtspunt. Wel vindt de commissie het van belang om te benoemen dat hierop ook externe factoren van invloed zijn, zoals markteffecten op de achterblijvende woningverkopen.

De prestaties voor het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer beoordeelt de commissie als ruim voldoende. Casade heeft met een constant strategisch voorraadbeleid en de uitvoering van diverse buurtplannen (bijvoorbeeld Nieuwe Vaart in Sprang Capelle) de voorgenomen kwaliteit van woningen ruim voldoende weten te realiseren. Met het huidige percentage woningen met een kwaliteitsniveau op Casade[1] of CasadePlus[2] kwaliteit zijn de eigen ambities zelfs sneller gerealiseerd dan Casade zich had voorgenomen. In de dienstverlening heeft Casade in lijn met haar ambities, een producten- en dienstenpakket ontwikkeld waarmee de klanten een bredere keuze in diensten krijgen aangeboden. Eveneens in lijn met de eigen ambities, heeft de corporatie op het vlak van de dienstverlening over de jaren een goede en constante KWH-score toegekend gekregen.

Onder het motto 'Wonen voor iedereen' heeft Casade aandacht geschonken aan de huisvesting van de doelgroep met specifieke voorzieningen. Hiervoor presteert zij ruim voldoende.

---

[1] Casade kwaliteit: woning die wind- en waterdicht is en maximaal 6 jaar geleden planmatig onderhoud heeft gehad. De woning is voorzien van minimaal 90% dubbelglas en heeft een HR CV (combi)ketel. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)

[2] CasadePlus kwaliteit: woning die wind- en waterdicht is en maximaal 6 jaar geleden planmatig onderhoud heeft gehad. De woning is voorzien van minimaal 90% dubbelglas en heeft een HR CV (combi)ketel. De bewoner heeft een uitgebreidere keuze ten aanzien van onder andere keukenblad, tegelwerk, keukenkastjes. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)

Voor de commissie is zichtbaar dat Casade gericht ingezet en gepresteerd heeft voor de doelgroepen senioren en mensen met een (lichamelijke of geestelijke) beperking. Casade gaat de voorgenomen ambities in absolute aantallen waarschijnlijk niet realiseren, maar heeft wel een groei in het relatieve aantal verzorgde en beschermde woonvormen gerealiseerd. Het aantal geambieerde seniorenwoningen ligt niet op koers. Met de bijstelling in ambities op het vlak van nieuwbouw, is het een ruim voldoende prestatie dat de gewenste ontwikkeling is gerealiseerd. Casade zet voor de betreffende doelgroepen naast het aanbieden van huisvesting, nadrukkelijk in op samenwerking in het netwerk van partners in de wijk.

Ten aanzien van het (des-)investeren in vastgoed heeft Casade hoge ambities geformuleerd. De (des-)investeringen zijn vooral gericht op de vernieuwing van de voorraad, door middel van nieuwbouw. In 2010 zijn de ambities in nieuwbouw bijgesteld, zoals eerder aangegeven, onder de noemer 'eerst verdienen, dan uitgeven'. De voorgenomen projecten worden in een langzamer tempo dan voorgenomen gerealiseerd, maar ze worden wel degelijk waargemaakt. Er zijn weinig tot geen projecten stopgezet. Om deze nieuwbouwinvesteringen te financieren, zet Casade in op verkoop van bestaande huurwoningen en verkoop van nieuwbouwwoningen. In de huidige economische en marktontwikkelingen, heeft Casade goed gepresteerd door haar verkoopambities te realiseren. Met haar prestaties voor nieuwbouw en verkoop profileert Casade zich als een betrouwbare en standvastige corporatie. Daarnaast richt Casade zich op maatschappelijk vastgoed in de vorm van wijkpunten. Ten aanzien van het maatschappelijk vastgoed, had Casade het oorspronkelijke voornemen om zes wijkpunten te realiseren. De oorspronkelijke ambitie van zes wijkpunten is na de realisatie van de eerste drie bijgesteld. De commissie ziet ook in deze ontwikkeling terug dat Casade in staat is om duidelijke besluiten ten aanzien van de eigen ambities te nemen.

In de kwaliteit van wijken en buurten heeft Casade goede prestaties geleverd. Onder de motto's 'Thuis in de wijk' en 'Samenwerken maakt het verschil' positioneert Casade zich als een netwerkcorporatie die samen met bewoners en professionals voor een versterking van de ondersteuningsstructuur wil zorgen, onderlinge samenwerking wil borgen en de leefbaarheid in de wijken wil versterken. De commissie beschouwt de gestelde ambitie als een bovengemiddelde ambitie. De voornemens, bereidheid en daadwerkelijke investeringen van Casade hebben geleid tot zichtbaar vitale coalities op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De wijkpunten die opgeleverd zijn (BaLaDe en Koetshuis), voldoen aan de gestelde uitgangspunten en brengen diverse partijen bij elkaar. Tot slot is middels de ontwikkelde wijkwerkplannen van Casade gewerkt aan het versterken van de leefbaarheid in de wijken. Hiermee heeft ze de leefbaarheidsscores van bewoners op het voorgenomen niveau weten te realiseren. De commissie merkt op dat er ten aanzien van de rol van wijkcorporatie op bepaalde punten is teruggeschakeld. Hoewel hiermee de eigen ambities worden bijgesteld, blijft de kracht van Casade als wijkcorporatie naar mening van de commissie op peil.

### Presteren naar Opgaven

Op hoofdlijnen geeft Casade op ruim voldoende wijze invulling aan de opgaven zoals deze zijn overeengekomen in de prestatieafspraken met de gemeenten Waalwijk en Loon op Zand. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,4.

Casade speelt met haar prestaties goed in op de opgaven in het werkgebied voor wat betreft huisvesting van de primaire doelgroep. Casade heeft met haar activiteiten meer woningen in haar kernvoorraad beschikbaar gehouden dan nodig is in de gemeenten Waalwijk en Loon op Zand. Ook het aantal levensloopbestendige woningen voor de doelgroep senioren is in lijn met, of hoger dan de opgaven in het werkgebied.

Middels Koopgarantwoningen en een CPO-project[3] heeft Casade voorzien in de behoefte aan koopwoningen voor de doelgroep lagere- en middeninkomens.

De opgaven voor het prestatieveld kwaliteit van woningen geeft Casade ruim voldoende invulling. In zowel de gemeente Waalwijk als Loon op Zand is het een opgave om de energieprestaties van woningen te verhogen. Casade heeft in dat kader ambities geformuleerd die aansluiten bij de opgaven in het werkgebied. Duurzaam bouwen vormt zelfs een van de motto's uit het ondernemingsplan van Casade. De prestaties zijn in lijn met deze ambities en opgaven.

De opgaven voor het prestatieveld huisvesten doelgroep met specifieke aanpassingen hebben vooral betrekking op het voorzien in maatschappelijk vastgoed, seniorenwoningen en verzorgd- en beschermde woonvormen. De daadwerkelijke prestaties lopen, zoals ook besproken bij het presteren naar ambities, op onderdelen achter op de opgaven. Desondanks geeft Casade ruim voldoende thuis bij de vraag vanuit de doelgroepen senioren met een zorgvraag en bewoners met een lichamelijke of geestelijke beperking. Dit door realisatie van wijkpunten, seniorenwoningen in de gemeente Waalwijk en verzorgd- en beschermde woonvormen in vooral de gemeente Loon op Zand.

Voor wat betreft het prestatieveld (des-)investeren in vastgoed vragen de ontwikkelingen in het werkgebied vooral om het realiseren van maatschappelijk vastgoed (wijkpunten), nieuwbouw van woningen, de verkoop van woningen en de kwaliteitsverandering van woningen. Met een weloverwogen en gedegen (des-)investeringsaanpak heeft Casade prestaties van formaat weten te realiseren in het werkgebied. De geleverde prestaties leiden tot het oordeel van ruim voldoende tot goed van de commissie. In de eerste jaren kenmerkt de aanpak van Casade zich als voorzichtig, in de laatste jaren van de visitatieperiode heeft Casade grote bijdragen geleverd aan de opgaven. Het is voor de commissie zichtbaar dat de corporatie met haar (des-)investeringen gericht heeft ingezet op de opgaven van het werkgebied, door nieuwbouw voor specifieke doelgroepen, realisatie van wijkpunten en de verkoop van woningen. Casade heeft zich bovendien in 2009 actief verbonden aan het convenant 'Bouwen in tijden van recessie', wat inhield dat er op korte termijn 580 woningen in uitvoering dan wel voorbereiding werden genomen om daarmee ontwikkelingen in het werkgebied in gang te houden.

De opgaven voor het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten betreffen in beide gemeenten het behouden van vitale wijken en buurten. In Waalwijk krijgt dit vorm onder de noemer 'pluswijken' en 'pluspunten'. In de gemeente Loon op Zand wordt ingezet op het versterken van de leefbaarheid in Kaatsheuvel. Casade heeft hieraan een belangrijke bijdrage geleverd, door een multifunctioneel centrum als BaLaDe (Waalwijk) te realiseren, waar 19 partners samenwerken. In Loon op Zand heeft Casade zich verbonden aan het convenant Wijkgericht Werken Loon op Zand (2009-2011). In dat kader investeert Casade in leefbaarheidsinitiatieven uit het wijkwerkplan voor Kaatsheuvel-West. De investeringen leiden tot gewenste resultaten: uit de laatste metingen blijkt dat de leefbaarheid in Loon op Zand voor de meeste wijken boven het landelijk gemiddelde wordt beoordeeld.

[3] CPO-project: CPO=Collectief Particulier Opdrachtgeverschap; particulieren kunnen zich bij een CPO-initiatief aansluiten, om zodoende als collectief een woningbouwproject te initiëren.

De corporatie onderscheidt zich tot slot voor de commissie vooral door een intensieve samenwerking met diverse partners in de wijken. Een concreet voorbeeld hiervan is het samenwerkingsverband Thesaurus.

### Presteren volgens Belanghebbenden

De belanghebbenden, zijnde de gemeente Waalwijk, gemeente Loon op Zand, zorg- en welzijnsinstellingen en huurders, oordelen dat Casade over het geheel genomen ruim voldoende tot goed heeft gepresteerd (7,6). De prestatievelden huisvesting van doelgroep met specifieke aanpassingen en kwaliteit van wijken en buurten worden daarbij het best beoordeeld.

Het oordeel over het prestatieveld huisvesting van de primaire doelgroep is ruim voldoende tot goed. De gemeenten en de zorg- en welzijnsinstellingen zijn hierover het meest positief en zij geven een goede beoordeling. Er is nog spanning op de beschikbaarheid van de primaire voorraad, maar de corporatie werkt er hard aan om dit bij te stellen. De zorg- en welzijnsinstellingen waarderen eveneens de zichtbare motivatie van Casade om voor de primaire doelgroep te bouwen. De huurders zien verbetermogelijkheden voor Casade. Zij maken zich vooral zorgen om de kwetsbare doelgroep huurders met een laag inkomen die voor hun huisvesting afhankelijk zijn van de huurtoeslag.

Ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer, is het algemene oordeel eveneens ruim voldoende tot goed. De gemeenten zijn van mening dat de woningkwaliteit en het woningbeheer ruim voldoende zijn. Casade doet wat er met de gemeenten is afgesproken. Huurders merken op dat Casade kan werken aan de woningkwaliteit en het woningbeheer in bepaalde delen van het bezit. Onderhoud kost in sommige gevallen veel tijd, waarbij de keuze voor een minder omvangrijke investering ten koste kan gaan van de kwaliteit van het eindresultaat.

Voor wat betreft de huisvesting van doelgroepen die specifieke aanpassingen vereisen, waarderen de zorg- en welzijnsinstellingen de hoge inzet van Casade voor hun doelgroepen. Dit heeft volgens hen geleid tot goede huisvestingsprestaties. De gemeente Waalwijk oordeelt dat de corporatie naar verwachting presteert. Casade onderscheidt zich hierin door de samenwerking die zij zoekt met de zorg- en welzijnspartijen als Prisma en de Schakelring. Als suggestie wordt meegegeven dat Casade meer mag anticiperen op nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld bij het inspelen op nieuwe doelgroepen.

De prestaties voor (des-)investeringen in vastgoed wordt over het geheel genomen als ruim voldoende tot goed beoordeeld. Onderliggende oordelen laten hierin een verdeeld beeld zien. De gemeenten waarderen enerzijds dat Casade een corporatie is die consciëntieus en gedegen optreedt in de (des-)investeringen in nieuwbouw, verkoop en renovaties. Anderzijds benoemt zij dat Casade meer op kansen in het werkgebied in kan spelen, door waar mogelijk buiten de eigen grenzen te stappen. Eveneens kunnen samenwerkingsprocessen versneld worden voor wat betreft (financiële) besluitvorming. De zorg- en welzijnsinstellingen zijn eenduidig positief. Vooral de investeringen in de nieuwbouw van wijkpunten ligt hieraan ten grondslag. Wel vragen de instellingen zich af of dergelijke investeringen een tandje te ver is voor Casade.

Tot slot zijn de huurders over het algemeen van mening dat Casade ruim voldoende heeft geïnvesteerd. Zij benoemen dat de corporatie met beperkte middelen goed inzet op het woningbestand.

De oordelen voor het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten zijn ruim voldoende tot goed. De gemeenten noemen Casade onderscheidend door haar investeringen en prestaties op het gebied van leefbaarheid. Dat wat de corporatie doet, doet ze goed. Zij typeren Casade in haar optreden als een wijkcorporatie. Zorg- en welzijnsinstellingen onderschrijven dit beeld. Wel wordt het signaal afgegeven dat Casade hierin een balans kan aanbrengen tussen wat ze wel doet en ook afmaakt en wat bij andere partijen behoort te liggen. De huurders zijn kritischer over de prestaties op het vlak van leefbaarheid. De huurders vragen vooral aandacht voor de fysieke leefbaarheid in de directe woonomgeving, zoals voor- en achtertuinen.

### Presteren naar Vermogen

De commissie beoordeelt het presteren naar vermogen met een 7,2. Dit houdt in dat Casade ruim voldoende presteert. Vooral het financieel beheer, met een professionele planning en controlecyclus geeft Casade volgens de commissie goede invulling. Ook ten aanzien van de vermogensinzet, waarbij Casade naar oordeel van de commissie maximaal gebruik maakt van de mogelijkheden, presteert Casade goed. Een aandachtspunt is de doelmatigheid van de inzet van financiële middelen. Ten opzichte van het landelijk gemiddelde, kan Casade haar financiële middelen efficiënter inzetten.

Voor het subonderdeel financiële continuïteit oordeelt de commissie dat Casade ruim voldoende presteert. Zij voldoet aan de normen voor wat betreft de vermogenspositie, de liquiditeit en de integrale kasstroomsturing. Casade maakt met haar jaarplannen en jaarbegrotingen inzichtelijk hoe geplande uitgaven en investeringen gefinancierd worden. Zij zet hierbij in op de beschikbare middelen uit verkoop van woningen, operationele kasstromen en aangetrokken leningen. De commissie ziet nog ruimte voor financiering van de uitgaven in het vrijgegeven faciliteringsvolume van het WSW. In haar ondernemingsplan heeft Casade doelstellingen geformuleerd, onder andere voor wat betreft de financieringsratio. Zij stelt het eigen toetsingskader bij als nodig bijvoorbeeld voor wat betreft de betaalbaarheid van geplande projecten. Naar oordeel van de commissie heeft Casade de kasstromen goed op orde. Met diverse kaders voor de kasstromen, en de periodieke analyse van (verwachte) prestaties op de kasstromen, geeft Casade op integrale wijze invulling aan het begrip kasstroomsturing. Het is een duidelijk onderdeel van de beleidscyclus, waardoor Casade goed in staat is om sturing te geven aan de liquiditeitspositie.

De commissie is van mening dat de planning en controlecyclus binnen Casade goed invulling krijgt. Casade heeft een duidelijke visie op financieel beheer en planning en controle. Deze is gedurende de visitatieperiode verder geborgd, door scenarioplanning en risicomanagement een nadrukkelijkere positie te geven in de cyclus. In haar verslaglegging is een helder verband gelegd tussen ambities en daadwerkelijke prestaties. De meest belangrijke ambities uit het ondernemingsplan volgt Casade in een balanced score card. In de tertiaalrapportages aan het management, de bestuurder en de RvC worden de daadwerkelijke prestaties gerapporteerd. Eveneens wordt gevolgd wat de prognoses zullen zijn voor de resterende periode van het ondernemingsplan. Op basis van de in 2010 bijgestelde ambities op het vlak van nieuwbouw lijkt de planning van Casade realistisch te zijn.

Een belangrijke uitzondering hierbij is de realisatie van het aantal verkochte woningen in Koopgarant. De realisatie blijft achter bij de planning. Het voorzichtige beleid van 'eerst verdienen, dan investeren' leidt er toe dat de corporatie financieel stabiel is, maar wel dat er zorgvuldig naar investeringen moet worden gekeken. Over het geheel genomen is de commissie van mening dat Casade haar planning en controle professioneel heeft ingericht en in de praktijk gebracht.
Het treasurymanagement van Casade voldoet aan de normen. Bovendien toont de corporatie, onder het motto Presteren naar vermogen, de inzet en bereidheid om het thema treasury verder te borgen en ontwikkelen. Zij maakt daarin waar nodig gebruik van aanvullende externe expertise, welke in het Futura-verband beschikbaar is.

De doelmatigheid van Casade beoordeelt de commissie met een voldoende tot ruim voldoende. De commissie ziet dat Casade nadrukkelijke aandacht schenkt aan een vergroting van de efficiëntie van de werkorganisatie, mede naar aanleiding van eerder genoemde mijlpalen in 2008-2011. In het ondernemingsplan is onder het motto Presteren naar vermogen voorgenomen om de beheerkosten niet meer te laten bedragen dan 22 procent van de bruto huuromzet. Met de ondernomen bezuinigingsactiviteiten in de werkprocessen en het personeelsbestand, is deze ambitie gerealiseerd en zijn de beheerkosten op het gewenste niveau gekregen. Afgezet tegen het landelijk gemiddelde en de referentiecorporaties, lijkt er nog ruimte te zijn voor een verdere doelmatigheid van de werkorganisatie. Samengevat ziet de commissie dat Casade met de al gerealiseerde en voor de aankomende jaren ingezette ontwikkelingen op het vlak van efficiëntieverbetering een zichtbare verandering in gang gezet heeft. Deze ontwikkeling past overigens bij een ontwikkeling die inmiddels bij veel corporaties zichtbaar wordt. Het zal daarom bij Casade nog veel inspanningen vergen om te komen op meer landelijk gemiddelde cijfers.

Tot slot oordeelt de commissie dat de vermogensinzet van Casade ruim voldoende tot goed is. Casade schetst een duidelijke en heldere visie op haar vermogensinzet in het ondernemingsplan en haar investeringsstatuut. Casade gaat weloverwogen en behoedzaam om met investeringskeuzes. Uitgangspunt daarbij is de stelregel 'eerst verdienen en dan uitgeven'. Zij weegt daarbij zowel financiële als maatschappelijke overwegingen mee. Dit beleid heeft er toe geleid dat de corporatie een solide en gedegen vermogenspositie heeft weten te realiseren. Dat is in de huidige omstandigheden en bijbehorende risico's een bovengemiddelde prestatie te noemen. Casade heeft naar mening van de commissie goed ingezet op het onderdeel verruiming van vermogen. De corporatie heeft een duidelijke visie over de terugvalmogelijkheden die zij heeft met betrekking tot financiering van haar ambities. De corporatie stuurt zichtbaar op de verkoop van woningen als investeringstool. Hoewel de verkopen achter blijven, waardeert de commissie de goede en heldere visie van Casade op dit vlak. Bij projecten stuurt Casade actief op IRR en optimaal rendement. Een extra inkomenspotentie ziet de commissie nog in de inzet van huurharmonisatie. Vanuit overwegingen voor de doelgroep, waarmee Casade invulling geeft aan haar primaire doelstellingen, heeft Casade er bewust voor gekozen om huurharmonisatie tot 2012 niet in te zetten. Vanaf 2012 wordt echter ingezet op een nieuw huurbeleid.
Ten aanzien van de vraag of Casade het vermogen maximaal heeft ingezet voor maatschappelijke prestaties, heeft de commissie gezien dat Casade een corporatie is die de eigen grenzen goed kent. Over het algemeen genomen opereert de corporatie behoedzaam en zal zij weloverwogen investeren in projecten. De corporatie zorgt ervoor dat zij voldoende buffers beschikbaar heeft.

## Governance

De commissie beoordeelt de wijze waarop Casade invulling geeft aan de governance in het algemeen, als ruim voldoende tot goed (7,8). Specifiek presteert Casade op de wijze waarop zij invulling geeft aan de externe legitimatie en het belanghebbendenmanagement, dit krijgt zeer goed invulling in de praktijk van Casade. Ook de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de besturing middels het plannen, controleren en bijsturen is naar oordeel van de commissie ruim voldoende tot goed.

De commissie heeft in de jaren van de visitatieperiode een sterk positieve ontwikkeling gezien in het besturingsapparaat van Casade. Vooral het monitoren en acteren op daadwerkelijke realisatie van de doelstellingen heeft een zichtbare ontwikkeling doorgemaakt. Casade geeft goed invulling aan een professioneel en gestructureerd planningsproces. Een planningsproces waarbij bovendien de belanghebbenden een structurele rol krijgen toebedeeld in de strategie- en beleidsvorming. In een helder ondernemingsplan heeft Casade de ambities geformuleerd. De corporatie heeft vanaf de ontwikkeling van het ondernemingsplan 2010-2014 een heldere, jaarlijkse beleidscyclus vastgesteld. Ieder jaar wordt een werkplan met begroting, een bijbehorend vestigingsplan en een meerjarenbegroting opgesteld. Daarbij maakt Casade een heldere koppeling tussen de strategische ambities en de concrete activiteiten in het betreffende jaar. Met bijvoorbeeld een instrument als het Online Klantenpanel kan Casade toetsen in hoeverre de voornemens aansluiten bij de behoeften van de klant. Naast het plannen, heeft Casade naar het oordeel van de commissie ruim voldoende invulling gegeven aan een systeem waarmee periodiek gemeten wordt hoe daadwerkelijke prestaties vorderen. Er wordt actief gewerkt met de balanced score card en periodieke management rapportages voor zowel management, bestuur als RvC. Vooral sinds het laatste ondernemingsplan heeft Casade een zichtbare verdere concretiseringsslag gemaakt. Op het moment dat ambities niet meer passen binnen de beleidskaders, of de doelstellingen niet gerealiseerd kunnen worden, is Casade steeds meer in staat om haar ambities bij te sturen. De aanwezige controlemomenten stellen de corporatie inmiddels in staat om de eigen voornemens waar nodig bij te stellen.

Het intern toezicht is ruim voldoende invulling gegeven. De RvC functioneert, over de gehele visitatieperiode bezien, ruim voldoende tot goed. De commissie ziet dat de RvC een grote ontwikkeling heeft doorgemaakt in haar functioneren op het vlak van governance. Met haar kritische zelfreflectie over het eigen functioneren, toont de Raad zich in staat om zich verder te professionaliseren. De Raad heeft zichtbaar lering getrokken uit de ontwikkelingen die zij gedurende de visitatieperiode heeft meegemaakt. Er heerst een open cultuur in de RvC, waarin kritische discussies kunnen worden gevoerd.
De RvC heeft zeven plekken, waarvoor per januari 2012 twee vacatures zijn. De huidige samenstelling van vijf leden, met diens competenties, dekken de diverse toezichtsvelden voldoende af. De RvC heeft een bewuste en duidelijke beargumenteerde keuze gemaakt voor het aanhouden van de vacatures, in verband met mogelijke schaalvergroting.

De RvC is zich bewust van de rollen die zij heeft als toezichthouder, werkgever en klankbord. Gedurende de visitatieperiode heeft vooral de rol als toezichthouder centraal gestaan. Het samenspel tussen RvC en bestuurder heeft hierin nadrukkelijke aandacht gekregen. Op het vlak van het samenspel met de nieuwe bestuurder zijn verbeteringen doorgevoerd en inmiddels wordt de raad periodiek voorzien van de gewenste informatie op het gewenste detailleringsniveau. Dit stelt hen in staat om een effectieve toezichtsrelatie uit te oefenen. Als werkgever heeft de Raad zich in staat getoond om de competenties van de bestuurder te beoordelen bij de opgaven van de corporatie en hier waar nodig op in te grijpen.
De RvC hanteert een uitgebreid en actueel toetsingskader, dat onder andere bestaat uit het ondernemingsplan, het financieel beleid en het investeringsstatuut. Het onderwerp risicomanagement is op hoofdlijnen ontwikkeld. Het onderwerp wordt verder uitgewerkt, vooral op operationeel niveau (tijdige en juiste gegevens verwerking). Het vormt al wel onderwerp van toetsing. Het investeringsbeleid van Casade kenmerkt zich al een aantal jaren als risicobewust en enigszins behoudend. De corporatie past de Governancecode woningcorporaties toe en verklaart eventuele afwijkingen in het jaarverslag.

De externe legitimatie van Casade beoordeelt de commissie als goed tot zeer goed uitgevoerd door Casade. Casade voldoet aan de normen ten aanzien van beleidsbeïnvloeding en presteert zelfs ruim boven de gestelde normen. Casade kent en wordt gekend door de gemeenschappen waarin ze actief is en de partners die daarbij betrokken zijn. Het zoeken van de dialoog zit in de genen van de corporatie, in alle lagen in de organisatie.

## Recensie

Casade is een maatschappelijk betrokken woon- en wijkcorporatie die bovengemiddeld presteert. Zij wil zich positioneren als wijkcorporatie. Met haar werkwijze is zij naast wijkcorporatie meer nog een netwerkcorporatie te noemen. De opgaven in het werkgebied en sociale thema's die spelen op wijk- en buurtniveau pakt ze initiatiefrijk en stevig op met haar partners.

In haar doelstellingen is Casade ambitieus. Ze legt de lat voor zichzelf behoorlijk hoog. Het bevreemdt daarom niet dat de vele doelstellingen in de afgelopen periode niet allemaal in het voorgenomen tempo gerealiseerd zijn. Het teveel tegelijkertijd willen realiseren is een valkuil waar Casade in haar beleidsplanning meer rekening mee zou moeten houden.
Casade is in dat kader een lerende organisatie. De ambities probeert Casade in balans te brengen door te kiezen voor een behoedzame werkwijze bij activiteiten en investeringen. Casade loopt niet in zeven sloten tegelijk. Dat verklaart volgens de commissie dat ondanks de woningmarktcrisis Casade heel goed in staat was en is om gedane investeringen en gemaakte afspraken jegens anderen na te komen. En dat is in het huidige tijdgewricht een sterke kwaliteit waarvan de volkshuisvesting in de gemeenten Waalwijk en Loon op Zand kan profiteren. De typering van een betrouwbare en betrokken partner is zeker op Casade van toepassing.
Casade is een corporatie in ontwikkeling. De afgelopen jaren heeft zij gewerkt aan de professionalisering van de interne organisatie en de efficiëntie van de werkprocessen. Op het gebied van de vermogensinzet is Casade steeds beter in staat gebleken om integrale en doordachte investeringskeuzes te maken. De behoedzame wijze waarop Casade te werk gaat wordt overigens door externe partners soms wel eens als te defensief ervaren. Hoewel het al een stuk beter is dan voorheen, lijkt meer transparantie mogelijk in wat Casade wel tot haar kerntaken vindt behoren en wat niet.
Naast deze belangrijke ontwikkeling, heeft de grootste vooruitgang zich afgespeeld op het terrein van de Governance. In een aantal stappen heeft de raad van commissarissen zich tot een steeds beter geïnformeerd en slagvaardig acterend orgaan ontwikkeld. De raad van commissarissen is diverser en professioneler van samenstelling geworden. Discussies met de toenmalige bestuurder zijn steeds nadrukkelijker aangegaan en hebben geleid tot andere keuzes wat betreft voorgenomen fusies, investeringen en uiteindelijk de personele invulling van de bestuurderspositie. De raad is daarbij weloverwogen en zorgvuldig te werk gegaan en heeft daarbij ook structureel haar eigen functioneren willen evalueren en verbeteren.

In de ogen van de commissie heeft al het bovengenoemde geleid tot Casade zoals ze er nu staat: een maatschappelijk betrokken, professionele wijk- en netwerkcorporatie. Een corporatie die intensief betrokken is bij welzijn-wonen-zorg en actief zoekt naar de samenwerking. Met deze stevig neergelegde fundering en de voorgenomen ontwikkelingen, zijn alle ingrediënten aanwezig voor Casade om met en voor belanghebbenden te blijven presteren en innoveren. Dat zal ook nodig zijn om in de huidige lastige woningmarkt belangrijke opgaven te kunnen oppakken die anderen laten liggen of die ontstaan door stagnatie in zowel de betaalbare huur- als koopwoningenmarkt.

# Inhoud


**Voorwoord** **3**

**Samenvatting en recensie** **5**

**Inhoud** **15**

**1 Casade en het werkgebied** **17**

1.1 De visitatie 17
1.2 Casade 17
1.3 Het werkgebied 18
1.4 Leeswijzer 18

**2 Presteren naar Ambities** **19**

2.1 Missie en ambities 19
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Ambities 21
2.3 Conclusies en motivatie 21

**3 Presteren naar Opgaven** **27**

3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied 27
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven 30
3.3 Conclusies en motivatie 30

**4 Presteren volgens Belanghebbenden** **35**

4.1 De belanghebbenden van Casade 35
4.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren volgens Belanghebbenden 38
4.3 Conclusies en motivatie 38

**5 Presteren naar Vermogen** **43**

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen 43
5.2 Conclusies en motivatie 43

**6 Governance** **51**

6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance 51
6.2 Conclusies en motivatie 51

**7 Integrale scorekaart** **57**

**Bijlage 1 Verantwoording visitatie** **59**

**Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen** **63**

**Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie** **71**

**Bijlage 4 Definities** **73**

**Bijlage 5 Overzicht prestaties, ambities en opgaven** **77**

# 1 Casade en het werkgebied

## 1.1 De visitatie

In maart 2012 heeft Casade Woonstichting (hierna: Casade) te Waalwijk opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2010) en vond plaats tussen maart 2012 en juli 2012. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 10 en 11 mei 2012.
De commissie heeft ook gebruik gemaakt van gegevens uit het Online Klantenpanel.
De visitatiecommissie bestond uit de heer drs. A.H. Grashof (voorzitter), de heer R.B. de Haas en mevrouw drs. M. Snippe (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie Casade de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren om te toetsen hoe anderen aankijken tegen Casade voor wat betreft de verschillende visitatieonderdelen. Bovendien wil Casade de visitatie inzetten om het toekomstbeeld te toetsen bij de belanghebbenden, als verdere input voor de interne oriëntatie op de toekomst van de woningcorporatie, onder de naam 'Waarde(n) van Wonen'. De terugkoppeling op deze toets hierop vormt geen onderdeel van deze rapportage, maar is met een vertrouwelijke brief gecommuniceerd aan Casade.

De visitatie betreft de periode 2008, 2009, 2010 en 2011. Voor de beoordelingen hanteert Raeflex een 10-puntsschaal. Het oordeel 7 geeft aan dat de prestatie gelijk is aan de norm. De wijze van beoordeling wordt verder toegelicht in bijlage 3.

## 1.2 Casade

Casade is een maatschappelijk betrokken woon- en wijkcorporatie met 8.104 woningen in exploitatie (ultimo 2011). De corporatie heeft woningbezit in de gemeenten Waalwijk en Loon op Zand. Casade profileert zich als wijkcorporatie, die inzet op veilige en vitale wijken. Casade werkt, met het oog op krachtenbundeling en kennis delen, samen in drie verbanden: Cofier en Waalborgh (projectontwikkeling), Futura (kennisdeling) en Thesaurus (zorg). De corporatie heeft voor de periode 2010 tot 2014 een ondernemingsplan opgesteld: 'Thuis in de wijk'.

Casade is opgericht in 2001 na een fusie van drie woningcorporaties. Casade heeft 8.104 woningen in exploitatie[4] en werkt in twee gemeenten: Loon op Zand en Waalwijk. Deze gemeenten samen tellen 69.184 inwoners[5]. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, lokale overheden en maatschappelijke samenwerkingspartners als zorg- en welzijnsinstellingen. In het werkgebied van Casade is ook Stichting Slagenland Wonen actief. Zij beheert 827 woningen[6].

[4] Bron: Jaarrekening 2011.
[5] Bron: CBS Statline. Peildatum: 01-01-2011.
[6] Bron: CFV regiorapportage.

Bij Casade werken momenteel 110 medewerkers; in totaal 95,5 fte[7]. De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Het intern toezicht berust bij de raad van commissarissen (hierna: RvC), met zeven plekken. Op dit moment nemen vijf leden zitting, waarvan twee lid zijn op voordracht van de huurdersorganisatie.

## 1.3 Het werkgebied

Casade is werkzaam in de regio Midden-Brabant, in de gemeenten Waalwijk en Loon op Zand. De gemeente Waalwijk omvat het stedelijk gebied (Waalwijk, Spang, Vrijhoeve en Landgoed Driessen) en het landelijk gebied (Capelle Nieuwe Vaart en Waspik). De gemeente Loon op Zand bestaat uit de dorpskernen De Moer, Kaatsheuvel en Loon op Zand en het buurtschap Zuidhollandse Dijk. Het gehele werkgebied van Casade kenmerkt zich als verstedelijkt platteland. In de gemeente Waalwijk bestaat de markt uit bijna 60 procent koopwoningen en ruim 30 procent sociale huurwoningen. De woningmarkt in de gemeente Loon op Zand bestaat voor tweederde uit koopwoningen en een kwart sociale huurwoningen. In de gemeenten Waalwijk en Loon op Zand bestaat het woningbezit voor het grootste deel uit woningen gebouwd in de jaren ’60, ’70 en ’80.

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (hierna: CFV) deelt deze corporatie in de categorie 5 in, dat wil zeggen gemiddeld profiel. Wanneer Casade wordt vergeleken met de referentiegroep zijn dit corporaties uit deze categorie. Er zijn 120 corporaties in deze categorie[8].

## 1.4 Leeswijzer

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

- Presteren naar Ambities (hoofdstuk 2);
- Presteren naar Opgaven (hoofdstuk 3);
- Presteren volgens Belanghebbenden (hoofdstuk 4);
- Presteren naar Vermogen (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 5 worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

[7] Bron: Jaarrekening 2011.
[8] Bron: CFV Referentiegroepen.

# 2 Presteren naar Ambities

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Casade in relatie tot de ambities die Casade voor zichzelf heeft geformuleerd.

## 2.1 Missie en ambities

Voor de visitatieperiode 2008-2011 is een aantal specifieke uitgangspunten van Casade relevant. Allereerst betreft dit een notitie uit 2008, onder de noemer 'Thuis in de wijk'. In de notitie wordt het speerpunt Thuis in de wijk uit het vorige ondernemingsplan (2006-2009) herijkt, wat van toepassing is tot en met 2009. Het nieuwe ondernemingsplan voor 2010-2014 ligt in het verlengde van deze notitie en heeft eveneens de titel 'Thuis in de wijk' meegekregen. Tot slot vormt het 1000-Woningenplan een integraal onderdeel van het ondernemingsplan. Onderstaande worden de ambities van Casade vanuit deze documentatie geschetst.

Uit zowel de 'Thuis in de wijk'-notitie van 2008 als het ondernemingsplan 2010-2014 blijkt dat Casade de volgende missie heeft:

*'Wij zijn een wijkgerichte corporatie die lokaal verankerd is en van betekenis is voor de mensen in onze wijken. We stimuleren actief burgerschap en verbindingen met maatschappelijke partners. Specifieke aandacht hebben we voor mensen met een laag inkomen en kwetsbare groepen. Wij spannen ons in dat deze doelgroepen betaalbaar wonen. Onze medewerkers zijn maatschappelijk betrokken, daadkrachtig en hebben vertrouwen. Ons maatschappelijk vastgoed faciliteert samenwerking.'*

In de 'Thuis in de wijk'-notitie is deze missie kwalitatief uitgewerkt in een aantal ambities die Casade nastreeft. In het ondernemingsplan 2010-2014 heeft Casade een concretiseringsslag gemaakt door vijf motto's te benoemen. Voor ieder motto is concreet uitgewerkt wat de ambities zijn. De vijf motto's zijn onderverdeeld in drie externe motto's en twee interne motto's. De drie externe motto's zijn relevant in het kader van het Presteren naar Ambities. Onderstaand volgt een korte omschrijving van deze drie motto's. De bijbehorende concrete doelstellingen zijn te vinden in bijlage 5.

*Motto 1: Thuis in de wijk*
Casade wil samen met bewoners en professionals de juiste condities scheppen, waaronder bewoners hun eigen woonomgeving als prettig ervaren, zich betrokken voelen en iedereen mee kan doen in de samenleving. Casade richt zich hiervoor op het versterken van de ondersteuningsstructuur, waarbij actief burgerschap leidend is. Doelstellingen onder dit motto richten zich onder andere op leefbaarheid in de wijken en de realisatie van wijkpunten[9].

[9] Een wijkpunt is een multifunctioneel centrum, waar diverse activiteiten in het kader van zorg, welzijn, onderwijs, ontmoeting samen kunnen komen.

*Motto 2: Wonen voor iedereen*
Casade wil voldoende passende woningen die zowel in de huur als koop betaalbaar zijn voor de lage- en middeninkomens. Casade wil beschikken over een voorraad huurwoningen die gelijkwaardig is aan de kwaliteitsontwikkeling in de koopsector. De dienstverlening aan de klanten blijft goed. De ambities in het kader van dit motto richten zich onder andere op de beschikbaarheid van betaalbare huur- en koopwoningen voor diverse doelgroepen.

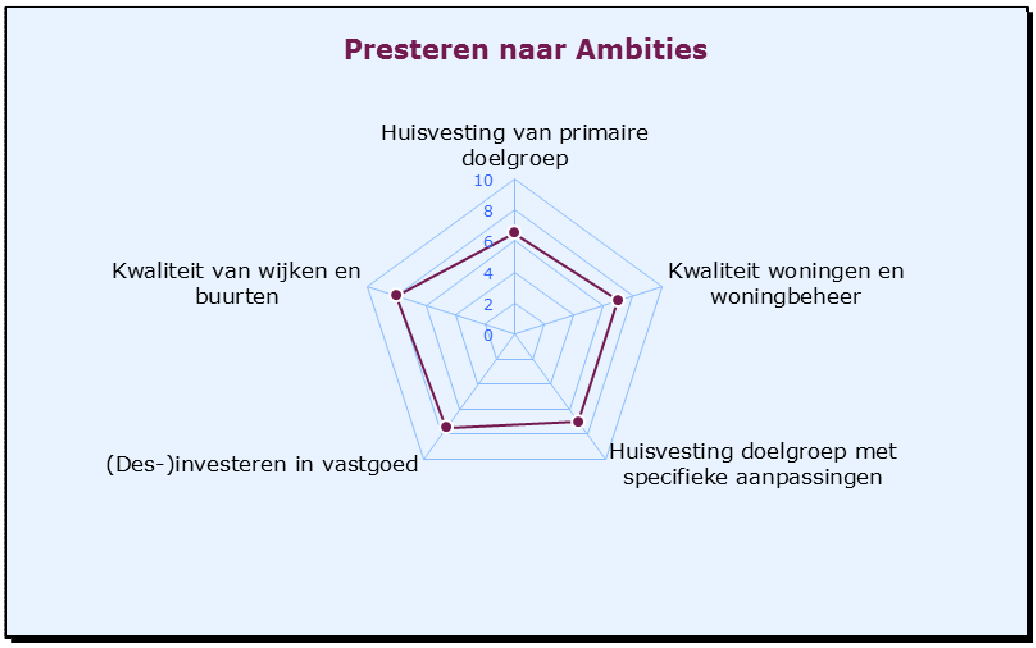
*Motto 3: Duurzaam bouwen*
Casade investeert als maatschappelijk ondernemer in een duurzame woon- en leefomgeving in wijken waar Casade bezit heeft. Daarvoor neemt Casade maatregelen die bijdragen aan het verbeteren van het klimaat. De CO2-uitstoot van de woningvoorraad wordt verminderd, de huurlasten en energielasten worden in samenhang gebracht en de ruimtelijke kwaliteit stijgt.

Naast de bovenstaande motto's heeft Casade in de notitie 'Thuis in de wijk' (2008) specifieke ambities geformuleerd voor het thema wijkontwikkeling in de jaren 2008 en 2009. Deze liggen algemeen in lijn met de ambities uit het ondernemingsplan.

**Bouwen, bouwen, bouwen**
In het ondernemingsplan 2006-2009 heeft Casade het speerpunt 'Bouwen, bouwen, bouwen' geïntroduceerd. Het vastgoedbeleid is er op gericht passende woonruimte te bieden voor specifieke doelgroepen, het betaalbaar te houden en de kwaliteit van het bezit in stand te houden en waar mogelijk te verbeteren. Het speerpunt leidt voor Casade tot het concrete voornemen om in vijf jaar (met looptijd tot 2009) 1.000 nieuwe woningen te bouwen (het zogenaamde 1000-Woningenplan), om daarmee een transformatie van de woningvoorraad te bereiken. Dit 1000-Woningenplan is ook gedurende de visitatieperiode relevant, aangezien ambities op het vlak van het 1000-Woningenplan doorwerken in deze visitatieperiode.

De ambities zoals door Casade vastgesteld, worden beoordeeld langs de lijn van de vijf vastgestelde prestatievelden. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Ambities




| Presteren naar Ambities | |
|---|---|
| **Prestatievelden** | **Cijfer** |
| Huisvesting van primaire doelgroep | **6,5** |
| Kwaliteit woningen en woningbeheer | **7,0** |
| Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen | **7,0** |
| (Des-)investeren in vastgoed | **7,5** |
| Kwaliteit van wijken en buurten | **8,0** |
| **Gemiddelde score** | **7,2** |

## 2.3 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het Presteren naar Ambities met een 7,2. Dat wil zeggen dat Casade ruim voldoende presteert op het onderdeel Presteren naar Ambities. Dit totaalcijfer is gebaseerd op het oordeel dat Casade goed presteert op het prestatieveld 'Kwaliteit van wijken en buurten' en de ruim voldoende prestaties op de prestatievelden 'Kwaliteit van woningen en woningbeheer', 'Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen' en '(Des-)investeren in vastgoed'. Het oordeel voor de 'Huisvesting van de primaire doelgroep' is voldoende tot ruim voldoende.

### Huisvesting van primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,5.

Onder het motto 'Wonen voor iedereen' heeft Casade haar ambities op het vlak van de huisvesting van de primaire doelgroep verwoord. Deze ambities en bijbehorende prestaties hebben betrekking op een aantal onderdelen (zie ook bijlage 5).

Allereerst richt Casade zich op de beschikbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep en specifiek voor senioren. Casade wil de betaalbare voorraad op een bepaald niveau houden en het aantal jaarlijkse verhuringen verhogen (zie ook bijlage 5). Ook richt de corporatie zich actief op het huisvesten van de doelgroep senioren door het aandeel senioren- en levensloopbestendige woningen in haar woningvoorraad te vergroten (zie ook bijlage 5).
Kijkend naar de prestaties, dan is waar te nemen dat de totale woningvoorraad van Casade in de afgelopen vier jaar is gestegen. Niet met de voorgenomen snelheid, maar wel in lijn met de eigen ambities. Het aandeel goedkope en betaalbare woningen is eveneens gestegen. Het aantal woningen in deze categorie ligt boven de eigen ambities, wat een goede prestatie is (zie ook bijlage 5). Het gemiddeld aantal verhuringen per jaar is in de visitatieperiode niet volgens de eigen ambitie gestegen. Hiermee heeft de corporatie haar eigen voornemen voor wat betreft de wachttijden onvoldoende weten te realiseren. Hoewel ze hiermee niet voldoet aan de eigen ambities, is er een verklaring te vinden in de woningmarktontwikkelingen waaronder onrust op de financiële markten, stagnatie van de koopwoningenmarkt en afname van het aantal mutaties in de sociale huurwoningenmarkt.
Voor de doelgroep senioren heeft Casade de afgelopen jaren een grote groei in het aantal woningen laten zien (zie ook bijlage 5). Deze groei loopt achter op de eigen ambitie, maar is in de huidige marktontwikkelingen substantieel te noemen. Voor wat betreft de levensloopbestendige woningen, heeft Casade goed gepresteerd. De voorraad is zodanig vergroot, dat de corporatie voorloopt op de eigen ambities.
Casade heeft geen specifieke ambities geformuleerd op het vlak van betaalbaarheid. Echter, de commissie constateert dat de corporatie het percentage maximaal redelijke huur relatief laag heeft gehouden (zie ook bijlage 5).
Om het eigen woningbezit te bevorderen, heeft Casade zich voorgenomen om de voorraad woningen die in aanmerking komen voor een Koopgarant[10]constructie te verhogen evenals het aantal verkopen van dit type woningen aan starters (zie ook bijlage 5). De corporatie loopt ten aanzien van het aanbod Koopgarantwoningen achter op de eigen ambities, naar verwachting gaat zij deze in onvoldoende mate realiseren, evenals de ambities ten aanzien van de te verkopen woningen in Koopgarant (zie ook bijlage 5).
Samengevat ziet de commissie dat de corporatie stevige volkshuisvestelijke ambities heeft geformuleerd, die zich sterk richten op de primaire doelgroep van Casade. De corporatie stelt hoge doelstellingen, wat er toe leidt dat Casade de eigen normering op het vlak van de huisvesting van de primaire doelgroep niet tijdig realiseert. Hoewel de corporatie daarmee in het algemeen achter loopt op de eigen ambities, vindt de commissie het van belang om te benoemen dat hieraan eveneens exogene factoren ten grondslag liggen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de markteffecten op de achterblijvende woningverkopen. Dit alles overwegende, komt de commissie tot het oordeel dat Casade voldoende tot ruim voldoende heeft gepresteerd.

### Kwaliteit woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer heeft Casade onder het motto ‘Wonen voor iedereen’ een aantal concrete ambities geformuleerd (zie ook bijlage 5). Allereerst betreft dit de kwaliteit van de woningen.

[10] Koopgarantwoningen: een koopconstructie waarbij kopers tegen een gereduceerde koopprijs een woning kunnen kopen. (Bron: CPO en Koopgarant, uitgangspunten Casade)

De commissie ziet dat Casade met een goed en constant strategisch voorraadbeleid en de uitvoering van diverse buurtplannen (bijvoorbeeld Nieuwe Vaart in Sprang Capelle) de voorgenomen kwaliteit van woningen ruim voldoende heeft weten te realiseren. Met het huidige percentage woningen met een kwaliteitsniveau op Casade[11] of CasadePlus[12] kwaliteit zijn de eigen ambities zelfs sneller gerealiseerd dan voorgenomen (zie ook bijlage 5).
Daarnaast heeft Casade ambities ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening geformuleerd (zie ook bijlage 5). De commissie waardeert de prestaties op dit aandachtsveld eveneens met ruim voldoende. Zo heeft Casade, in lijn met haar ambities, een producten- en dienstenpakket ontwikkeld waarmee de klanten een bredere keuze in diensten krijgen aangeboden. Eveneens in lijn met de eigen ambities, heeft de corporatie op het vlak van de dienstverlening over de jaren een goede en constante KWH-score laten zien. De commissie concludeert hieruit dat een constante uitvoering van het woningbeheer en de dienstverlening heeft geleid tot een constante klanttevredenheid (zie ook bijlage 5). Opvallend punt in deze is voor de commissie de afhandeling van klachten. De KWH-score op dit onderdeel blijft onder de andere scores, ondanks het eigen voornemen om de klachtafhandeling te verbeteren (zie ook bijlage 5). Hier is voor Casade nog winst te boeken.
Tot slot heeft de corporatie onder het motto 'Duurzaam bouwen' concrete doelstellingen geformuleerd voor energielabeling van woningen en het gemiddelde energieverbruik. Casade heeft hier zichtbaar aandacht aan besteed. De prestaties zijn in lijn met de ambities en daarmee ruim voldoende gerealiseerd (zie ook bijlage 5).

Alles overwegende, oordeelt de commissie dat Casade op het vlak van kwaliteit van woningen en woningbeheer ruim voldoende heeft gepresteerd. Over het geheel genomen zijn de voorgenomen ambities gerealiseerd.

### Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Onder het motto 'Wonen voor iedereen' heeft Casade ambities geformuleerd die zich richten op voldoende woningen voor de doelgroepen die specifieke aanpassingen of voorzieningen vereisen. Enerzijds betreft dit het voorzien in voldoende seniorenwoningen (zie ook bijlage 5). Anderzijds wil Casade in dat kader voorzien in verzorgde[13] en beschermde woonvormen[14] (zie ook bijlage 5).
Casade gaat de voorgenomen ambities in absolute aantallen waarschijnlijk niet halen. De corporatie heeft echter wel een grote groei in het relatieve aantal van vooral de verzorgde en beschermde woonvormen weten te realiseren. Uitgedrukt in percentages van de totale woningvoorraad is het aandeel van verzorgd en beschermd wonen gegroeid van 5 procent in 2009 naar 6 procent in 2011. Het streven in 2014 is dat 7 procent van de totale voorraad bestaat uit verzorgde en beschermde woonvormen. Uitgedrukt in percentages ligt de corporatie daarmee ruim voldoende op koers met de eigen ambities (zie ook bijlage 5).

---

[11] Casade kwaliteit: woning die wind- en waterdicht is en maximaal 6 jaar geleden planmatig onderhoud heeft gehad. De woning is voorzien van minimaal 90% dubbelglas en heeft een HR CV (combi)ketel. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)
[12] CasadePlus kwaliteit: woning die wind- en waterdicht is en maximaal 6 jaar geleden planmatig onderhoud heeft gehad. De woning is voorzien van minimaal 90% dubbelglas en heeft een HR CV (combi)ketel. De bewoner heeft een uitgebreidere keuze ten aanzien van onder andere keukenblad, tegelwerk, keukenkastjes. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)
[13] Verzorgd wonen: woningen die in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) zijn aangepast en waarop afroep zorg wordt geboden.
[14] Beschermd wonen: specifieke woonvormen met 24-uurs zorg.

Ten aanzien van het aandeel seniorenwoningen presteert Casade voldoende. Het aantal geambieerde seniorenwoningen ligt achter op de eigen ambities en ook als percentage van de woningvoorraad is dat het geval.

Over het geheel genomen is voor de commissie zichtbaar dat Casade gericht ingezet en gepresteerd heeft voor de genoemde doelgroepen. Het oordeel is dan ook dat Casade ruim voldoende heeft gepresteerd. Hoewel onder een ander prestatieveld gewaardeerd, vindt de commissie het in dit kader van belang om te benoemen dat Casade voor de betreffende doelgroepen naast het aanbieden van huisvesting, nadrukkelijk ook optreedt in het netwerk van partners in de wijk.

### (Des-)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,5.

Casade heeft hoge ambities geformuleerd voor de (des-)investeringen in vastgoed. De nadruk ligt daarbij op het vernieuwen van de woningvoorraad, door middel van nieuwbouw. Casade wil betaalbare huurwoningen en maatschappelijk vastgoed in de vorm van wijkpunten bouwen. Tot slot wil Casade Koopgarantwoningen realiseren, om daarmee tegemoet te komen aan de doelgroep starters. Om deze nieuwbouwinvesteringen te financieren, zet Casade in op verkoop van bestaande huurwoningen en verkoop van nieuwbouwwoningen (zie ook bijlage 5).

Casade heeft ruim voldoende tot goed gepresteerd met de verkoop van woningen. Zo heeft Casade volgens het voorgenomen aantal woningen in vrije verkoop verkocht, waarmee ze op koers ligt met de eigen ambities (zie ook bijlage 5). In de huidige economische en marktontwikkelingen, zijn dit goede prestaties te noemen. Het jaar 2010 vormt een belangrijk jaar voor Casade, voor wat betreft de nieuwbouwambities. In haar werkplan 2010 geeft de corporatie aan dat er financieel gezien een stapje teruggedaan moet worden. Casade merkt op dat er een grotere economische en marktonzekerheid is. Omdat Casade voor de te maken investeringen afhankelijk is van de verkoopopbrengsten, past zij vanaf 2010 de regel ‘eerst verdienen dan uitgeven’ toe. Dit houdt in, dat wanneer verkoopopbrengsten tegenvallen, de verplichtingen voor nieuwe investeringen uitgesteld of afgesteld worden. In 2010 heeft Casade haar nieuwbouwprojecten naar dit uitgangspunt geclassificeerd. Naar aanleiding van deze classificatie is een aantal projecten op de lijst van uitstel gezet. Casade heeft met deze overweging een duidelijk kader neergelegd, waarmee ze bewuste en eenduidige keuzes heeft gemaakt voor de investeringen in nieuwbouwproductie. Naar het oordeel van de commissie heeft dit tot de ruim voldoende tot goede prestaties van Casade geleid. De voorgenomen projecten worden in een langzamer tempo dan voorgenomen gerealiseerd, maar ze worden wel degelijk waargemaakt. Er zijn weinig tot geen projecten afgesteld. Casade laat zich hiermee als een betrouwbare en standvastige corporatie zien. In het verlengde van bovenstaande, wil de commissie eveneens de specifieke ontwikkelingen in het werkgebied overwegen. Casade heeft zich, ondanks eventuele druk van buitenaf, standvastig vast weten te houden aan het eigen beleid. Ze is niet meer gaan doen dan ze zelf voor ogen had, ondanks een concurrerende woningcorporatie uit de regio die hierin meer optimisme heeft getoond. Nu de woningmarkt danig is veranderd en sommige nieuwbouwlocaties niet tot ontwikkeling komen, toont Casade zich bereid om externe schade hierin op te pakken. Ze benadrukt hiermee haar betrokkenheid bij het werkgebied, waarvoor Casade wordt gewaardeerd.

Ten aanzien van het maatschappelijk vastgoed, had Casade het oorspronkelijke voornemen om zes wijkpunten te realiseren (zie ook bijlage 5). Een wijkpunt is een vorm van maatschappelijk vastgoed, waarin diverse partijen de samenwerking met elkaar en met wijkbewoners kunnen opzoeken. Doelstelling van de wijkpunten is het 'verknopen' van de diverse belanghebbenden in de wijk, om daarmee de sociale infrastructuur in de wijk te versterken. De eerste drie wijkpunten heeft Casade volgens gestelde ambities gerealiseerd, waaronder het uitzonderlijke project BaLaDe waarin met een groot aantal samenwerkingspartners is gewerkt. De oorspronkelijke ambitie van zes wijkpunten is na de realisatie van deze drie wijkpunten bijgesteld, mede op initiatief van samenwerkingspartners. Het facilitair beheer bleek niet haalbaar voor de corporatie en andere partijen. De commissie ziet ook hierin terug dat Casade in staat is om duidelijke besluiten ten aanzien van de eigen ambities te nemen. Het niet realiseren van de oorspronkelijke ambities is helder uitgelegd en de bijstelling is eveneens voldoende onderbouwd.

### Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

Onder het motto 'Thuis in de wijk' heeft Casade diverse ambities uitgewerkt die zich richten op de kwaliteit van wijken en buurten. In dit kader is eveneens het motto 'Samenwerken maakt het verschil' van belang. Met deze twee motto's positioneert Casade zich als een netwerkcorporatie. Een netwerkcorporatie die samen met bewoners en professionals voor een versterking van de ondersteuningsstructuur wil zorgen, die onderlinge samenwerking wil borgen en de leefbaarheid in de wijken wil versterken. Dit heeft Casade vertaald naar diverse activiteiten en resultaten, die zich naast de omgeving ook richten op de eigen interne organisatie (zie ook bijlage 5). De commissie beschouwt de gestelde ambitie als een bovengemiddelde ambitie. Casade onderscheidt zich hiermee als een corporatie die zich zeer actief richt op de netwerken in de wijken en bereid is hierin te investeren. Het voornemen zet zij eveneens om in de bereidheid om diverse allianties met zorg- en welzijnspartijen en gemeenten aan te gaan en te investeren in gezamenlijke projecten. Daarnaast heeft Casade de bereidheid getoond om te investeren in de eigen organisatie, onder andere door te werken aan een volwaardige vestiging Wijkpunten (zie ook bijlage 5). De voornemens, bereidheid en daadwerkelijke investeringen van Casade hebben geleid tot zichtbaar vitale coalities op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Concreet is, met bijdragen vanuit Futura, een gezamenlijk opleidingsprogramma gerealiseerd waaraan medewerkers van Casade, partners en bewoners in de wijk kunnen deelnemen (zie ook bijlage 5). Casade heeft eveneens met diverse partijen in de wijken allianties gesloten, waarmee zij werkt aan vitale wijken/buurten en sociale stijging van specifieke doelgroepen (zie ook bijlage 5). De wijkpunten die opgeleverd zijn (BaLaDe en Koetshuis), voldoen aan de gestelde uitgangspunten en brengen diverse partijen bij elkaar. Tot slot is met wijkwerkplannen van Casade gewerkt aan het versterken van de leefbaarheid in de wijken. Hiermee heeft ze de leefbaarheidsscores van bewoners op het voorgenomen niveau weten te realiseren (zie ook bijlage 5). De commissie merkt op dat er ten aanzien van de rol van wijkcorporatie op punten is teruggeschakeld, bijvoorbeeld ten aanzien van de omvang van het aantal wijkpunten en de organisatorische inbedding in de eigen organisatie. Hoewel hiermee de eigen ambities worden bijgesteld, blijft de typering van wijkcorporatie volgens de commissie van toepassing.

# 3 Presteren naar Opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Casade in relatie tot de externe opgaven die in het werkgebied met gemeenten en samenwerkingspartners zijn benoemd.

## 3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

De opgaven in het werkgebied blijken uit de woonvisies die voor beide gemeenten in begin 2009 zijn verschenen. De meest recente prestatieafspraken hierbij zijn nog in ontwikkeling met de gemeente Waalwijk. Hoewel nog in ontwikkeling, hebben deze als uitgangspunt gediend voor de activiteiten van Casade in het werkgebied. Ook heeft Casade met diverse partners in het werkgebied convenanten opgesteld waarin de al in uitvoering zijnde samenwerking vastgelegd staat. Deze convenanten kennen een kwalitatief karakter. De wijze van samenwerking en globale doelstellingen zijn hierin vastgesteld. Voorbeeld hiervan is het convenant Ketenaanpak Multiproblematiek, dat onder andere is afgesloten met GGZ Midden-Brabant en Juvans Maatschappelijk Werk.

Daar de woonvisies en de hierbij in ontwikkeling zijnde prestatieafspraken de basis voor de opgaven vormen, volgt onderstaand de samenvatting van de woonvisies en prestatieafspraken en de daaruit afgeleide opgaven in het werkgebied van Casade.

**Woonvisie Waalwijk: Over Woonlasten en lusten (2010-2019)**
De meest recente woonvisie van de gemeente Waalwijk is opgesteld in mei 2009. In deze woonvisie staat allereerst uitgewerkt dat extra woningen bijgebouwd moeten worden. De provincie stelt in een prognose dat tussen 2009 en 2015 circa 1450 extra woningen gebouwd moeten worden. In totaal zouden netto 600 sociale woningen toegevoegd moeten worden, voor zowel huur als verkoop.

Naast deze opgave heeft Waalwijk een aantal speerpunten benoemd, waarbij de onderstaande concrete opgaven voor Casade met zich meebrengen.

*Speerpunt 1: Voor iedereen een thuis bieden*
De eerste doelgroep waar, in het kader van het eerste speerpunt, een opgave ligt, zijn de senioren en zorgvragers. In Waalwijk is, zoals in de rest van Nederland, een vergrijzing en een toenemende vraag naar wonen met zorg zichtbaar. Onder deze doelgroep vallen vitale senioren, senioren met een zorgvraag en jonge mensen met een zorgvraag. Het is de opgave om voor deze groepen de juiste woningen in een passende woonomgeving te bieden. Het gaat hierbij om levensloopbestendige woningen tot beschermde vormen van onzelfstandig wonen met zorg. In het kader van een passende woonomgeving zet de gemeente Waalwijk er op in dat iedereen in iedere wijk kan wonen. Hiervoor wil de gemeente zogenaamde pluswijken[15] realiseren. De tweede doelgroep waar de gemeente zich op richt zijn de mensen met een laag of middeninkomen. De opgave in de gemeente Waalwijk betreft zowel de primaire doelgroep conform de inkomensgrenzen van het ministerie VROM en een verruimde doelgroep (inkomen tot circa 43.500 euro bruto per jaar). Deze laatste doelgroep heeft op de koopmarkt weinig keuzemogelijkheden.

[15] Een pluswijk is een wijk waarin wordt voorzien in wonen, service en zorg.

In de woonvisie wordt de belangrijkste opgave een kwalitatieve opgave genoemd: door vergrijzing en toenemende energielasten is het vernieuwen van een deel van de voorraad tot flexibele, levensloopbestendige en energiezuinige woningen als extra urgent aangemerkt.
Tot slot neemt de druk op de sociale huurvoorraad in de gemeente Waalwijk toe. De primaire doelgroep ervaart tekorten in de sociale voorraad. Het is een opgave om de beschikbaarheid de komende jaren te vergroten.

*Speerpunt 2: Wijken en kernen met een eigen karakter*
In de gemeente Waalwijk is het de opgave om (de bereikbaarheid van) voldoende voorzieningen in de kernen te behouden. Voor Casade leidt dit tot de opgave om woonzorgvoorzieningen in Landgoed Driessen (Het Koetshuis) te realiseren. Daarnaast heeft Casade de doelstelling opgenomen om buurten levensloopbestendig te maken. De kernpunten daarbij zijn: voldoende woningen voor elke doelgroep, vooral voor ouderen, voldoende basisvoorzieningen voor welzijn en zorg, die bereikbaar zijn voor de totale wijk.

*Speerpunt 3: Kwaliteit gaat boven kwantiteit*
De woningbehoefte is nu nog ongeveer 250 woningen per jaar. Het is de opgave om voldoende variatie en keuzevrijheid in woningen en woonomgeving te realiseren. Voor Casade betekent dit dat zij werkt aan collectief opdrachtgeverschap (CPO) bij nieuwbouw voor starters en andere doelgroepen als verstandelijke en/of lichamelijk beperkten. Ook heeft Casade de opgave om huurwoningen te verkopen aan lagere en middeninkomens, scheefwonen te beperken en vernieuwing van de sociale voorraad te realiseren. De gemeente hanteert het uitgangspunt dat corporaties 300 woningen verkopen (tot 2019), waarvan 250 onder voorwaarden waardoor ze deel uit blijven maken van de sociale voorraad.
Maar kwaliteit betekent ook een leefbare woonomgeving. Aandachtsvelden daarbij zijn de fysieke woonomgeving als ook de sociale woonomgeving (bijv. veiligheid). Casade heeft daarbij de opgave meegekregen tot verkoop van woningen, planmatig onderhoud en het opplussen van flats in Baardwijk, Laageinde, De Hoef. Specifiek aandachtspunt is de wijk Zanddonk. Deze wijk is aangemerkt als aandachtswijk. Het is de opgave dat de uitstraling van de woningen verbeterd wordt. Daarnaast zal de veiligheid in de wijk verbeterd worden door te werken aan fysieke aspecten als de achterpaden en het intensiveren van het sociaal beheer.
Tot slot betekent kwaliteit in de gemeente Waalwijk ook duurzaamheid. De aandacht verschuift van huurlasten naar woonlasten. In dat kader wil de gemeente dat in 2020 de woningen minimaal 20 procent minder energie gebruiken. Ook wordt van corporaties verwacht dat zij bij verkoop van woningen een advies geven over mogelijke maartregelen voor energiebesparing.

**Woonvisie Loon op Zand: Een woongemeente met uitstraling (ontwerp 2009)**
In samenwerking met Casade heeft de gemeente de Woonvisieplus gemaakt onder de titel 'Een woongemeente met uitstraling'. Deze is begin 2009 verschenen. De gemeente Loon op Zand zet in op het behouden en versterken van de woonkwaliteit in de dorpskernen De Moer, Kaatsheuvel en Loon op Zand en het buurtschap Zuidhollandse Dijk. Drie doelstellingen staan centraal.

*Doelstelling 1: Complete en robuuste wijken en kernen*
De gemeente Loon op Zand streeft er naar dat de benoemde deelgebieden (Kaatsheuvel-West, Kaatsheuvel-Oost, Loon op Zand, De Moer) zoveel mogelijk op zichzelf kunnen functioneren. Het is de opgave om leefbare buurten, met voldoende voorzieningen en geschikte woningen voor diverse groepen inwoners te realiseren. Vooral een sterke sociale structuur is in dat kader van belang. De gemeente zet daarvoor in op woonzorgservicezones en slimme functiecombinaties van gebouwen, in de vorm van multifunctionele centra.

*Doelstelling 2: Loon op Zand profileren als recreatiegemeente*
De recreatieve sector heeft een belangrijke functie in de gemeente Loon op Zand. Voor Casade is het daarbij relevant dat allereerst wordt ingezet op het versterken van de recreatieve kwaliteiten van de dorpskernen. Een voorbeeld hiervan is het project 'Bruisend Dorpshart' in Kaatsheuvel. Ook wil de gemeente zich onderscheiden als groene en duurzame recreatieve gemeente. Dit betekent dat extra aandacht uitgaat naar energiezuinige woningbouw.

*Doelstelling 3: Keuzemogelijkheden voor alle groepen; Jong en oud*
In de gemeente Loon op Zand is het de verwachting dat er meer ouderen in de gemeente komen wonen en minder jongeren. De gemeente wil niet sterker vergrijzen en ontgroenen dan de gemiddelde regionale ontwikkeling. De gemeente wil de kloof dichten tussen de vraag en het aanbod van woningen voor vooral jongeren, ouderen en mensen met een beperking. In dat kader heeft zij een aantal ambities voor het woonprogramma geformuleerd:

- Minimaal behouden en waar mogelijk vergroten van de kernvoorraad in de huursector: tot 2015 groeit het tekort aan sociale huur- en koopwoningen in de gemeente tot 175 woningen. Casade zal aan deze opgave werken door het bouwen van nieuwe huur- en koopwoningen. Netto zal Casade huurwoningen toevoegen (zie ook bijlage 5). Ook zorgt Casade ervoor dat er voldoende betaalbare huurwoningen zijn tot 2014.
- Kwaliteitsaanpassingen voor de doelgroep senioren: de gemeente wil inspelen op de groei van doelgroepen die een seniorenwoning wensen. Hiertoe wordt bij de toevoeging van sociale huurwoningen het accent vooral gelegd op een breed aanbod van woningen voor senioren. Ook is er de ambitie om in Kaatsheuvel en Loon op Zand geleidelijke vernieuwing van het huurwoningaanbod voor senioren te realiseren. Casade zal met een vernieuwingsprogramma het aanbod van seniorenwoningen geleidelijk verbeteren.
- Woonzorgconcepten realiseren voor mensen met een zorgvraag: jaarlijks wil de gemeente ten behoeve van de doelgroep senioren in de gemeente Loon op Zand 20 eenheden (huur en koop) 'verzorgd wonen' toevoegen.
- Betaalbare koopwoningen voor starters: de gemeente wil de keuzemogelijkheden in dit segment in alle kernen vergroten. Instrumenten daarvoor zijn Collectief Particulier Opdrachtgeverschap en bijvoorbeeld Koopgarant, verkoop van eengezinshuurwoningen (onder voorwaarden).

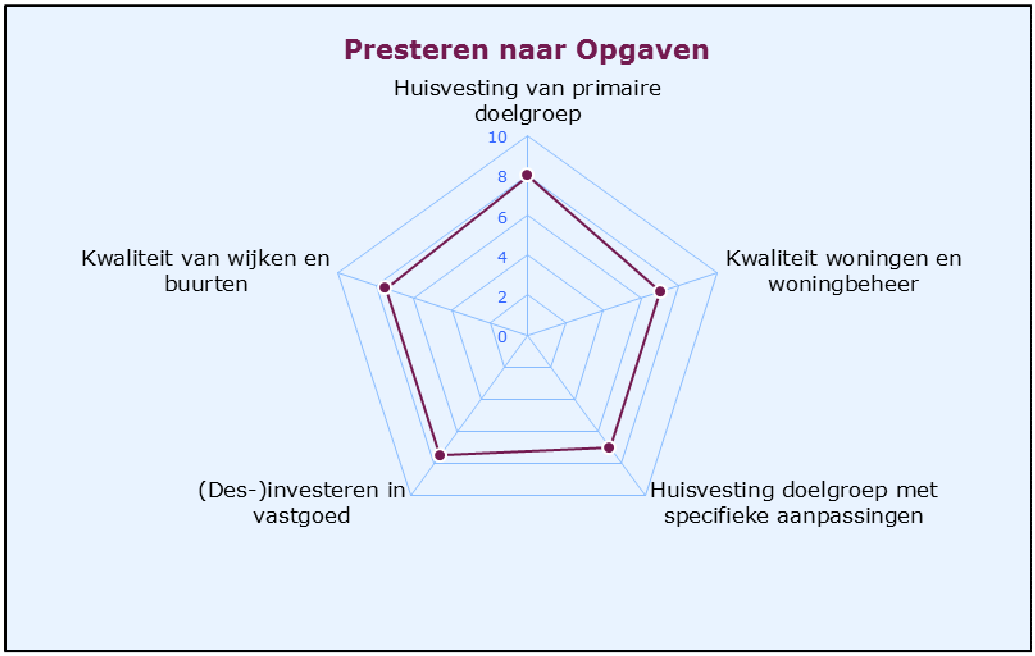
Bovenstaande staan de primaire doelstellingen binnen de gemeente Loon op Zand omschreven. Naast deze doelstellingen heeft de gemeente benoemd dat zij onderzoek wil doen naar de woningbehoefte onder arbeidsmigranten. Ook benoemt ze de taakstelling op het vlak van huisvesting van statushouders/pardonners. Tot slot wordt de verkoop van huurwoningen aangemerkt als een extra ambitie.

### Convenant 'Bouwen in tijden van recessie'
De gemeenten Waalwijk en Loon op Zand en de corporaties Casade Woondiensten en Slagenland wonen hebben in 2009 het convenant 'Bouwen in tijden van recessie' ondertekend. Hiermee hebben de partijen een overeenkomst gesloten om de bouw- en woningproductie te stimuleren en hiermee de werkgelegenheid te bevorderen. Het betreft een lijst met projecten die nog in 2009 of 2010 in uitvoering worden genomen. Dit zijn nieuwbouw en woningverbeteringsprojecten. Afspraak is dat gemeenten en corporaties prioriteit geven aan het tot uitvoer brengen van deze projecten. Voor Casade betekent dit, dat zij vanaf 2009 een aantal nieuwbouwprojecten en woningverbeteringsprojecten in uitvoering neemt (zie ook bijlage 5).

### Convenanten

Casade heeft veel convenanten met diverse zorg- en welzijnsinstellingen in het werkgebied, waarin samenwerkingsafspraken zijn vastgelegd. Deze convenanten richten zich onder andere op de ketenaanpak van multiproblematiek, het bieden van schuldendienstverlening en buurtpreventie. In bijlage 1 zijn deze convenanten opgesomd.

## 3.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven




| Presteren naar Opgaven | |
|---|---|
| **Prestatievelden** | **Cijfer** |
| Huisvesting van primaire doelgroep | **8,0** |
| Kwaliteit woningen en woningbeheer | **7,0** |
| Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen | **7,0** |
| (Des-)investeren in vastgoed | **7,5** |
| Kwaliteit van wijken en buurten | **7,5** |
| **Gemiddelde score** | **7,4** |

## 3.3 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,4. Op hoofdlijnen geeft Casade op ruim voldoende tot goede wijze invulling aan de opgaven zoals deze blijken uit de woonvisies en in ontwikkeling zijnde prestatieafspraken met de gemeenten Waalwijk en Loon op Zand. Er wordt goed ingespeeld op de huisvesting van de primaire doelgroep.

### Huisvesting van primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

De opgaven op het vlak van de huisvesting van de primaire doelgroep zijn in algemene termen omschreven en richten zich vooral op beschikbaarheid van huurwoningen voor de primaire doelgroep, voor de doelgroep vitale senioren en het bevorderen van eigen woningbezit onder de doelgroepen starters en lage/middeninkomens.
Op dit terrein is zichtbaar dat Casade serieus heeft ingezet op de opgaven van de gemeenten. Dit heeft geleid tot prestaties die boven de opgaven in het werkgebied liggen. Op basis van deze constatering oordeelt de commissie dat Casade goed heeft gepresteerd voor wat betreft de huisvesting van de primaire doelgroep.
Allereerst betreft dit de beschikbaarheid voor de primaire doelgroep. Casade heeft de maximaal redelijke huur relatief laag gehouden, wat de betaalbaarheid voor deze doelgroep ten goede komt (zie ook bijlage 5). Ook heeft de corporatie meer huurwoningen in haar kernvoorraad beschikbaar gehouden, dan nodig is in de gemeenten Waalwijk en Loon op Zand (zie ook bijlage 5).
Ten tweede heeft Casade voor de doelgroep vitale senioren zichtbaar bijgedragen aan de beschikbaarheid van passende woningen. Het aantal levensloopbestendige woningen voor de doelgroep senioren is in lijn met, of hoger dan de opgaven in het werkgebied (zie ook bijlage 5).
Ten derde heeft Casade voor de groep starters volgens de opgaven bijgedragen aan het eigen woningbezit. Zo heeft zij een CPO-project weten te realiseren, waarmee voor 61 jongeren koopwoningen zijn gerealiseerd. Eveneens richt Casade zich actief op het vergroten van de woningvoorraad voor Koopcomfort en Koopgarant. Hiermee biedt zij koopwoningen voor de doelgroep lagere en middeninkomens (zie ook bijlage 5).
Tot slot heeft Casade invulling weten te geven aan de taakstellingen van de gemeenten Waalwijk en Loon op Zand op het vlak van de huisvesting van statushouders/pardonners (zie ook bijlage 5). Zij is hiervoor een belangrijke partner van de gemeenten.

### Kwaliteit woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Ten aanzien van de kwaliteit van woningen liggen de opgaven in het werkgebied vooral op duurzaamheid en energieprestaties (zie ook bijlage 5). De prestatie afspraken ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer zijn weinig specifiek en worden met de gemeenten niet bijzonder gemonitord.
Beide gemeenten werken aan het verhogen van de energieprestaties van woningen. Casade heeft in dat kader ambities geformuleerd die aansluiten bij de opgaven in het werkgebied. Duurzaam bouwen vormt zelfs een van de motto's uit het ondernemingsplan van Casade. De prestaties zijn in lijn met deze ambities en opgaven (zie ook bijlage 5). Daarmee presteert Casade ruim voldoende in relatie tot de gestelde norm.
Naast duurzaamheid was het een opgave om de woningkwaliteit op niveau te houden en aansluitend bij de doelgroepen. Casade heeft vooral in 2009 en 2010 geïnvesteerd in woningverbeteringsplannen en buurtplannen, bijvoorbeeld voor de Nieuwe Vaart en het Oranjeplein. Afgaande op het aantal geregistreerde klachten, voldoen de woningen aan de gewenste kwaliteit in het werkgebied. Hiermee concludeert de commissie dat Casade ruim voldoende heeft gepresteerd.

### Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

De opgaven voor het prestatieveld 'huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen' zijn in termen van algemene ontwikkelingen geformuleerd. De gemeente Waalwijk zet vooral in op het creëren van 'pluswijken' en 'pluspunten'. Ook worden woningen voor het kleinschalig beschermd wonen gerealiseerd, door middel van verzorgd/beschermd woningen. De gemeente Loon op Zand zet vooral in op woonzorgservicezones en slimme functiecombinaties van gebouwen, in de vorm van multifunctionele centra. Jaarlijks wil de gemeente Loon op Zand ten behoeve van de doelgroep senioren 20 eenheden (huur en koop) 'verzorgd wonen' toevoegen (zie ook bijlage 5).
Casade heeft de eigen ambities opgesteld in lijn met de opgaven uit het werkgebied. De prestaties lopen per doelstelling en per gemeente uiteen.
De aandacht van Casade is, in lijn met de opgaven in het werkgebied, tijdens de visitatieperiode vooral uitgegaan van het realiseren van multifunctionele centra. Voorbeelden hiervan zijn gedurende de visitatieperiode gerealiseerde wijkpunten in de gemeente Waalwijk (BaLaDe en Het Koetshuis) en het in exploitatie genomen wijkpunt in gemeente Loon op Zand (Pannenhoef). Hoewel hiermee de opgaven in het werkgebied voor een deel vervuld worden, is wel gepresteerd in lijn met de behoeften vanuit de gemeente Waalwijk.
Kijkend naar de opgaven voor de doelgroepen senioren en zorgvragers, is de opgave vooral het realiseren van een groei van huurwoningen die zelfstandig wonen voor deze doelgroepen mogelijk maken. Ook moeten verzorgde en beschermde woonvormen gerealiseerd worden. In de gemeente Waalwijk zijn, in lijn met de opgaven, vooral seniorenwoningen toegevoegd (zie ook bijlage 5). In de gemeente Loon op Zand is vooral gepresteerd door het realiseren van kleinschalige verzorgde en beschermde woonvormen. De concrete prestaties liggen zelfs boven de opgaven in het werkgebied. In de gemeente Waalwijk liggen de prestaties voor wat betreft deze woonvormen achter op de opgaven (zie ook bijlage 5).
Hoewel de prestaties op punten achterlopen op de opgaven, is zichtbaar dat Casade zich in heeft gezet voor de vragen vanuit de doelgroepen. Door realisatie van de wijkpunten, seniorenwoningen in de gemeente Waalwijk en verzorgde en beschermde woonvormen in vooral de gemeente Loon op Zand. De corporatie geeft wat dat betreft ruim voldoende thuis bij de vraag vanuit de doelgroepen senioren met een zorgvraag en bewoners met een lichamelijke of geestelijke beperking. Bovendien heeft Casade voorzien in de woonbehoefte van woningzoekenden met een WMO-verhuisadvies. De commissie oordeelt op basis hiervan dat Casade ruim voldoende invulling heeft gegeven aan de opgaven in het werkgebied.

### (Des-)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,5.

Ten aanzien van dit prestatieveld hebben de opgaven vooral betrekking op het realiseren van maatschappelijk vastgoed (wijkpunten), nieuwbouw van woningen, verkoop van woningen en de kwaliteitsverandering van woningen. Dit alles is gericht op het realiseren van voldoende voorraad van sociale huurwoningen voor de primaire doelgroep, het realiseren van passende woningen voor senioren en het stimuleren van verkoop onder scheefwoners. Casade heeft in het kader van deze opgaven over het geheel genomen ruim voldoende tot goed gepresteerd. Als enkel gekeken wordt naar de feitelijke cijfers, dan is zichtbaar dat de corporatie op het vlak van nieuwbouw, maatschappelijk vastgoed en verkoop voldoende tot ruim voldoende gepresteerd heeft (zie ook bijlage 5).

De commissie vindt het echter van belang dat dit aspect in de tijd en ontwikkelingen van zowel de corporatie als de woningmarkt wordt geplaatst. De huidige markt is, gezien de recessie, geen gemakkelijke markt om bijvoorbeeld te presteren op het vlak van nieuwbouw en verkoop. Daarnaast is gedurende de visitatieperiode sprake geweest van een bestuurderswisseling. Tot slot heeft de gemeente Loon op Zand te maken gehad met een cruciale breuk in het ontwikkelproces van de locatie 'Bruisend Dorpshart' voor Kaatsheuvel, door het wegvallen van een van de ontwikkelpartners. Ondanks deze ontwikkelingen, heeft de corporatie met een weloverwogen en gedegen (des-)investeringsaanpak prestaties van formaat weten te realiseren die aansluiten bij de opgaven in het werkgebied. Hoewel in de eerste jaren de aanpak als voorzichtig kan worden bestempeld, is de laatste jaren van de visitatieperiode een grote bijdrage aan de opgaven geleverd. In de eerste jaren heeft de nadruk vooral gelegen op investeringen in het kader van woningverbetering, door middel van bijvoorbeeld buurtplannen voor Hertog Janpark en A. Poitersstraat. In de laatste jaren is in de gemeente Waalwijk een groot aantal nieuwbouwwoningen opgeleverd, waarvan het merendeel in de categorie betaalbaar viel. Hetzelfde geldt voor het realiseren van nieuwbouwwoningen met een Koopgarantconstructie (zie ook bijlage 5). En er zijn grote investeringsbijdragen gedaan aan de realisatie van de wijkpunten BaLaDe en Het Koetshuis. Casade heeft zich bovendien in 2009 verbonden aan het convenant 'Bouwen in tijden van recessie', wat inhield dat er op korte termijn 580 woningen in uitvoering dan wel voorbereiding werden genomen. Hier heeft zij zich aan weten te houden (zie ook bijlage 5). Tot slot toont de corporatie zich bereid om verantwoordelijkheid te nemen in het kader van de laatste ontwikkelingen in het kader van het 'Bruisend Dorpshart'.

### Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,5.

De opgaven op het vlak van de kwaliteit van wijken en buurten zijn in zowel de gemeente Waalwijk als gemeente Loon op Zand te overzien. De aandacht gaat primair uit naar vitale wijken en buurten, door het versterken en handhaven van voorzieningen in de buurt en het versterken van de sociale infrastructuur.
In Waalwijk krijgt dit vorm onder de noemer 'pluswijken' en 'pluspunten'. Hierbij zijn de gerealiseerde multifunctionele centra als BaLaDe (Waalwijk) een belangrijk resultaat. In dit wijkpunt werken 19 partners samen. Ook het gerealiseerde zorgpunt Het Koetshuis in Landgoed Driessen is van groot belang voor de nieuwe wijk. Casade is zelfs bereid geweest om de organisatie op deze benadering van wijkgericht werken in te richten. Dit beleid is bijgesteld bij zowel Casade als bij samenwerkingspartners. In de gemeente Loon op Zand vormt vooral de leefbaarheid in Kaatsheuvel een opgave. Dit betreft het uitvoeringsprogramma voor versterking van het centrum. Maar ook de leefbaarheid in Kaatsheuvel-Oost vormt een opgave, waaraan Casade zich heeft verbonden in het convenant Wijkgericht Werken Loon op Zand (2009-2011). De woningcorporatie levert een ruim voldoende bijdrage aan het verbeteren van de fysieke, sociale, economische en culturele leefomgeving in deze wijken. Dit door bij te dragen aan wijkactiviteiten in Kaatsheuvel-Oost en in te zetten op het wijkwerkplan voor Kaatsheuvel-West, waarin bijvoorbeeld is geïnvesteerd in leefbaarheidsinitiatieven. De investeringen leiden tot gewenste resultaten: uit de laatste metingen blijkt dat de leefbaarheid in Loon op Zand voor de meeste wijken boven het landelijk gemiddelde ligt (zie ook bijlage 5).

Tot slot onderscheidt de corporatie zich, in het kader van de opgaven, vooral op het vlak van vitale buurten en wijken, door de samenwerking op te zoeken met diverse partners in de wijken. Casade heeft hiertoe actieve samenwerking getoond in samenwerkingsverbanden als Thesaurus. Aan Thesaurus nemen onder andere Thebe, Prisma en Juvans deel, stichtingen die zich respectievelijk richten op eerstelijnszorg, verzorging en begeleiding van mensen met een beperking en de ondersteuning van mensen met psychische problemen.

# 4 Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden 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. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Casade.

## 4.1 De belanghebbenden van Casade

Tijdens de visitatie heeft de commissie met diverse belanghebbenden van Casade gesproken: wethouders en ambtenaren, Huurdersbelangenorganisatie WLS, zorg- en welzijnsinstellingen. Met al deze partijen heeft de corporatie op regelmatige basis contact. Daarbij gaat het om formele overlegbijeenkomsten, waarvan schriftelijke verslaglegging plaatsvindt. Met de zorg- en welzijnsinstellingen gaat het daarbij ook om contacten in ander verband, Thesaurus, waarin de nadruk wordt gelegd op samenwerking en elkaar opzoeken om op specifieke ontwikkelingen in het werkgebied in te kunnen spelen. Tijdens de visitatiegesprekken zijn de belanghebbenden gevraagd hun positie ten opzichte van Casade en hun beeld bij de prestaties van Casade nader toe te lichten.

Hieronder worden de belanghebbenden die een gesprekspartner vormden voor de visitatie kort geïntroduceerd.

### Stichting Huurdersbelangen WLS

Op beleidsniveau voert Casade overleg met Stichting Huurdersbelangen WLS (hierna: WLS), waarin de drie lokale huurdersbelangenverenigingen zijn verenigd. De wijze van overleg is vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst tussen Casade en de WLS. In de samenwerkingsovereenkomst zijn de bevoegdheden en rechten van de stichting vastgelegd. De stichting heeft informatierechten, het initiatiefrecht tot ongevraagd advies over onderwerpen van beleid en beheer, het adviesrecht om gevraagd advies te geven over specifieke onderwerpen de stichting heeft het instemmingsrecht bij hiervoor aangemerkte onderwerpen. Op het moment zijn Casade en de stichting met elkaar in gesprek om tot nieuwe participatieafspraken te komen.
De Stichting Huurdersbelangen ervaart Casade als een degelijke corporatie die weinig risico's neemt op financieel gebied. De corporatie is voor de stichting een toegankelijke partner. Vooral de laatste jaren ervaart de stichting de communicatie als steeds transparanter en voelt zich beter gehoord en serieus genomen. Over het algemeen is de stichting tevreden met de prestaties van Casade. Aandachtspunt ziet zij wel in de planning en communicatie over activiteiten in het onderhoud van woningen. De communicatie richting huurders kan sneller en proactiever worden opgepakt door Casade. Ook vraagt de stichting nog meer aandacht voor leefbaarheid en dan vooral fysieke zaken in de directe woonomgeving, zoals de staat van (voor)tuinen, onderhoud van woningen die door Casade zijn verkocht et cetera.

### Gemeente Waalwijk en gemeente Loon op Zand

De gemeenten Waalwijk en Loon op Zand zijn belangrijke partners voor Casade. De corporatie werkt op diverse niveaus en op diverse onderwerpen samen met de gemeenten. In 2009 hebben beide gemeenten een nieuwe woonvisie ontwikkeld, waarbij Casade nauw betrokken is geweest. Hieruit blijken de opgaven voor het werkgebied. De woonvisies worden vertaald naar prestatieafspraken tussen gemeenten en corporatie. De corporatie heeft periodiek overleg met de gemeenten Waalwijk en Loon op Zand, over de prestatieafspraken en de voortgang hierin.

De gemeente Waalwijk ervaart dat de corporatie een zeer positieve en loyale houding heeft richting de gemeenten. De samenwerking tussen gemeente en Casade gaat over het algemeen goed. Zij typeren Casade als een solide en gedegen corporatie. Een corporatie met hoge ambities met een brede taakopvatting richting de taakvelden woningbouw en sociaal. Casade beweegt veel mee en toont zich te allen tijde bereid om gezamenlijke doelstellingen te bereiken. In de uitvoering laat de corporatie zich niet snel uit het veld slaan door tegenslagen. Aandachtspunt ligt wat hen betreft in het helder stellen van de rol die Casade bij specifieke samenwerkingsprocessen en ontwikkelingen wil innemen en hoe de onderlinge samenwerking in dat kader vorm gaat krijgen. Ook benoemt de gemeente dat Casade in haar benadering op het vlak van projectontwikkeling als eigenzinnig te bestempelen is, vanuit de doelstelling rendement te realiseren. Dat vergt tijd voor onderhandelingen, maar de gemeente geeft ook aan dat ze daar vrijwel altijd uitkomen met Casade. Eén en ander betekent wel dat processen (zoals vergunningaanvragen) kunnen vertragen. Tot slot benoemt de gemeente dat Casade haar blik ook kan werpen op nieuwe ontwikkelingen in de doelgroepen eenpersoonshuishoudens, kleine gezinnen en MOE-landers[16].

De gemeente Loon op Zand laat een gelijksoortig beeld zien. Zij ervaart dat Casade een intensieve betrokkenheid toont met de gemeente. Het is een corporatie die inhoudelijk meedenkt en zich coöperatief opstelt. Dit geldt vooral voor het wijkgericht werken aan welzijn-wonen-zorg. Casade is wat dat betreft opmerkelijk actief op sociaal vlak. Gezien de ontwikkelingen op financieel vlak bij zowel de woningcorporaties als de zorg- en welzijnsinstellingen is merkbaar dat Casade keuzes zal moeten maken op het vlak van haar betrokkenheid. Zij toont nog steeds de wil om resultaten mogelijk te maken, maar is kritischer op de rol die zij inneemt hierin. Casade toont hierin meer zakelijkheid. Over het algemeen genomen typeert zij de corporatie als een traditionele, behoudende en sociaal ingestelde corporatie. Voor de gemeente is het een betrouwbare partner.
De gemeente benoemt dat het vooraf helder stellen van uitgangspunten voor de samenwerking en rolverdeling bij gezamenlijke initiatieven meer aandacht mag krijgen. In lijn met wat de gemeente Waalwijk benoemt, ervaart de gemeente Loon op Zand de processen op het vlak van bouw- en projectontwikkeling soms als stroef.

[16] MOE-landers zijn arbeidsmigranten uit Midden- en Oost-Europa.

## Zorg- en Welzijnspartijen

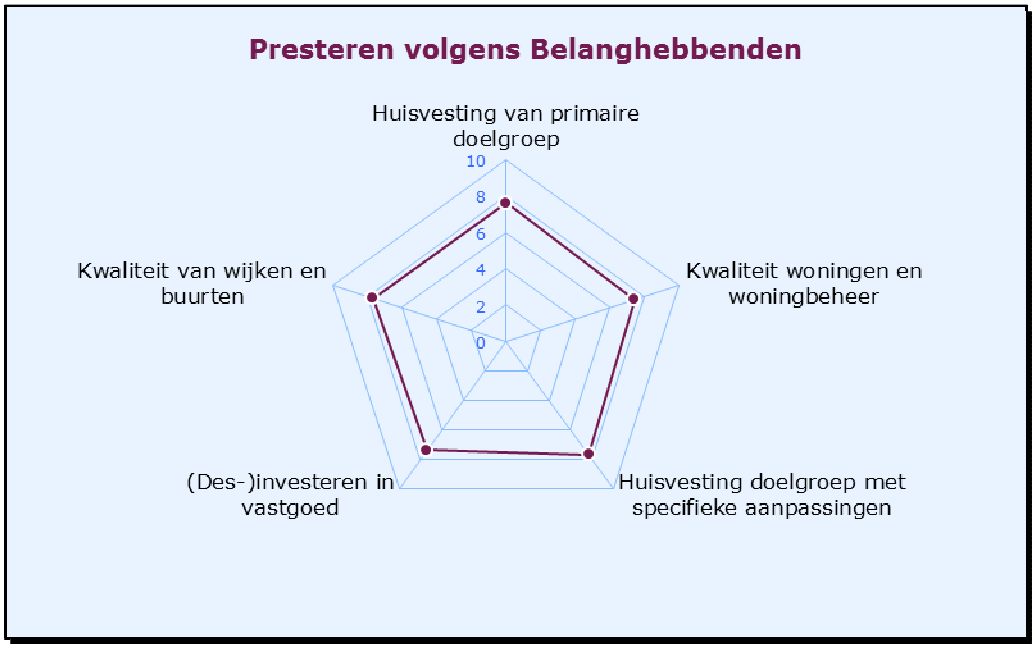
Casade heeft convenanten afgesloten met een groot aantal zorg- en welzijnsinstellingen in het werkgebied. De samenwerking tussen Casade en de zorg- en welzijnsinstellingen is nauw en intensief. De zorg- en welzijnsinstellingen geven een positieve waardering aan deze samenwerkingsrelatie en zijn zeer tevreden met het optreden en de maatschappelijke bevlogenheid van Casade. Casade gaat voor hen echt een stap verder dan een gemiddelde corporatie. Waar nodig stapt Casade in ontwikkelingen die andere partijen laten liggen. Zij zien hierin gedurende de achterliggende periode wel een ontwikkeling gaande. Er is meer helder geworden waar Casade voor staat en waar grenzen liggen. Op het vlak van vastgoed is Casade meer zakelijk geworden en op het vlak van wijkontwikkeling toont ze meer realisme. Deze ontwikkeling leidt tot discussies over de rol van Casade, discussies waar de partijen wel begrip voor hebben. Het is eveneens duidelijk dat het vaststellen van deze rol nog in ontwikkeling is, meer helderheid is nog gewenst. Genoemde instellingen hopen dat de maatschappelijke betrokkenheid van Casade blijft bij meer dan alleen 'stenen en huizen'. Een aanbeveling is dat Casade meer transparantie kan bieden over zaken als financiering en ervoor moet zorgen dat ze kan anticiperen op meerjarige ontwikkelingen in de contracten en vastgoedontwikkelingen die ze inzet. Ook mag Casade meer gebruik maken van de professionaliteit en deskundigheid van andere partijen.

Naast de samenwerking met individuele zorg- en welzijnsinstellingen, is Casade een sparringpartner in het verband Thesaurus. Diverse partijen hebben zich daar met een convenant aan verbonden. De doelstelling van dit verband is het creëren van een wijksamenleving waarin bewoners kunnen wonen ook wanneer de behoefte aan begeleiding, ondersteuning of zorg zich voordoet. De partijen komen periodiek samen en starten projecten in de wijken, waaraan de partijen bij kunnen dragen indien ze dit wensen.

## Overige partijen

Bij de visitatie is naast bovenstaande partijen ook het Online Klantenpanel van Casade betrokken. Het Online klantenpanel bestaat uit 285 deelnemers. Periodiek onderzoekt Casade bij het Online Klantenpanel de mening van huurders over specifieke onderwerpen, om daarmee een eerste indicatie te krijgen van de huurdersbeleving. De commissie heeft op verzoek van de corporatie een aantal vragen geformuleerd om voor te leggen aan het Online Klantenpanel. Waar relevant, worden de resultaten van het klantenpanel in onderstaande hoofdstukken weergegeven.

## 4.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren volgens Belanghebbenden




| Presteren volgens Belanghebbenden | |
|---|---|
| **Prestatievelden** | **Cijfer** |
| Huisvesting van primaire doelgroep | **7,6** |
| Kwaliteit woningen en woningbeheer | **7,4** |
| Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen | **7,7** |
| (Des-)investeren in vastgoed | **7,4** |
| Kwaliteit van wijken en buurten | **7,7** |
| **Gemiddelde score** | **7,6** |

## 4.3 Conclusies en motivatie

Gemiddeld scoort Casade een 7,6 op het Presteren volgens Belanghebbenden. De belanghebbenden hebben geoordeeld dat Casade op de verschillende prestatievelden ruim voldoende tot goed heeft gepresteerd. De prestatievelden Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen en Kwaliteit van wijken en buurten worden daarbij het hoogst beoordeeld door de belanghebbenden.

### Huisvesting van primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,6.

Over het algemeen genomen oordelen de belanghebbenden dat Casade ruim voldoende tot goed heeft gepresteerd voor de huisvesting van de primaire doelgroep. De gemeenten en de zorg- en welzijnsinstellingen geven een goede beoordeling.

De gemeenten waarderen de inzet die Casade toont om de primaire voorraad op het gewenste peil te houden. Voor hen is zichtbaar dat de corporatie zoveel mogelijk betaalbaar heeft gebouwd. Hoewel er nog spanning is op de beschikbaarheid van de primaire voorraad, werkt de corporatie er hard aan om dit bij te stellen. Vooral in de gemeente Waalwijk is het jaarlijks beschikbaar komen van voldoende betaalbare woningen een punt van zorg nu de mutatiegraad in de sociale huursector daalt en de koopmarkt stagneert.
De zorg- en welzijnsinstellingen waarderen eveneens de zichtbare motivatie van Casade om voor de primaire doelgroep te bouwen. Over het algemeen genomen zijn ze van mening dat de corporatie goed bezit heeft en veel betaalbare woonruimte voor hun doelgroep heeft ontwikkeld.
De huurders laten een kritischer beeld zien ten aanzien van de huisvesting van de primaire doelgroep. Over het geheel genomen presteert Casade naar hun mening ruim voldoende, maar ze zijn van mening dat er zaken kunnen verbeteren. Zij maken zich vooral zorgen om de kwetsbare groep huurders met een laag inkomen die voor hun huisvesting afhankelijk zijn van de huurtoeslag. Deze groep heeft weinig kans om te verhuizen, gezien de huurprijzen bij mutatie. Casade mag hier wat de huurders betreft meer aandacht aan schenken en minder aan het bouwen in de duurdere sector.
Tot slot is het online klantenpanel een aantal vragen voorgelegd ten aanzien van de betaalbaarheid van huurwoningen. Zij zijn over het algemeen tevreden over de prijs van de huurwoning. Specifiek wordt bijvoorbeeld aangegeven dat Casade in relatie tot landelijke ontwikkelingen haar best doet om passende woningen in het bestand te houden. Daar tegenover stelt een vijfde van de deelnemers dat de huurprijzen snel stijgen en dat de huurprijzen in relatie tot het inkomen hoog zijn. Ten aanzien van de woonlasten, is het voor de deelnemers niet duidelijk dat deze minder worden doordat geïnvesteerd wordt in duurzaamheid. Een deel van de huurders geeft aan daadwerkelijk te merken dat woonlasten minder worden door de duurzaamheidsinvesteringen van Casade. Echter, een deel van de huurders geeft ook aan dat hoewel de energielasten verminderen, de woonlasten gehandhaafd worden doordat de huurprijzen daartegenover stijgen.

### Kwaliteit woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,4.

De zorg- en welzijnsinstellingen zien dat cliënten die direct huren van Casade tevreden zijn over hun woningen. De dienstverlening verloopt eveneens naar tevredenheid. Zij zijn dan ook van mening dat Casade goed presteert voor dit aandachtsveld.
De huurders merken op dat de kwaliteit van woningen en het beheer van woningen in bepaalde delen van het bezit te wensen over laat. Ten tijde van de toenmalige fusie tot Casade was dit voor hen al zichtbaar. Huurders benoemen dat in Sprang woonblokken zijn, waar het onderhoud te wensen over laat. Voor dit specifieke deel van de voorraad oordelen de huurders dat Casade onvoldoende presteert in de kwaliteit van woningen. Daarnaast benoemen huurders aandachtspunten in het omgaan met huurdersklachten over bijvoorbeeld de directe woonomgeving zoals onverzorgde voortuinen. Casade is naar de smaak van de huurders snel geneigd om daarin terughoudend en afwachtend op te treden. Zij verwachten hierin meer initiatief van Casade om voor trouwe huurders op te komen. Vanuit het klantenpanel blijkt dat de meerderheid vindt dat Casade investeert in kwalitatief goede huisvesting. Ook wordt aangegeven dat de klachtenafhandeling als uitstekend wordt ervaren.

De kritische noot uit het online klantenpanel is in lijn met dat wat huurders aangeven: onderhoud gaat soms langzaam, waarbij Casade nog wel eens kan kiezen voor het doen van een kleinere investering wat volgens de deelnemers ten koste kan gaan van de kwaliteit van het eindresultaat.
De gemeenten oordelen dat Casade ruim voldoende presteert. Over het geheel genomen is de kwaliteit van woningen en het woningbeheer goed. Casade heeft het geld in de woningen zitten. Het kan natuurlijk altijd beter, maar Casade doet op dit vlak wat van hen verwacht mag worden.

### Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen of voorzieningen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,7.

Vooral de gemeente Loon op Zand en de zorg- en welzijnsinstellingen oordelen dat Casade op dit prestatieveld goed tot zeer goed presteert. De gemeente Loon op Zand constateert dat de taakstellingen voor wat betreft statushouders niet zijn gerealiseerd, maar dat dit niet aan de inspanningen van Casade is te wijten. Voor de doelgroep mensen met een handicap toont Casade veel inspanning om te bouwen in de wijk, mede in Thesaurusverband. Opmerking van de gemeente is dat Casade een eigen visie heeft op het huisvesten van mensen met een beperking. Het ontwikkelen van de door de gemeente gewenste woonzorgcombinaties viel hier buiten. Ondanks de discussies op dat vlak, doet Casade wel wat er met de gemeente is afgesproken. De zorg- en welzijnsinstellingen waarderen de hoge inzet van Casade voor hun doelgroepen. Ze vinden dat dit heeft geleid tot goede huisvestingsprestaties. Als aandachtspunt wordt aangegeven dat Casade meer mag anticiperen op nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld voor wat betreft vrouwenopvang en nieuwe doelgroepen.
De gemeente Waalwijk oordeelt dat de corporatie naar verwachting presteert. Voor de doelgroep senioren heeft zij gedaan wat nodig is. Casade onderscheidt zich hierin door de samenwerking die zij zoekt met de zorg- en welzijnspartijen als Prisma en de Schakelring. Ook de gemeente Waalwijk geeft aan dat Casade haar aandacht uit mag laten gaan naar nieuwe doelgroepen als MOE-landers.
De huurders zijn van mening dat Casade op dit vlak net onder de verwachtingen presteert. Sommige nieuwe zorgcomplexen springen er kwalitatief gezien uit, bijvoorbeeld Het Koetshuis en BaLaDe. Maar ook benoemt zij dat er in andere delen van het bezit juist onvoldoende gedaan wordt aan het huisvesten van de doelgroep, dan wel dat de kwaliteit van de huisvesting te wensen over laat. In het cijfer hebben de huurders eveneens de prestaties voor de statushouders mee laten wegen. De corporatie had naar mening van de huurders meer kunnen doen aan de huisvesting van deze doelgroep, om daarmee mee te werken aan de taakstelling van de gemeente.

### (Des-)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,4.

De gemeenten geven een tweeledig beeld terug ten aanzien van de (des-)investeringen in vastgoed. Enerzijds wordt goed gewaardeerd dat Casade een corporatie is die consciëntieus en gedegen optreedt in het (des-)investeren in nieuwbouw, verkoop en renovaties. Casade treedt op een verantwoorde manier op. Hierdoor is Casade in staat om te blijven investeren in crisistijd. De corporatie heeft ambitieuze plannen, die ze uit weet te voeren.

Zeer positief wordt gesproken over de investeringen in maatschappelijk vastgoed als BaLaDe en Besoyen. Een aandachtspunt van de gemeente Waalwijk is dat Casade een corporatie is die niet snel buiten de eigen grenzen zal stappen. Zij zijn van mening dat de corporatie hiermee kansen laat liggen. Wat dat betreft, mag Casade naar de mening van de gemeente meer initiatieven nemen. De gemeente Loon op Zand benoemt een gelijksoortig aandachtspunt. In de samenwerking kunnen processen traag verlopen. De gemeente is van mening dat Casade sneller tot investeringen zou kunnen overgaan dan ze nu vaak laat zien.
De zorg- en welzijnsinstellingen zijn eenduidig positief. De nieuwbouw van wijkpunt BaLaDe wordt goed gewaardeerd. Wel is er momenteel een discussie over de afgesproken huurprijzen en huurtermijnen. Opgemerkt wordt dat Casade met de verkoop van woningen aan bijvoorbeeld jongeren, de samenstelling in wijken positief heeft veranderd. Vooral in Pannenhoef wordt dit gesignaleerd. Hoewel de prestaties voor de wijkpunten worden gewaardeerd, vragen de instellingen zich af of dit een tandje te ver is voor Casade.
De huurders zijn over het algemeen van mening dat Casade ruim voldoende heeft gepresteerd. Ze waarderen het dat de corporatie met beperkte middelen goed inzet op het woningbestand. Zij zien ook dat Casade van goede wil is, maar door tegenwerkende krachten beïnvloed wordt in haar prestaties. Aandachtspunt is het bouwen van voldoende woningen voor eenpersoons- of tweepersoonshuishoudens. De deelnemers van het online klantenpanel zijn over het algemeen tevreden met de investeringen die worden gedaan in de vorm van renovaties en nieuwbouw. In dat kader worden snelheid en kleine kwaliteitsproblemen als kritiekpunten benoemd.

### Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,7.

Vooral de gemeente Loon op Zand is zeer te spreken over de prestaties van Casade op het vlak van kwaliteit van wijken en buurten. Zij ziet Casade optreden als een wijkcorporatie. Dit vindt de gemeente zeer onderscheidend.
De gemeente Waalwijk waardeert de prestaties positief. De corporatie doet veel aan het opwaarderen van wijken. Hoewel er geen probleemwijken in Waalwijk zijn, zijn er wel probleembuurten. Deze kunnen wat de gemeente betreft (nog) meer aandacht krijgen van Casade. Hetzelfde geldt voor de vergrijzing in bepaalde wijken van Waalwijk.
Ook de zorg- en welzijnsinstellingen zijn van mening dat Casade goed presteert op het vlak van de kwaliteit van wijken en buurten. Zij vinden dat Casade zich onderscheidt door investeringen en prestaties op het gebied van leefbaarheid. Dat wat ze doet, doet ze ook goed. Wel wordt het signaal afgegeven dat Casade hierin een balans moet gaan brengen tussen wat ze wel doet en ook afmaakt en wat bij anderen, lees zorg- en welzijnsinstellingen behoort te liggen.

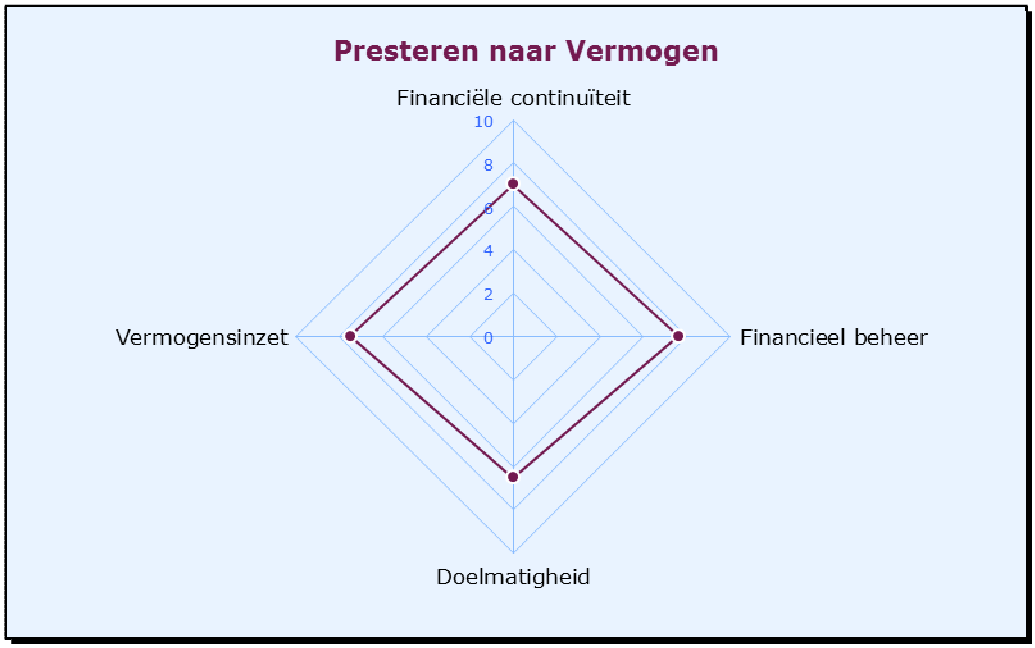
De huurders zijn van mening dat Casade onvoldoende tot voldoende presteert op dit vlak en dat Casade meer kan werken aan de leefbaarheid in de wijk. Daarbij wordt vooral aandacht gevraagd voor de fysieke leefbaarheid in de directe woonomgeving, zoals voor- en achtertuinen. Daarbij wordt opgemerkt dat Casade zich in haar activiteiten de achterliggende periode minder expliciet heeft gericht op de huurderswensen ten aanzien van leefbaarheid in de directe woonomgeving, daar de aandacht meer uitging naar het versterken van netwerken met professionele partners.

Er is winst te boeken door beide aspecten sterker te combineren. De klantscores op het onderwerp leefbaarheid zijn overigens op hetzelfde peil gebleven.
Een punt van zorg voor de huurders is dat zich tussen de huurwoningen van Casade ook koopwoningen bevinden. Op deze woningen heeft Casade geen invloed, bijvoorbeeld waar het gaat om onderhoud aan de woning, waardoor het netto-effect van Casade op de leefbaarheid in de wijken achterblijft. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld Zanddonk en het Oranjeplein. In deze gebieden verricht Casade het onderhoud aan de eigen woningen goed, maar het onderhoud aan de koopwoningen blijft achter. Van de deelnemers aan het online klantenpanel is tweevijfde het eens met de stelling dat Casade maatschappelijk betrokken is bij de wijk. Zij zien dat Casade huurders betrekt bij grootschalige veranderingen maar ook in het algemeen bij wijkontwikkelingen.

# 5 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Casade, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

## 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen




| Presteren naar Vermogen | | |
|---|---|---|
| **Prestatievelden** | **Cijfer** | **Weging** |
| Financiële continuïteit | **7,0** | **20%** |
| Financieel beheer | **7,6** | **20%** |
| Doelmatigheid | **6,5** | **20%** |
| Vermogensinzet | **7,5** | **40%** |
| **Gemiddelde score** | **7,2** | |

## 5.2 Conclusies en motivatie

### Financiële continuïteit

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0. Bij het onderdeel 'financiële continuïteit' beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voldoende vermogenspositie heeft, voldoende middelen heeft en stuurt op alle kasstromen. Deze onderwerpen worden achtereenvolgens besproken. De commissie beoordeelt de onderdelen vermogenspositie, de beschikbaarheid van voldoende middelen en kasstroomsturing als ruim voldoende.

**Vermogenspositie**
De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0.

De commissie beoordeelt de vermogenspositie van Casade als ruim voldoende. Dit oordeel is onder meer gebaseerd op de door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) afgegeven continuïteitsoordelen. Gedurende de visitatieperiode heeft Casade één keer een continuïteitsoordeel B2 van het CFV gekregen (2008). Het CFV concludeerde in dat jaar dat de voorgenomen nieuwbouwactiviteiten de vermogenspositie van Casade in gevaar zouden brengen. De ongunstige financiële vooruitzichten werden volgens het CFV vooral veroorzaakt door een combinatie van een te hoog lastenniveau en een zeer ambitieus investeringsprogramma. Casade heeft in dat kader een plan van aanpak voor een afdoend vermogensherstel op moeten stellen. Hierin heeft zij opgenomen, het terugdringen van de onderhoudsuitgaven, het verhogen van het aantal te verkopen woningen per jaar en een strakkere voortgangsrapportage over de verkoop van woningen. Aanvullend op een eenmalige bezuiniging van 5 miljoen euro heeft Casade een jaarlijkse bezuiniging van 1 miljoen euro in het herstelplan opgenomen, te realiseren in de exploitatiekosten. Een slagvaardige implementatie van dit herstelplan heeft ertoe geleid dat het CFV de daarop volgende jaren een continuïteitsoordeel A(1) heeft afgegeven.
In haar financiële beleid heeft Casade vastgelegd dat zij aanstuurt op een minimaal gewenste financieringsruimte van 25 procent van de bedrijfswaarde als randvoorwaarde voor de financiële continuïteit. Jaarlijks maakt Casade haar vermogen op basis van bedrijfswaarde inzichtelijk. Zij voldoet hiermee ruim voldoende aan de normen op het vlak van vermogenspositie.

**Middelen (liquiditeit)**
De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0.

De commissie komt tot de conclusie dat Casade voldoende middelen beschikbaar heeft om de voorgenomen investeringen te kunnen doen. Over het geheel genomen is Casade te typeren als een corporatie die haar middelen behoedzaam inzet. Zij heeft de afgelopen jaren een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). De corporatie heeft in 2011 een door het WSW vrijgegeven faciliteringsvolume van een aantal miljoenen euro's. In haar jaarplannen en jaarlijkse begrotingen maakt Casade inzichtelijk dat de geplande uitgaven en investeringen worden gefinancierd met beschikbare middelen uit de verkoop van woningen, de operationele kasstromen en aangetrokken leningen. Er is nog ruimte voor de financiering van uitgaven, met de middelen die nog beschikbaar zijn uit het vrijgegeven faciliteringsvolume van het WSW.
Casade hanteert een gemaximeerd financieringsratio van 75 procent, waarmee de buffer voor risico's 25 procent is. In 2010 voorzag Casade dat de financieringsratio de eigen doelstellingen dreigt te overschrijden, door achterblijvende verkoopopbrengsten. Om hierop in te grijpen, toetst de corporatie voortaan nog nadrukkelijker de betaalbaarheid van geplande nieuwbouwprojecten en maakt hierin een prioriteitenstelling.

**Kasstromen**
De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0.

Naar oordeel van de commissie heeft Casade de kasstromen goed op orde. De basis voor de kasstroomsturing is te vinden in het financieel beleid van Casade.

Daarin staat uitgewerkt dat Casade integraal stuurt op de operationele kasstroom, de financieringskasstromen en de portfoliokasstromen. Met het financieel beleid geeft Casade richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen. In het financieel beleid is eveneens uitgewerkt welke kengetallen zij hanteert voor het sturen op de kasstromen. Deze sluiten aan bij het gestelde normenkader van de visitatiemethodiek. Ook in het ondernemingsplan heeft de corporatie onder het motto Presteren naar vermogen streefwaarden geformuleerd waarop zij nauwlettend en periodiek stuurt. Deze streefwaarden zijn in lijn met het gestelde normenkader. Casade verantwoordt periodiek de resultaten op deze streefwaarden in de jaarbegrotingen, de managementrapportages en de jaarrekening.
Meer specifiek hanteert de corporatie voor de operationele kasstroom een directe rendementseis van minimaal 4 procent en een rentedekkingsgraad van minimaal 1,3. In de jaren 2009 en 2010 liggen de prestaties voor beide normen boven het zelf gestelde kader en daarmee boven het hier getoetste normenkader. Ten aanzien van de portfoliokasstromen hanteert Casade een IRR-rendementseis voor te realiseren investeringen, waarbij zij onderscheid maakt in vijf categorieën vastgoed. Deze rendementseisen worden gebruikt in het kader van investeringsselecties en gelden als een harde minimumeis. In de jaren 2009 en 2010 heeft Casade voldaan aan de gestelde kaders. Ten aanzien van de financieringskasstromen hanteert Casade een financieringsratio van maximaal 75 procent. Hieraan voldoet Casade. In het bepalen van het maximale vermogen dat geleend kan worden, hanteert Casade een conservatiever value begrip dan gesteld in het normenkader van de visitatie. Ze hanteert de bedrijfswaarde in plaats van de WOZ-waarde. Het loan to value resultaat is voor Casade 65 procent. Daarmee voldoet de corporatie aan de eisen, uitgaande van het feit dat de bedrijfswaarde bij corporaties een lagere waarde vertegenwoordigt dan de WOZ-waarde. In de jaarlijkse begrotingen maakt Casade inzichtelijk wat voor effecten de werkplannen hebben op de kasstromen en de gestelde normen. Hierbij kijkt ze vijf jaar vooruit. Bij het opstellen van de begroting in 2009 is voor het eerst actief gebruik gemaakt van een methodiek om scenario-analyses uit te voeren. In het ondernemingsplan 2010-2014 schetst Casade vijf mogelijke scenario's in de ontwikkeling van de solvabiliteit. Hierbij houdt ze rekening met variabelen als vastgoedwaarde, rente en inflatie. Hiermee is voor de looptijd van het ondernemingsplan inzichtelijk gemaakt wat het effect is van het ondernemingsplan op de solvabiliteit van de corporatie. In de door Casade gehanteerde Aedex-IPD index worden op complexniveau kosten en baten voor de middellange en lange termijn inzichtelijk gemaakt.

Op basis van bovenstaande komt de commissie tot de conclusie dat Casade op een integrale wijze invulling geeft aan het begrip kasstroomsturing. Kasstroomsturing is duidelijk onderdeel van de beleidscyclus van de corporatie. Hierdoor is de corporatie in staat op een goede manier sturing te geven aan de liquiditeitspositie.

### Financieel beheer

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,6. Bij het beoordelen van het financieel beheer beoordeelt de commissie of de corporatie de financiële planning en controlecyclus en treasury naar professionele maatstaven op orde heeft. De commissie oordeelt dat het financieel beheer in de zin van (financiële) beleidsvoornemens, normering en verantwoording goed op orde is. De Treasury heeft Casade naar het oordeel van de commissie ruim voldoende op orde.

**Financiële planning en controlecyclus**
De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 8,0.

De commissie is van mening dat de planning en controlecyclus binnen Casade goed invulling krijgt. Het is professioneel ingericht en uitgebreid opgezet. De cyclus wordt geruime tijd consistent en getrouw uitgevoerd. Casade heeft een duidelijke visie op financieel beheer en planning en controle. Deze is gedurende de visitatieperiode verder geborgd, door scenarioplanning en risicomanagement een nadrukkelijkere positie te geven in deze cyclus. De grote en kleine investeringsplannen worden door Casade in de voorbereidings- en besluitvormingsfase nadrukkelijk financieel gewogen en soms ook afgewezen aan de hand van objectieve financiële criteria. Gaan investeringen door dan wordt dat vervolgens hierop gemonitord. Waar nodig is hierop met goedkeuring van het RvC bij te sturen door de corporatie.

Casade legt in haar documentatie een herkenbaar en helder verband tussen de geformuleerde ambities en de daadwerkelijke realisatie ervan. In het ondernemingsplan heeft Casade een aantal concrete ambities uitgewerkt. Hieronder valt ook het portfoliobeleid tot 2014. In het document Grip op Vastgoedbeslissingen (2011) heeft Casade uitgewerkt hoe haar wensportefeuille eruit ziet in 2020. De ambities uit het ondernemingsplan worden jaarlijks uitgewerkt in een werkplan met jaarbegroting. Bij de jaarplannen maakt Casade eveneens inzichtelijk hoe de meerjarenbegroting voor de volgende 5 jaar er uit zal komen te zien.
De meest belangrijke ambities uit het ondernemingsplan volgt Casade in een balanced score card. In de tertiaalrapportages[17] aan het management, de bestuurder en de RvC worden de daadwerkelijke prestaties gerapporteerd. Eveneens wordt gevolgd wat de prognoses gaan zijn voor de resterende periode van het ondernemingsplan. In deze periodieke rapportages staan naast bevindingen over de prestaties ook gedetailleerde analyses over ontwikkelingen voor thema's als woningzoekenden, verhuringen en huursomontwikkelingen. Afwijkingen tussen de planning, begroting en daadwerkelijke realisatie worden in deze rapportages verklaard. Rapportages zijn adequaat beschikbaar voor zowel bespreking in management als RvC. In de managementletter van 2011 geeft de accountant aan dat de interne beheersing goed op orde is. De administratie is op orde en inzichtelijk en de belangrijkste beheersmaatregelen zijn geïmplementeerd. Op basis van de in 2010 bijgestelde ambities op het vlak van nieuwbouw lijkt de planning van Casade realistisch te zijn. Een belangrijke uitzondering hierbij is de realisatie van het aantal verkochte woningen in Koopgarant. Een belangrijke oorzaak hiervan zijn de slechte woningmarktomstandigheden waarmee Nederland momenteel te kampen heeft. Het voorzichtige beleid van 'eerst verdienen, dan investeren' leidt er toe dat Casade financieel gezond is. Er zal wel zorgvuldig naar investeringen moeten worden gekeken om dit te handhaven. Dit vormt onderwerp van gesprek in het managementteam.

**Treasury**
De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,2. Bij treasury gaat het om het vermogensbeheer van de corporatie. De commissie oordeelt dat Casade volgens de norm werkt en bovendien de inzet en bereidheid toont om het thema treasury verder te borgen en ontwikkelen.

[17] Tertiaalrapportages beslaan een periode van 4 maanden in tegenstelling tot kwartaalrapportages die 3 maanden beschrijven.

Casade werkt met een treasurystatuut uit 2008, dat is goedgekeurd door de RvC. In het treasurystatuut staat uitgewerkt wat de spelregels zijn voor financiële instrumenten in termen van onder andere toegestane type leningen, doelstellingen van leningen en opbouw van portefeuille van leningen. Om naar eigen behoefte te voorzien in aanvullende expertise op het gebied van treasury, neemt Casade externe ondersteuning af in samenwerking met Futura. Wat dat betreft, toont de corporatie de inzet om adequaat invulling te geven aan treasury. Naast het treasurystatuut heeft Casade in haar ondernemingsplan onder het motto Presteren naar vermogen en de bijbehorende jaarplannen aandacht voor treasury. Ieder jaar wordt dit treasuryjaarplan opgesteld bij de jaarlijkse begrotingen en werkplannen. In de jaarplannen worden ook de kasstromen voor de aankomende vijf jaren inzichtelijk gemaakt, met de daarbij behorende investeringsbehoefte. Hier is tevens inzichtelijk gemaakt dat de financieringsbehoefte pas binnen de ruimte die het WSW beschikbaar stelt. In de tertiaalrapportages worden de ontwikkelingen op treasurygebied in beeld gebracht.
Gezien de laatste ontwikkelingen in de corporatiemarkt, wil de commissie benoemen dat bij Casade derivaten aanwezig zijn. Het middel derivaten is door Casade alleen ingezet ter dekking van renterisico's op volkshuisvestelijke investeringen. Deze leiden echter niet tot discontinuïteit. De corporatie heeft de RvC, gemeenten en belanghebbenden proactief geïnformeerd over de aanwezigheid en consequenties van afgesloten derivaten.

### Doelmatigheid

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,5.

| Kerngegevens | Corporatie | Referentie corporatie | Landelijk gemiddelde |
|---|---|---|---|
| Netto bedrijfslasten per vhe | 1.421 | 1.308 | 1.355 |
| Toename netto bedrijfslasten | 0,0% | 14,1% | 8,4% |
| Aantal vhe per fte | 83 | 91 | 97 |
| Personeelskosten per fte | € 68.432 | € 63.680 | € 63.134 |

*Bron:* CFV, *Corporatie in Perspectief 2011*

Casade geeft in haar ondernemingsplan nadrukkelijke aandacht aan een vergroting van de efficiëntie van de werkorganisatie. Onder het motto Presteren naar vermogen heeft de corporatie de ambitie om de beheerkosten niet meer te laten bedragen dan 22 procent van de bruto huuromzet. Dit komt er op neer dat de personeelsformatie niet boven de 100 fte komt te liggen. In 2009 heeft Casade de efficiëntie verbetering gestart. In dat jaar is de organisatie op de werkprocessen doorgelicht, wat heeft geleid tot concrete acties voor zowel korte als lange termijn. In 2009 is de aandacht vooral uitgegaan naar procesmanagement, om daarmee de klantprocessen te verbeteren en een kostenverlaging bij onderhoudsprocessen te realiseren. In 2010 is met het traject 'Minder en Beter' eveneens veel aandacht besteed aan efficiency. De beheerkosten zijn in dat jaar met 0,7 miljoen euro teruggebracht. In 2011 heeft Casade de beheerkosten verder weten te verlagen tot 9 miljoen euro, wat neerkomt op 20,2 procent van de bruto huuromzet. Daarmee is goed voldaan aan de eigen ambities om de beheerkosten op een bepaald niveau te krijgen.

Ten aanzien van de personeelsbezetting is een gelijksoortige ontwikkeling zichtbaar. Casade heeft met de efficiëntieverbeteringen het aantal fte in 2011 terug weten te dringen tot een formatie van 96,4 fte. De daadwerkelijke bezetting was 95,5 fte. Ook hiermee zijn de eigen ambities goed gerealiseerd.
Afgezet tegen het landelijk gemiddelde en de referentiecorporaties presteert Casade, voor wat betreft de bedrijfslasten, voldoende. De personeelskosten per fte liggen hoger en eveneens het aantal vhe per fte liggen hoger dan de vergelijkingsgroepen. Wat dat betreft lijkt er nog ruimte te zijn in de realisatie van een verdere doelmatigheid van de werkorganisatie. Met de al gerealiseerde en voor de aankomende jaren ingezette ontwikkelingen op het vlak van efficiëntieverbetering heeft Casade een zichtbare verandering in gang gezet. Deze ontwikkeling past overigens bij een ontwikkeling die inmiddels bij veel corporaties zichtbaar wordt. Het zal daarom bij Casade nog veel inspanningen vergen om te komen op meer landelijk gemiddelde cijfers.

## Vermogensinzet

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,5.

Binnen het prestatieveld 'vermogensinzet' beoordeelt de commissie of Casade het vermogen maximaal inzet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Ook beoordeelt de commissie of Casade kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden heeft om deze te verruimen.

### Visie op vermogensinzet

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,5.

Casade schetst een duidelijke en heldere visie op haar vermogensinzet in het ondernemingsplan en haar investeringsstatuut. Uit deze stukken blijkt dat Casade een weloverwogen beleid hanteert bij het maken van investeringskeuzes. Uitgangspunt daarbij is de stelregel 'eerst verdienen en dan uitgeven'. Bij het maken van de investeringskeuzes hanteert de corporatie vier waarde elementen: de financiële waarde, de maatschappelijke waarde, de vastgoedwaarde en de klantwaarde. Het investeringsbeleid is zeer overwogen, de keuzes waarin te investeren worden bewust geformuleerd. Ten aanzien van haar vermogen stuurt Casade aan op het aanhouden van een grote risicobuffer. De commissie is van mening dat het grootste deel van haar vermogen gewoon inzet.
Casade is samengevat een behoedzame corporatie te noemen, die in haar investeringskeuzes zowel financiële als maatschappelijke overwegingen meeweegt. Dit beleid heeft ertoe geleid dat de corporatie een solide en gedegen vermogenspositie heeft weten te realiseren. Dat is in de huidige omstandigheden en bijbehorende risico's een bovengemiddelde prestatie te noemen.

### Mogelijkheden verruiming vermogen

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 8,0.

Casade heeft naar mening van de commissie goed ingezet op het onderdeel verruiming van vermogen. Casade heeft een duidelijke visie met betrekking tot de terugvalmogelijkheden die zij heeft met betrekking tot financiering van haar ambities. De corporatie stuurt zichtbaar op de verkoop van woningen als investeringstool. Gedurende de visitatieperiode heeft Casade actief gestuurd op het verruimen van het vermogen vanuit verkoop. Hoewel de verkopen achter blijven, waardeert de commissie de goede en heldere visie van Casade op dit vlak.

Bij projecten stuurt Casade actief op IRR[18] en optimaal rendement. Ze maakt duidelijke afwegingen bij de gemaakte keuzes. Dit leidt ertoe, dat de corporatie op het moment nog steeds over voldoende financieringsruimte beschikt. Casade is bereid om waar nodig projecten over te nemen en daarmee extra vermogen in te zetten (bijvoorbeeld Bruisend Dorpshart).
Een extra inkomenspotentie ziet de commissie nog in de inzet van huurharmonisatie. Vanuit overwegingen voor de doelgroep, waarmee Casade invulling geeft aan haar primaire doelstellingen, heeft Casade er bewust voor gekozen om huurharmonisatie tot 2012 uit te stellen. Vanaf 2012 wordt echter ingezet op een nieuw huurbeleid, waarbij Casade de streefhuur vaststelt op 75 procent en 80 procent van de maximaal toegestane huur voor de kernvoorraad respectievelijk de marktvoorraad.

**Maximalisatie inzet vermogen**
De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0.

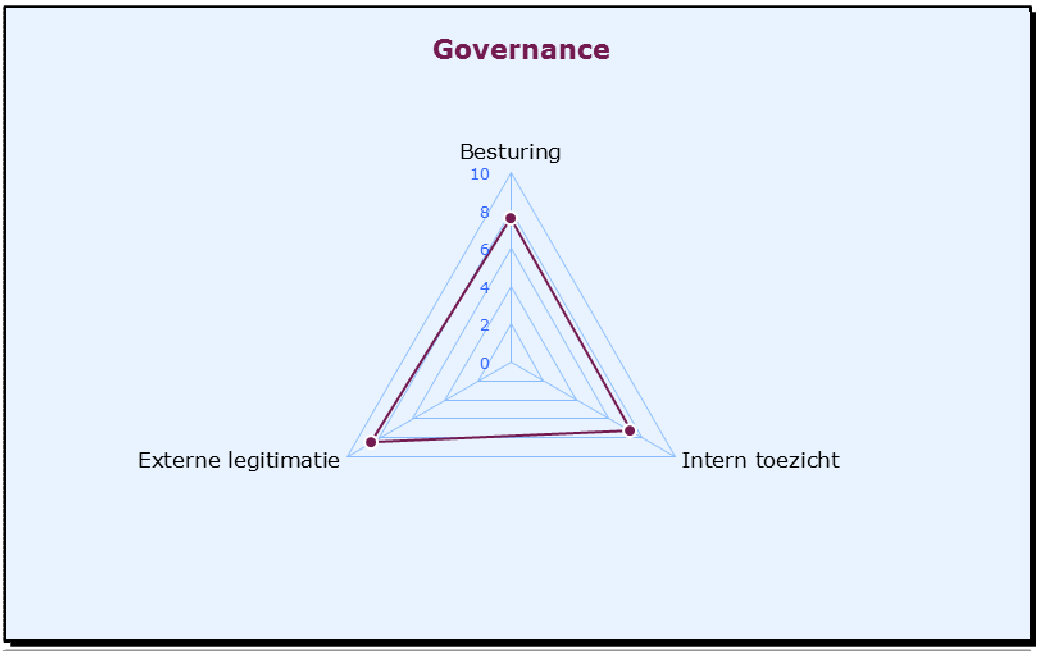
Ten aanzien van de vraag of Casade het vermogen maximaal heeft ingezet voor maatschappelijke prestaties, heeft de commissie gezien dat Casade een corporatie is die de eigen grenzen goed kent. Over het algemeen genomen opereert de corporatie behoedzaam. De corporatie zorgt ervoor dat zij voldoende buffers beschikbaar heeft. Externe partijen kunnen wat dat betreft meer inzet van vermogen verwachten van de corporatie. De commissie is in dat kader van mening dat Casade zich zichtbaar bereid heeft getoond om zowel financieel als organisatorisch te investeren in projecten. Daarmee neemt Casade weloverwogen risico's, wanneer investeringen aansluiten bij de ambities van Casade of als er een zwaarwegend maatschappelijk belang in het geding is. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de wijkpunten BaLaDe en Pannenhoef, waaraan gezien de vele financieringsstromen grote risico's verbonden waren. En de intentie die de corporatie toont om waar nodig projecten in het kader van het centrumplan 'Bruisend Dorpshart' in Kaatsheuvel over te nemen.
Over het geheel genomen komt de commissie tot het oordeel dat de corporatie ruim voldoende presteert op het vlak van maximale vermogensinzet.

[18] IRR is de Internal Rate of Return. Hiermee wordt een rendementsberekening bedoeld voor te realiseren investeringen die gedifferentieerd worden naar type vastgoed.

# 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 besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

## 6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance




| Governance | |
|---|---|
| **Prestatievelden** | **Cijfer** |
| Besturing | **7,6** |
| Intern toezicht | **7,3** |
| Externe legitimatie | **8,5** |
| **Gemiddelde score** | **7,8** |

## 6.2 Conclusies en motivatie

### Besturing

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,6.

De besturing wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om 'plan', 'check', 'act'. 'Do' is beoordeeld in de eerdere hoofdstukken Presteren naar Ambitie, Presteren naar Opgaven en Presteren volgens Belanghebbenden.

In de afgelopen jaren is een sterk positieve ontwikkeling te zien in het besturingsapparaat van Casade. Vooral het monitoren en acteren op daadwerkelijke realisatie van de doelstellingen heeft een zichtbare ontwikkeling doorgemaakt.

Ten aanzien van het plannen, oordeelt de commissie dat Casade goede invulling geeft aan een professioneel en gestructureerd planningsproces. Een planningsproces waarbij bovendien de belanghebbenden een structurele rol krijgen toebedeeld voor het geven van input.

Casade beschikt over een helder ondernemingsplan waarin zij haar ambities heeft geformuleerd. Dit ondernemingsplan is goedgekeurd door de RvC. De ambities die in het ondernemingsplan zijn vastgelegd zijn herleidbaar naar de afspraken die met de gemeente en andere belanghebbenden zijn gemaakt.

De corporatie heeft vanaf de ontwikkeling van het ondernemingsplan 2010-2014 een heldere, jaarlijkse beleidscyclus geformuleerd. Deze leidt in het vierde kwartaal van ieder jaar tot een werkplan met begroting, een bijbehorend vestigingsplan en een meerjarenbegroting. In de jaarplannen is een heldere koppeling gemaakt tussen de strategische ambities en de concrete activiteiten in het betreffende jaar. De doelstellingen heeft Casade voor een groot deel van haar ambities zo concreet mogelijk weten te maken en door weten te vertalen naar streefwaarden waarop zij kan sturen.

Daarbij ziet de commissie eveneens dat de corporatie haar belanghebbenden gestructureerd en actief betrekt bij de strategie- en beleidsvorming. Zo is er aan het begin van ieder jaar een conferentie met huurders en een conferentie met belanghebbenden. Uit het overzicht van belanghebbenden blijkt dat Casade in samenwerkingsvormen als Futura en Thesaurus met andere corporaties en de zorg- en welzijnsinstellingen overlegt bij de ontwikkeling van de strategie en het ondernemingsplan. Eveneens worden de gemeenten Waalwijk, Loon op Zand en de huurdersbelangenorganisatie betrokken. Het bestuur heeft periodiek overlegmomenten met de huurdersbelangenorganisatie, de gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen (in Thesaurusverband), andere corporaties (in Futura verband) en de RvC. Een online Klantenpanel krijgt periodiek stellingen voorgelegd waarmee Casade kan toetsen in hoeverre voornemens aansluiten bij de behoeften van de klant. Casade stelt met al deze verkregen informatie de ambities actief bij op basis van de invloeden uit de omgeving.

Ten aanzien van het monitoren van de prestaties, heeft Casade naar het oordeel van de commissie ruim voldoende invulling weten te geven aan een systeem waarmee periodiek gemeten wordt hoe prestaties vorderen. Er wordt actief gewerkt met de balanced score card, periodieke management rapportages voor zowel management, bestuur als RvC. Hiermee brengt Casade drie keer per jaar in beeld wat de prestaties zijn geweest in relatie tot de gedefinieerde ijkpunten. Vooral vanaf de ontwikkeling van het laatste ondernemingsplan is hierin zichtbaar dat Casade een verdere concretiseringsslag heeft gemaakt. De rapportages sluiten helder aan op het ondernemingsplan, de jaarplannen en de meerjarenbegroting zoals Casade deze heeft vastgelegd. Ieder jaar publiceert Casade een jaarverslag waarin per motto uit het ondernemingsplan de prestaties zijn opgenomen. Ook in deze jaarverslagen is een ontwikkeling zichtbaar in termen van het helder en SMART formuleren en volgen van doelstellingen. In het jaarverslag worden eventuele afwijkingen van de eigen voornemens verantwoord. De commissie beoordeelt het onderdeel monitoring als ruim voldoende.

Op het moment dat ambities niet meer passen binnen de beleidskaders, of de doelstellingen niet gerealiseerd kunnen worden, is Casade steeds meer in staat om haar ambities bij te sturen. Een goed voorbeeld is de aanscherping die Casade heeft gemaakt in de periode 2009-2010. Naar aanleiding van financiële beperkingen, heeft Casade zichtbaar ingegrepen in de onderhoudsuitgaven en heeft zij de nieuwbouwplannen herijkt. Concreet voorbeeld is de herijking van het 1000-Woningenplan. Ook is het zichtbaar dat de genomen besluiten door de bestuurder en RvC worden gemonitord, en waar nodig werken de gestelde toetsingskaders zodanig dat de RvC in kan grijpen. Wat dat betreft, stellen de aanwezige controlemomenten de corporatie inmiddels in staat om de eigen voornemens waar nodig bij te stellen. Een ander voorbeeld is het eerder omschreven herstelplan dat Casade heeft opgesteld naar aanleiding van het B2-oordeel van het CFV, waarmee zij een zichtbare efficiëntieslag en verzakelijking in haar bedrijfsvoering heeft weten te realiseren. In het verleden is wel een aantal malen bijgestuurd door de RvC (onthouding goedkeuring bestuursbesluiten). Inmiddels is dit risico aanzienlijk verminderd vanwege een meer pro actieve informatieverstrekking door de directeur-bestuurder. Over het geheel genomen oordeelt de commissie evenwel dat Casade op het vlak van bijsturing ruim voldoende heeft gepresteerd.

### Intern toezicht

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,3.

Bij de beoordeling van het intern toezicht beoordeelt de commissie het functioneren van de RvC (open cultuur, zelfreflectie, rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord en samenstelling). Ook toetst de commissie of de RvC een actueel toetsingskader (onder andere gericht op risicomanagement) hanteert en of de corporatie de Governancecode toepast en eventuele afwijkingen uitlegt. In het kader van deze beoordeling, heeft de commissie ook beoordeeld dat de RvC een aantal ontwikkelingen heeft doorgemaakt.

De commissie beoordeelt het functioneren van de RvC over de gehele visitatieperiode als ruim voldoende tot goed. Gedurende de visitatieperiode heeft de RvC te maken gehad met een aantal ontwikkelingen met grote impact. De belangrijkste betreft de bestuurderswisseling in 2010 en de incidenten die tot dit besluit hebben geleid. Uit de verslagen van en de gesprekken met de RvC is af te leiden dat er een open cultuur heerst, waarin afwijkende meningen gehoord kunnen worden. Kritische vragen kunnen op tafel komen, vanuit diverse invalshoeken. Deze worden serieus besproken in de Raad en hierop worden eveneens duidelijke besluiten genomen. Dit heeft er op cruciale momenten toe geleid dat de Raad bepaalde voornemens van de bestuurder heeft tegen gehouden, vanuit financiële dan wel strategische overwegingen.

De RvC heeft gedurende de visitatieperiode een grote ontwikkeling doorgemaakt op het vlak van governance. Met haar kritische zelfreflectie over het eigen functioneren, toont de RvC zich in staat om verder te professionaliseren en te scherpen in termen van governance. Jaarlijks heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden, waarbij eveneens externe partijen zijn betrokken. Herbenoemingen van leden van de raad vinden plaats op basis van een zorgvuldige procedure. Het te benoemen lid schrijft een brief met motivatie naar de RvC, waarover zonder aanwezigheid van het betreffende lid wordt vergaderd. In een gezamenlijk overleg leidt dit tot een uiteindelijk besluit.

De RvC heeft zichtbaar lering getrokken uit de ontwikkelingen die zij gedurende de visitatieperiode heeft meegemaakt.

Het onderwerp integriteit en onafhankelijkheid is jaarlijks een onderwerp van gesprek in de Raad en met het bestuur. Uit de gesprekken met de RvC en de directeurbestuurder hebben we kunnen concluderen dat de leden onafhankelijk zijn en er geen sprake is van belangenverstrengeling. In 2009 is voor de interne organisatie een integriteitscode vastgesteld, die ook van toepassing is op de Raad.

De RvC heeft een brede kwalitatieve borging van het werkveld van de corporatie. De noodzakelijke kennisgebieden zijn vastgelegd in een algemene profielschets voor de leden en een specifieke profielschets voor de voorzitter. Twee leden hebben op voordracht van de WLS zitting in de RvC. De WLS is actief betrokken geweest bij de selectie van deze leden. Ook schuiven deze leden periodiek aan bij overlegmomenten van de Huurdersbelangenorganisatie.

Ten aanzien van de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord, blijkt uit de documentatie en gesprekken dat de RvC zich bewust is van deze rollen. Gedurende de visitatieperiode heeft vooral de rol als toezichthouder centraal gestaan. Het samenspel tussen RvC en bestuurder heeft hierin aandacht gekregen. In de eerste jaren van de visitatieperiode heeft de Raad op bepaalde momenten de ervaring gehad onvoldoende te worden gekend en voorzien in de eigen informatiebehoefte. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een weloverwogen en zorgvuldige besluitvorming waarin raad en bestuurder uiteen zijn gegaan. Inmiddels zijn verbeteringen doorgevoerd en wordt de raad periodiek voorzien van de gewenste informatie op het gewenste detailleringsniveau. Dit stelt hen in staat om een effectieve toezicht relatie uit te oefenen. Als werkgever heeft de Raad zich in staat getoond om de competenties van de bestuurder te beoordelen bij de opgaven van de corporatie en hier waar nodig op in te grijpen.

Gedurende de visitatieperiode heeft vooral de rol als toezichthouder centraal gestaan. Het samenspel tussen RvC en bestuurder heeft hierin aandacht gekregen. Met de vorige bestuurder heeft de Raad op bepaalde momenten de ervaring gehad onvoldoende te worden gekend en voorzien in de eigen informatiebehoefte. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een weloverwogen en zorgvuldig besluit om afscheid te nemen van de bestuurder. Op het vlak van het samenspel met de nieuwe bestuurder zijn verbeteringen doorgevoerd en inmiddels wordt de raad periodiek voorzien van de gewenste informatie op het gewenste detailleringsniveau. Dit stelt hen in staat om een effectieve toezicht relatie uit te oefenen. Als werkgever heeft de Raad zich in staat getoond om de competenties van de bestuurder te beoordelen bij de opgaven van de corporatie en hier waar nodig op in te grijpen.

Teneinde de toezichtstaak in brede zin te kunnen uitoefenen heeft de RvC jaarlijks overleg met het managementteam en de ondernemingsraad als ook met de huurdersorganisaties, verenigd in de WLS, buiten aanwezigheid van de bestuurder.

De RvC heeft zeven plekken, waarvoor per januari 2012 twee vacatures zijn. De huidige samenstelling van vijf leden, met diens competenties, dekken de diverse toezichtsvelden voldoende af. De samenstelling is gebaseerd op een profielschets voor de RvC. Het argument dat de RvC aangeeft voor het aanhouden van de vacatures en het afwachten van de ontwikkelingen rond mogelijke schaalvergroting, is voor de commissie goed te volgen.

De RvC hanteert een uitgebreid en actueel toetsingskader. Deze bestaat uit onder andere het ondernemingsplan, het financieel beleid, het portfoliomanagement. Ook wordt binnen de corporatie gewerkt met een investeringsstatuut. Casade kent een aantal verbindingen. Ook deze zijn onderwerp van de periodieke rapportages, waarmee de RvC kan toetsen op investeringen, voortgang in projecten en verdere bijzonderheden. Alle verbindingen worden momenteel tegen het licht gehouden. Het onderwerp risicomanagement is op hoofdlijnen uitgewerkt en operationeel gezien nog volop in ontwikkeling, maar vormt wel onderwerp van toetsing. Het toetsingskader past bij de visie en strategie van Casade en wordt periodiek bijgesteld op basis van ontwikkelingen in deze strategie. Uit de verslagen blijkt dat risicoanalyses onderwerp van gesprek zijn.

De corporatie past de actuele Governancecode woningcorporaties toe en verklaart eventuele afwijkingen in het jaarverslag. Zo is het instrument interne risicobeheersing en controle een toetsingskader dat in 2012 verder wordt ontwikkeld door Casade. Datzelfde geldt voor de profielschets van de RvC waar het de diversiteit betreft in samenstelling van de RvC. Ook deze profielschets zal in 2012 in overeenstemming met de code worden aangepast.

Op basis van het bovenstaande komt de commissie tot de conclusie dat de mate van toezicht op een meer dan ruim voldoende niveau is. Bij dit oordeel heeft de commissie eveneens de grote ontwikkeling van de Raad gedurende de afgelopen visitatieperiode meegewogen.

### Externe legitimatie

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,5.

De mate van beleidsbeïnvloeding door externe belanghebbenden wordt door de commissie als goed tot zeer goed beoordeeld. Casade voldoet aan de normen en functioneert zelfs ruim boven de gestelde normen. Casade kent en wordt gekend door de gemeenschappen waarin ze actief is en de partners die daarbij betrokken zijn. Casade is een corporatie die mensen en organisaties op lokaal niveau en wijkniveau met elkaar wil verbinden en tot op grote hoogte weet te verbinden om gezamenlijke doelen te bereiken. Daarmee geeft ze bij uitstek inhoud aan haar maatschappelijke rol als corporatie.

De basisvereisten ten aanzien van beleid beïnvloeding door belanghebbenden, uit de Governancecode worden door Casade toegepast. In het ondernemingsplan dat op de website te vinden is, heeft Casade een overzicht weergegeven van haar maatschappelijke partners. Vanuit de beleidscyclus heeft Casade een formeel overleg met de belanghebbenden waarin zij betrokken worden bij beleidsvorming, er met hen wordt gesproken over de uitvoering van het beleid en waarin inzicht wordt geboden in de realisatie van de doeltellingen. Bij deze overleggen spelen zowel RvC als het bestuur een actieve rol. Het huurdersoverleg vindt plaats conform de Overlegwet.

Naast deze vereisten op het vlak van beleid beïnvloeding, ziet de commissie dat Casade actief werkt aan de eigen zichtbaarheid in de wijken en op gemeentelijk niveau. Zo is er frequent contact met gemeenten. Ook heeft de corporatie al opgezette samenwerkingsvormen met maatschappelijke partners vertaald naar convenanten. Casade communiceert actief met haar belanghebbenden met hulpmiddelen als het relatiemagazine Inzicht en het bewonersblad CasaDivers. Daarop aanvullend zet Casade meerdere keren per jaar het Online Klantenpanel in en is zij actief deelnemer in externe samenwerkingsverbanden als Futura en Thesaurus. De huurdersorganisatie uit enige kritiek op de inhoud en tijdigheid van communicatie. Dit doet echter voor haar niets af aan de transparantie die zij van Casade ervaart en de sterke mate waarin zij betrokken wordt bij beleidsontwikkeling en concrete verbeterinitiatieven in de afgelopen jaren.
Over het geheel genomen oordeelt de commissie dat Casade goed tot zeer goed presteert op het vlak van belanghebbendenmanagement. Het zoeken van de dialoog zit in de genen van de corporatie, in alle lagen in de organisatie.

# 7 Integrale scorekaart

| Perspectief | Prestatievelden* | | | | | | Gemiddeld cijfer over prestatie-velden | Gewicht | Gewogen cijfer per perspectief |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | |
| **Presteren naar Ambities** | | | | | | | | | |
| Prestaties in het licht van de eigen ambities | *6,5* | *7,0* | *7,0* | *7,5* | *8,0* | | 7,2 | 1,0 | **7,2** |
| **Presteren naar Opgaven** | | | | | | | | | |
| Prestaties in het licht van de opgaven | *8,0* | *7,0* | *7,0* | *7,5* | *7,5* | | 7,4 | nvt | **7,4** |
| **Presteren volgens Belanghebbenden** | | | | | | | | | |
| Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden | *7,6* | *7,4* | *7,7* | *7,4* | *7,7* | | 7,6 | nvt | **7,6** |
| **Presteren naar Vermogen** | | | | | | | | | |
| Financiële continuïteit | Vermogenspositie<br>Liquiditeit<br>Integrale kasstroomsturing | | | | | *7,0*<br>*7,0*<br>*7,0* | 7,0 | 20% | **7,2** |
| Financieel beheer | Planning en controlcyclus<br>Treasurymanagement | | | | | *8,0*<br>*7,2* | 7,6 | 20% | |
| Doelmatigheid | | | | | | *6,5* | 6,5 | 20% | |
| Vermogensinzet | Visie<br>Mogelijkheden<br>Maximalisatie | | | | | *7,5*<br>*8,0*<br>*7,0* | 7,5 | 40% | |
| **Governance** | | | | | | | | | |
| Besturing | Plan<br>Check<br>Act | | | | | *8,0*<br>*7,3*<br>*7,5* | 7,6 | 33% | **7,8** |
| Intern toezicht | Functioneren RvC<br>Toetsingskader<br>Toepassing Governancecode | | | | | *7,5*<br>*7,5*<br>*7,0* | 7,3 | 33% | |
| Externe legitimatie | | | | | | *8,5* | 8,5 | 33% | |
| **Geïntegreerd eindoordeel** | | | | | | | | | **7,4** |

*** Prestatievelden**

| | |
|---|---|
| **1** Huisvesting van primaire doelgroep | **4** (Des-)investeren in vastgoed |
| **2** Kwaliteit woningen en woningbeheer | **5** Kwaliteit van wijken en buurten |
| **3** Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen | **6** Overige/andere prestaties |

# Bijlage 1 Verantwoording visitatie

## Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

| Perspectief / ratio | Documenten |
|---|---|
| Presteren naar Ambities | • Balanced Score Card<br>• Uitgangspunten CPO en Koopgarant<br>• Jaarstukken 2008<br>• Jaarstukken 2009<br>• Jaarstukken 2010<br>• Jaarstukken 2011<br>• Ondernemingsplan 2010-2014<br>• Onderhoudsbeleid<br>• Strategisch HR-beleid<br>• Woonruimteverdeelbeleid<br>• Grip op vastgoedbeslissingen<br>• Visie op communicatie<br>• Organisatieontwikkelplan<br>• Wijkwerkplan 2009-2011<br>• Thuis in de wijk |
| Presteren naar Opgaven | • Woonvisie gemeente Waalwijk<br>• Woonvisie gemeente Loon op Zand<br>• Prestatiecontract woningvoorraad Waalwijk<br>• Prestatiecontract sociaal Waalwijk<br>• Prestatiecontract Loon op Zand<br>• Convenant Bouwen in tijden van recessie<br>• Convenant Pluswijken Waalwijk<br>• Convenant WMO Waalwijk<br>• Convenant WMO Loon op Zand<br>• Convenant Woonoverlast Loon op Zand<br>• Convenant Buurtbemiddeling Waalwijk<br>• Convenant Ketenaanpak multiproblematiek<br>• Convenant Partners in buurtpreventie<br>• Convenant Samen tegen schulden<br>• Intentieovereenkomst Stimuleren maatschappelijke initiatieven<br>• Statuten Stichting Jade<br>• 1000-Woningenplan<br>• Convenant Wijkgericht werken Loon op Zand<br>• Convenant Casade-VACpunt Wonen<br>• Raamovereenkomst Thesaurus<br>• Thesaurus; wonen voor dementerenden<br>• Statuten Futura<br>• Samenwerkingsovereenkomst Futura<br>• Bewonersoverleg in wijkprocessen<br>• Samenwerkingsovereenkomst Waalborgh<br>• Onderzoek woonruimteverdeling<br>• Huisvesting kwetsbare doelgroepen<br>• Positie jonge starters |

| | |
|---|---|
| | • Statuten Waalborgh |
| Presteren volgens Belanghebbenden | • KWH-rapportage 2009<br>• KWH-rapportage 2010<br>• KWH-rapportage 2011-1<br>• KWH-rapportage 2011-2<br>• Medewerker Opinie Meting 2009<br>• Medewerker Opinie Meting 2010<br>• KWH-resultaten 2004-2011<br>• Samenwerkingsovereenkomst WLS-Casade<br>• Bevoegdhedentabel WLS<br>• Verslag Huurdersconferentie 040411<br>• Verbeteracties n.a.v. huurdersconferentie 040411<br>• Bijeenkomst gemeenteraad Waalwijk 2012<br>• Verslag gesprek met gemeente t.b.v. ondernemingsplan<br>• Verslag gesprek met Juvans t.b.v. ondernemingsplan<br>• Verslag gesprek met Mozaïek t.b.v. ondernemingsplan<br>• Verslag gesprek met RIBW t.b.v. ondernemingsplan<br>• Verslag gesprek met WLS t.b.v. ondernemingsplan<br>• Verslagen gesprekken WLS-bestuurder 2008<br>• Verslagen gesprekken WLS-bestuurder 2009<br>• Verslagen gesprekken WLS-bestuurder 2010<br>• Verslagen gesprekken WLS-bestuurder 2011<br>• Verslagen bestuurlijk overleg Casade-LoZ<br>• Verslagen bestuursvergadering Futura<br>• Verslagen bestuurlijk overleg Casade-Waalwijk |
| Presteren naar Vermogen | • Begroting 2008 met MJB<br>• Werkplan 2008<br>• Begroting en Werkplan 2009 met MJB<br>• Begroting en Werkplan 2010 met MJB<br>• Begroting en Werkplan 2011 met MJB<br>• Begroting en Werkplan 2012 met MJB<br>• Financieel beleid<br>• Moderne dienstverlening draait om mensen<br>• Interne risicobeheersings- en controlesystemen<br>• INK-positiebepaling 2008<br>• CIP 2008; samenvatting<br>• CIP 2009; samenvatting<br>• CIP 2010; samenvatting<br>• CIP 2011; samenvatting<br>• Continuïteitsoordeel 2008<br>• Continuïteitsoordeel 2009<br>• Continuïteitsoordeel 2010<br>• Continuïteitsoordeel 2011<br>• Solvabiliteitsoordeel 2008<br>• Solvabiliteitsoordeel 2009<br>• Solvabiliteitsoordeel 2010<br>• Solvabiliteitsoordeel 2011<br>• Faciliteringsvolume 2008<br>• Faciliteringsvolume 2009 |

| | |
|---|---|
| | • Faciliteringsvolume 2010<br>• Faciliteringsvolume 2011<br>• Oordeelsbrief 2008<br>• Oordeelsbrief 2009<br>• Oordeelsbrief 2010<br>• Accountantsverslag 2008<br>• Assurancerapport 2009<br>• Assurancerapport 2010<br>• Controleverklaring 2010<br>• Accountantsverslag 2010<br>• Managementletter 2008<br>• Managementletter 2009<br>• Managementletter 2011<br>• Investeringsstatuut<br>• Treasurystatuut<br>• Corap 2008-3<br>• Corap 2009-1<br>• Corap 2009-2<br>• Corap 2009-3<br>• Corap 2010-1<br>• Corap 2010-2<br>• Corap 2010-3<br>• Corap 2011-1<br>• Corap 2011-2 |
| Governance | • Statuten Casade<br>• Reglement raad van commissarissen<br>• Reglement bestuur<br>• Reglement auditcommissie<br>• Reglement commissie corporate governance<br>• Profielschets raad van commissarissen<br>• Integriteitscode<br>• Klokkenluidersregeling<br>• Belanghoudersoverzicht<br>• Beleidscyclus<br>• Verslagen RvC 2008<br>• Verslagen RvC 2009<br>• Verslagen RvC 2010<br>• Verslagen RvC 2011 |

## Geïnterviewde personen

Raad van commissarissen
- Dhr. Van Steenoven, voorzitter
- Dhr. Dijkstra, commissaris
- Dhr. Smit, commissaris
- Dhr. Bool, commissaris

Directeur-bestuurder
- Dhr. Van Gurp

Managementteam
- Dhr. Van Beurden, manager Financiën
- Dhr. Van Erp, manager Advies
- Mevr. Wierenga, manager Vastgoed
- Dhr. Brekelmans, vestigingsmanager Kaatsheuvel/Sprang-Capelle
- Dhr. Van Kessel, vestigingsmanager Waalwijk

Zorg- en welzijnspartijen
- Dhr. Molenschot, bestuurder Stichting Schakelring
- Dhr. Verhoeven, directeur Juvans
- Dhr. Nouwens, bestuur Stichting Prisma

Gemeente Waalwijk
- Dhr. Ebbers, Beleidsmedewerker Wonen
- Dhr. Goossens, hoofd afdeling ruimtelijke en sociale ontwikkeling
- Dhr. Van Dongen, wethouder volkshuisvesting en ruimtelijke ordening (telefonisch)
- Dhr. Potters, wethouder sociaal cultureel werk, WMO, wijkgericht werken (telefonisch)

Gemeente Loon op Zand
- Dhr. Van Eijkeren, wethouder ruimtelijke ordening
- Dhr. Ligtenberg, wethouder sociaal cultureel werk, WMO, wijkgericht werken
- Dhr. Van den Nieuwenhuijzen, hoofd maatschappij en veiligheid
- Dhr. Bexkens, hoofd ruimtelijke ordening

Stichting huurdersbelangenorganisatie WLS
- Mevr. Fransen, voorzitter
- Dhr. Van de Wiel, lid
- Mevr. During, lid
- Dhr. Huijsman, lid

OR
- Dhr. Brouwer, voorzitter
- Dhr. Van Elderen, lid

# Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen

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. Daarnaast verklaart Raeflex zelf ook onafhankelijk te zijn ten opzichte van de corporatie.

**Voorzitter**



Naam, titel, voorletters:
Grashof, drs., A.H.

Geboorteplaats en -datum:
Haaksbergen, 10 mei 1966

Woonplaats:
Bennekom

Huidige functie:

- Vennoot, senior adviseur,
  Woonlab Ondernemen | Innoveren | Gebiedsontwikkeling

Onderwijs:

- 1995 – 1997: Nederlandse Opleiding Vastgoedmanagement (NOVAM)
- 1986 – 1991: Doctoraal Bestuurs- en Beleidswetenschappen (RU Nijmegen)
- 1988 Opleiding Tutor Probleemgestuurd Onderwijs (IOWO)
- 1985 – 1986: Propedeuse Politicologie (RU Nijmegen)
- 1983 – 1985: VWO (H.S.G. "De Bouwmeester" Haaksbergen)
- 1978 – 1983: HAVO (H.S.G. "De Bouwmeester" Haaksbergen)

Loopbaan:

- 2009 – heden: Lid Orde van Organisatiekundigen en Adviseurs
- 2008 – heden: Vennoot, Senior adviseur Woonlab BV
- 2007 – heden: Visitator Raeflex
- 2005 – 2008: Vennoot, Senior Adviseur KOCK BV
- 2001 – 2004: Senior consultant en Interim manager Quintis BV
- 1998 – 2001: Accountmanager belangenbehartiging en projectleider brancheorganisatie
- 1997 – 1998: Projectleider bedrijfsintegratie Woningstichting Mitros Utrecht. Adjunct-portfoliomanager Mitros Wonen
- 1995 – 1997: Lid directieteam Woningbouwvereniging Nieuwegein, verantwoordelijk voor woonbeleid en strategisch voorraadbeleid.
- 1993 – 1995: Waarnemend hoofd afdeling Verhuur – bewonerszaken. Beleidsmedewerker Woningbouwvereniging Onze Woning Nieuwegein. Administrateur voor een aantal VvE's.
- 1991 – 1993: Wetenschappelijk medewerker Bestuurskunde ministerie VROM, directoraat generaal volkshuisvesting, waaronder voorbereiding implementatie BBSH, BWS en BLS.

raeflex

Bladnummer 3

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Casade te Waalwijk

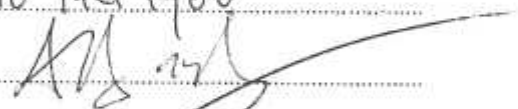
verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer drs. A.H. Grashof

Geboortedatum : 10 mei 1966

Handtekening : 

Datum : 25 maart 2012



ABN AMRO: 2422.62.791
KvK: 30233756

**Algemeen commissielid**



Naam, titel, voorletters:
de Haas, R.B.

Geboorteplaats en -datum:
Sliedrecht, 22 december 1958

Woonplaats:
Kamerik

Huidige functie:

- Zelfstandig adviseur; actief op terrein van proces-, project- en programmamanagement op gebied van wonen, leefbaarheid en vastgoed (veelal in samenwerkingsverbanden)

Onderwijs

- 1994 Projectmanagement (Open Universiteit)
- 1992 Volkshuisvesting (Nirov)
- 1987 Management bij overheidsorganisaties (ISW)
- 1985 HBO- Hoger Bestuursambtenaar (Bestuursacademie)

Loopbaan:

- 2008 – heden: Visitator Raeflex
- vanaf 1 januari 2008: Zelfstandig adviseur
- 1998 - 2007: Bestuurder woningcorporatie (vanaf 1998 tot 2004 directeur-bestuurder WVA te Almere na de fusie met Gemeentelijk Woningbedrijf Amsterdam van 2004 tot 2008 lid van de Raad van Bestuur van Ymere)
- 1993-1998: Directeur Ontwikkelingsbedrijf gemeente Vleuten-De Meern belast met ontwikkeling Vinex-locatie Leidsche Rijn
- 1989-1993: Hoofd afdeling stadsontwikkeling/adjunct directeur openbare werken gemeente Woerden
- 1985-1988: Hoofd afdeling Algemene Zaken gemeente Kamerik
- Tot 1985: Verschillende beleidsfuncties bij diverse gemeenten

Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Toezicht Careyn-Zuwe-Aveant (zorginstelling in regio's Utrecht, Rotterdam en Breda-Roosendaal)
- Lid Raad van Commissarissen Groenrandwonen te Utrecht
- Lid Raad van Commissarissen Woonbron te Rotterdam

raeflex



**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Casade te Waalwijk

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer R.B. de Haas

Geboortedatum : 23 december 1958

Handtekening : .....

Datum : 23 maart 2012



ABN AMRO: 2422.62.791
KvK: 30233756

**Secretaris**



Naam, titel, voorletters:
Snippe, drs., M.

Geboortedatum en -plaats:
Hoogeveen, 16 juni 1983

Woonplaats:
Zwolle

Huidige functie:

- Consultant, BDO Consultants B.V. Focus op de branche woningcorporaties, met diverse adviestrajecten gericht op het verbeteren van de (werk)processen binnen corporaties, vraagstukken op het gebied van ontwikkeling en beloning (op beleidsmatig en individueel niveau) en advisering gericht op maatschappelijk rendement en het meetbaar maken daarvan.

Onderwijs:

- Onderwijs: Leergang Instrumentarium van de P&O-er, Van den Broek & Partners (2008-2009)
- Doctoraal Psychologie, afstudeerrichtingen Arbeids-, Organisatie- en Personeelspsychologie en Sociale Psychologie, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen (2001-2006)
- VWO, Menso Alting College, Hoogeveen (1995-2001)

Loopbaan:

- Sinds 2011 – Secretaris Raeflex
- 2007-heden – Consultant, BDO Consultants B.V.
- 2005-2006 – Student-assistent Rijksuniversiteit Groningen aan de faculteiten Geneeskunde en PPSW

raeflex

Bladnummer 3

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Casade te Waalwijk

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : mevrouw drs. M. Snippe

Geboortedatum : 16-06-1983

Handtekening : [signature]

Datum : 30-3-2012



ABN AMRO: 2422.62.791
KvK: 30233756

Catharijnesingel 56
3511 GE UTRECHT
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT
Tel. (030) 230 31 50
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

**ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.**

Naam corporatie : Casade

Jaar visitatie : 2012

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

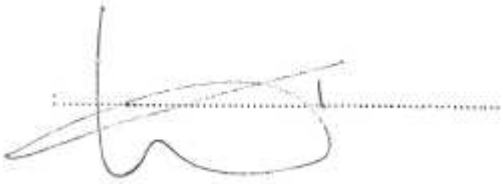
Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen advies- en/of interim-opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Raeflex geen advies- en/of interim-opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Casade op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 24 mei 2012

Handtekening : 



ABN AMRO: 2422.62.791
KVK: 30233756

# Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 4.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vijf prestatievelden te weten:

1. Presteren naar Ambities;
2. Presteren naar Opgaven;
3. Presteren volgens Belanghebbenden;
4. Presteren naar Vermogen;
5. Governance.

Op het onderdeel Presteren naar Vermogen telt elk onderdeel voor 20% behalve de vermogensinzet, die voor 40% telt. Bij alle andere onderdelen telt elk prestatieveld even zwaar mee. De visitatiecommissie kan ervoor kiezen een bepaald gewicht aan een cijfer toe te kennen, indien zij daarvoor een gefundeerde aanleiding ziet. De vier prestatievelden en governance bepalen het eindcijfer van de corporatie.

Het is aan de commissie om het oordeel cijfermatig nader te specificeren. Bij de beschrijvingen van de cijfers hanteren we een uniforme formulering. De cijfers worden als volgt verwoord:

| Cijfer | Benaming | Kwantitatieve prestatie | Afwijking |
|---|---|---|---|
| 1 | zeer slecht | Er is vrijwel geen prestatie geleverd | meer dan -75% |
| 2 | slecht | Er is vrijwel geen prestatie geleverd | -60% tot -75% |
| 3 | zeer onvoldoende | De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm | -45% tot -60% |
| 4 | ruim onvoldoende | De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm | -30% tot -45% |
| 5 | onvoldoende | De prestatie is significant lager dan de norm | -15% tot -30% |
| 6 | voldoende | De prestatie is wat lager dan de norm | -5% tot -15% |
| 7 | ruim voldoende | De prestatie is gelijk aan de norm | -5% tot +5% |
| 8 | goed | De prestatie overtreft de norm | +5% tot +20% |
| 9 | zeer goed | De prestatie overtreft de norm behoorlijk | +20% tot +35% |
| 10 | uitmuntend | De prestatie overtreft de norm aanzienlijk | Meer dan 35% |

# Bijlage 4 Definities

## Aftoppingsgrenzen
Huurprijsgrenzen die gelden als maximum waarbinnen mensen met een laag inkomen in aanmerking komen voor huurtoeslag. De aftoppingsgrenzen verschillen per leeftijd en per huishoudensgrootte.

## Balanced Scorecard
De Balanced Scorecard is een veel gebruikte techniek voor strategisch management en het behalen van langetermijndoelstellingen binnen organisaties.

## Bedrijfslasten
De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.
De bruto bedrijfslasten bestaan uit lonen en salarissen, de sociale lasten en pensioenlasten en de overige bedrijfslasten. De bruto bedrijfslasten zijn gelijk aan de variabele exploitatielasten minus de onderhoudslasten.

## Bedrijfswaarde
De bedrijfswaarde is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige inkomsten verminderd met de contante waarde van de toekomstige uitgaven over de restant levensduur van het bezit. De bedrijfswaarde laat de verdiencapaciteit zien van het bezit voor de resterende levensduur.

## Continuïteitsoordeel
De corporaties kunnen de volgende oordelen ontvangen:

A1 Het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2014 ligt tussen het risicobedrag plus VPB-beklemming en de bovengrens. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van de corporatie.

A2 Het volkshuisvestelijk vermogen ligt gedurende de eerste drie prognosejaren tussen het risicobedrag plus VPB-beklemming en de bovengrens. In de laatste twee prognosejaren kan de uitvoering van de voorgenomen activiteiten de financiële positie in gevaar brengen, doch deze activiteiten zijn nog stuurbaar, indien verslechterde (markt)omstandigheden hiertoe aanleiding geven. Eventueel uitstel of afstel van activiteiten zal geen grote financiële gevolgen met zich meebrengen.

B1 Het volkshuisvestelijk vermogen is in 2012 lager dan het risicobedrag plus VPB-beklemming. Daarna wordt weer een balans gevonden tussen activiteiten en vermogenspositie.

B2 Het volkshuisvestelijk vermogen is lager dan het risicobedrag, waarbij de voorgenomen activiteiten de financiële continuïteit op korte termijn (de eerste drie prognosejaren) in gevaar brengen.

C Het volkshuisvestelijk vermogen is in 2014 hoger dan de vastgestelde bovengrens. In dat geval is sprake van onvoldoende inzet van vermogen.

Naast bovenvermelde oordelen kan het Fonds ook tot een oordeelsonthouding besluiten.

## Eigen vermogen
Het eigen vermogen in de jaarrekening van corporaties is het saldo van afzonderlijk gewaardeerde groepen van activa en de afzonderlijk gewaardeerde groepen van schulden, voorzieningen en overlopende posten. Bij woningcorporaties bestaat het eigen vermogen overwegend uit overige reserves en eventueel een herwaarderingsreserve of andere wettelijke reserves.

## Leningenportefeuille
De nominale waarde van langlopende leningen is de waarde die genoemd is van de leningen.
De rentabiliteitswaarde is de actuele waarde van de lening, dat wil zeggen de contante waarde van de toekomstige rentebetalingen en aflossingen, rekening houdend met de disconteringsvoet.

## Netto bedrijfslasten
De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten (variabele exploitatielasten minus onderhoud en de aan het onderhoud toegerekende personeelskosten), verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Deze bedragen zijn afgeleid uit de opgaven van de corporatie uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening.

## Netto kasstroom
De netto kasstroom wordt berekend door de netto variabele lasten in mindering te brengen op de huuropbrengsten. De variabele lasten betreffen de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, de onderhoudslasten en de overige bedrijfslasten. De variabele lasten worden vervolgens verminderd met de overige bedrijfsopbrengsten, de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf en de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en vormen daarmee de netto variabele lasten.

## Onderhoudskosten
Deze kosten zijn opgebouwd uit de kosten voor klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Daarnaast zijn er kosten voor woningverbetering.

## Rentedekkingsgraad
De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente aan verschaffers van vreemd vermogen kan worden betaald. Met andere woorden, hoe hoger de ratio, des te kleiner is het risico dat de corporatie de renteverplichtingen niet na kan komen.

## Rentelasten op leningenportefeuille
De rentelasten van een corporatie zijn zowel afhankelijk van de omvang van de leningenportefeuille als van de rentevoet van door de corporatie aangetrokken leningen. Bij het weergegeven percentage rentelasten op de leningenportefeuille zijn zowel de langlopende leningen als de rentedragende kortlopende schulden meegenomen in de berekening.

## Schuldverdienratio
De schuldverdienratio geeft de verhouding tussen de netto kasstroom (exclusief verkopen) en de langlopende schulden weer. Hierdoor is zichtbaar in hoeveel jaar de langlopende leningen uit de netto kasstroom zouden kunnen worden afgelost.

## Solvabiliteit
Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen (balanstotaal) ultimo het boekjaar.

## Vermogensovermaat
De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen gebaseerd op het per corporatie door het Fonds vastgestelde risicoprofiel.

## Volkshuisvestelijk vermogen
Het volkshuisvestelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen op basis van een (nadere) waardering van alle balansposten plus de overige voorzieningen, de voorziening onderhoud en de egalisatierekening en minus de immateriële vaste activa. Met deze benaming wordt tot uitdrukking gebracht dat dit het vermogen van de woningcorporatie is op basis van een waardering, waaraan de veronderstelling van continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie ten grondslag ligt.

## Volkshuisvestelijk vermogen (prognose)
Het betreft hier het volkshuisvestelijk vermogen in beeld gebracht voor het genoemde prognosejaar, rekening houdend met de voorgenomen activiteiten.

## Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde
Om tot een uniformering van de bedrijfswaardeberekening te komen die het mogelijk maakt corporaties onderling goed met elkaar te vergelijken, is de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde ontwikkeld. De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde komt op basis van zeven processtappen tot stand. Deze stappen zijn:

1. Moment van disconteren: kasstromen worden verspreid over het jaar gerealiseerd. Bij discontering wordt er een aanname gedaan voor alle kasstromen;
2. Verkoopportefeuille bij het continuïteitsoordeel wordt rekening gehouden met toekomstige verkoopopbrengsten i.t.t. de berekening van de solvabiliteit;
3. Parameters voor huurstijging, huurderving, stijging van de onderhoudskosten en overige exploitatie-uitgaven;
4. Resterende economische levensduur van het vastgoed;
5. Restwaarde van de woningen aan het einde van de exploitatietermijn;
6. Lastenniveau voor de woongelegenheden;
7. Heffing. Het gaat hier om bijzondere projectsteun ten behoeve van de 40 wijken. Uitgangspunt is dat in 2008 voor 75 miljoen euro aan extra financiële ruimte beschikbaar is voor activiteiten voor de wijkactieplannen.

## WMO

De Wet Maatschappelijke Ondersteuning zorgt ervoor dat mensen met beperkingen door ouderdom of handicap of een chronisch psychisch probleem zelfstandig kunnen blijven wonen en participeren in de samenleving. De gemeenten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de WMO.

## WOZ-waarde

Waarde van de woning zoals deze door de gemeente wordt gehanteerd voor de berekening van de onroerende zaak belasting. De WOZ-waarde wordt jaarlijks vastgesteld.

*(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2010)*

# Bijlage 5 Overzicht prestaties, ambities en opgaven

<table>
<tr><th>Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008-2011</th><th>Geformuleerde ambities 2008-2011</th><th>Cijfer</th><th>Opgaven 2008-2011</th><th>Cijfer</th></tr>
<tr><td>1. Huisvesting van primaire doelgroep</td><td></td><td>6,5</td><td></td><td>8,0</td></tr>
<tr><td><u>Beschikbaarheid</u><br>- Omvang woningvoorraad (per 31-12):<br><table><tr><th>Jaar</th><th>Totaal</th><th>Loon op Zand</th><th>Waalwijk</th></tr><tr><td>2008</td><td>7.941</td><td>2.310</td><td>5.631</td></tr><tr><td>2009</td><td>7.918</td><td>2.314</td><td>5.604</td></tr><tr><td>2010</td><td>8.158</td><td>2.298</td><td>5.860</td></tr><tr><td>2011</td><td>8.104</td><td>2.268</td><td>5.836</td></tr></table>(Bron: jaarstukken 2009, 2010, 2011)<br><br>- Aantal woningen in categorie goedkoop/betaalbaar (Bron: jaarstukken 2008, 2009, 2010, 2011):<br><table><tr><th>Jaar</th><th>Aantal</th><th>Loon op Zand</th><th>Waalwijk</th></tr><tr><td>2008</td><td>7.196</td><td>2.097</td><td>5.098</td></tr><tr><td>2009</td><td>7.147</td><td>2.094</td><td>5.053</td></tr><tr><td>2010</td><td>7.395</td><td>2.140</td><td>5.255</td></tr><tr><td>2011</td><td>7.328</td><td>1.848</td><td>5.229</td></tr></table></td><td><u>Beschikbaarheid</u><br>Motto: Wonen voor iedereen<br>- De woningvoorraad stijgt tot en met 2014 naar 8300 woningen. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)<br><br>- Minimaal 6300 woningen blijven in de goedkope en betaalbare voorraad (tot €554) (bron: Ondernemingsplan 2010-2014)</td><td></td><td><u>Beschikbaarheid</u><br><br>- In de gemeente Loon op Zand zijn in 2009 minimaal 1700 betaalbare huurwoningen in de voorraad gehouden. (bron: Prestatiecontract Loon op Zand, 2005-2009)<br><br>- Door transformatie neemt de voorraad betaalbare woningen iets af ten gunste van de voorraad dure woningen. In de gemeente Loon op Zand zijn in 2015 minimaal 1700 betaalbare woningen onder de huurprijsgrens van € 554,76 in de voorraad gehouden. (bron: Prestatiecontract Loon op Zand, 2011)<br><br>- Eind 2009 heeft Casade 6000 woningen in de gemeente Waalwijk. Hiervan zijn minimaal 4600 woningen in de sociale huurwoningvoorraad(zijnde huurwoningen met een huurprijs onder de € 466, prijspeil 2005) (Bron: Prestatiecontract gemeente Waalwijk en Casade over de ontwikkeling van de woningvoorraad in de periode 2005 t/m 2009)</td><td></td></tr>
</table>

*Motto: Wonen voor iedereen*

- Aantal woningen levensloopbestendig (Bron: overzicht woningen naar type)

| Jaar | Aantal | Loon op Zand | Waalwijk |
|---|---|---|---|
| 2009 | 1.670 | 585 | 1.085 |
| 2010 | 1.931 | 585 | 1.346 |
| 2011 | 1.917 | 585 | 1.332 |

*Motto: Wonen voor iedereen*

- Aantal verhuringen per jaar en gemiddelde wachttijd:

| Jaar | Aantal | Gemiddelde wachttijd (in maanden) |
|---|---|---|
| 2008 | 596 | 41 |
| 2009 | 517 | 47 |
| 2010 | 756 | 56 |
| 2011 | 505 | 51 |
| *Gem./jaar* | *593* | *49* |

(bronnen: Jaarstukken 2008, 2009, 2010, 2011)

- Er is overleg met Regio Hart van Brabant en regio Midden-Langstraat, via de gemeente Waalwijk. Onderzoek heeft inmiddels plaatsgevonden en er vinden verkenningen plaats over het vervolg. (Bron: feedback Casade)

- Casade werkt als enige corporatie in het werkgebied met de gemeente aan de taakstelling huisvesting statushouders. Aantal gehuisveste asielzoekers via de reguliere en pardonregeling: (Bron: Jaarstukken 2008, 2010,):

| Jaar | Aantal |
|---|---|
| 2008 | 79 |
| 2009 | 41 |
| 2010 | 28 |
| 2011 | 29 |

*Motto: Wonen voor iedereen*

- Van de totale woningvoorraad in 2014 zijn er 1800 levensloopbestendige woningen. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)

*Motto: Wonen voor iedereen*

- Het verhogen van het aantal nieuwe verhuringen tot minimaal 800 in 2009, om de wachttijden voor woningzoekenden te verkorten (Bron: Jaarstukken 2008).
- Casade heeft 800 verhuringen per jaar (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)

- Eind 2009 heeft Casade 1100 levensloopbestendige woningen in de gemeente Waalwijk. (Bron: Prestatiecontract gemeente Waalwijk en Casade, over de ontwikkeling van de woningvoorraad in de periode 2005 t/m 2009)

- Casade onderzoekt met de gemeente Loon op Zand en andere betrokken instanties de omvang en woningbehoefte van de groep buitenlandse werknemers. Zij werkt ook uit hoe hierin op structurele wijze voorzien kan worden (Bron: Woonvisieplus Loon op Zand, 2009).

- Casade heeft de taakstelling om statushouders via de reguliere regeling en de pardonregeling te huisvesten (bron: Jaarstukken 2008, 2009, 2011). Taakstellingen per jaar (bron: jaarstukken en overzicht Beschikbare woningen):

| Jaar | Taakstelling (regulier en pardonregeling) |
|---|---|
| 2008 | 41 |
| 2009 | 38 |
| 2010 | 28 |
| 2011 | 29 |

- In 2008 heeft Casade twee woningen beschikbaar gesteld, als gasthuis in Waalwijk. Het beheer hiervan ligt bij Traverse. Het dient voor noodopvang van personen die dakloos dreigen te raken (bron: jaarverslagen):

| Jaar | Aantal woningen beschikbaar gesteld | Aantal personen opgevangen |
|---|---|---|
| 2008 | 2 | 30 |
| 2009 | 2 | 21 |

- Casade heeft met de gemeente Waalwijk en Traverse een intentieovereenkomst afgesloten voor gasthuizen voor dak- en thuislozen. (Bron: Jaarstukken 2008). In de intentieovereenkomst staat vastgelegd dat Casade bereid is om samen te werken met maatschappelijke opvang, gehandicaptenzorg en ouderenzorg om voor bijzondere doelgroepen huisvesting te realiseren. Concreet project is het project Gasthuizen, de ontwikkelperiode ervan loopt tot 31-12-2009.

**Betaalbaarheid**

- Gemiddeld percentage maximaal redelijke huur

| Jaar | % maximaal redelijke huur |
|---|---|
| 2008 | 64.0 |
| 2009 | 64.3 |
| 2010 | 64.6 |
| 2011 | 64.1 |

(Bron: jaarstukken 2008, 2009, 2010, 2011)

- Gemiddelde huurverhogingen (per 1 juli):

| Jaar | % huurverhogingen |
|---|---|
| 2008 | 1.6% |
| 2009 | 2.5% |
| 2010 | 1.2% |
| 2011 | 1.3% |

(Bron: jaarstukken 2008, 2009, 2010, 2011)

- Aantal uitzettingen als gevolg van betalingsachterstanden:

| Jaar | Aantal | Loon op Zand | Waalwijk |
|---|---|---|---|
| 2008 | 4 | 2 | 2 |
| 2009 | 14 | 5 | 9 |
| 2010 | 6 | 5 | 1 |
| 2011 | 4 | 0 | 4 |

Bron: Marap 2011-3

- Sinds 2009 biedt Casade huurders de gelegenheid om kosteloos een cursus budgetbeheer te volgen (Bron: Jaarstukken 2009)

**Betaalbaarheid**

- Casade investeert in goede en betaalbare huisvesting (Bron: 'Thuis in de Wijk', 2008)

- Met het nauwlettend bewaken van de huurbetaling probeert Casade betalingsachterstanden bij huurders te voorkomen. (Bron: Jaarstukken 2008, 2009)

**Betaalbaarheid**

- Convenant Ketenaanpak Multiproblematiek Waalwijk: afstemming en samenwerking bevorderen tussen partijen om te komen tot optimaal sluitende keten van hulpverlening bij meervoudige problematiek (Bron: Jaarstukken 2008). Doelstelling: o.a. dreigende huisuitzetting voorkomen.

**Bevorderen eigen woningbezit**

*Motto: Wonen voor iedereen:*

- Aantal Koopgarantwoningen verkocht:

| Jaar | Koopgarant |
|---|---|
| 2008 | 4 |
| 2009 | 51 |
| 2010 | 57 |
| 2011 | 21 |
| *Subtot.* | *133* |
| 2012 | 5 |
| 2013 | 5 |
| 2014 | 5 |
| Totaal | 148 |

(Bron: Jaarstukken 2008, 2009, 2010, 2011

*Motto: Wonen voor iedereen*

- Ontwikkelingen Koopgarant- en Koopcomfortvoorraad (per 31-12):

| Jaar | Aantal | Loon op Zand | Waalwijk |
|---|---|---|---|
| 2008 | 107 | 58 | 49 |
| 2009 | 174 | 77 | 97 |
| 2010 | 342 | 83 | 259 |
| 2011 | 387 | 85 | 302 |
| 2012 | 423 | 118 | 305 |
| 2013 | 504 | 151 | 353 |
| 2014 | 537 | 153 | 384 |

(Bron: Jaarstukken 2010, 2011 en Marap-2011-3)

- Het onderzoek is uitgevoerd, de meerwaarde van een starterslening bleek minimaal te zijn. (Bron: Feedback Casade)

- Het eerste CPO-project voor 61 jongeren is in 2010 afgerond (Bron: Jaarstukken 2010)

**Bevorderen eigen woningbezit**

*Motto: Wonen voor iedereen*

- Ongeveer 480 woningen worden verkocht in Koopgarant. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014).
- We verkopen gemiddeld 60 nieuwbouwwoningen per jaar in Koopgarant. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)

*Motto: Wonen voor iedereen*

- In 2014 zijn er 625 koopwoningen die met een korting te koop zijn via een Koopgarantconstructie. Voor de doelgroep lage en middeninkomens. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)

- Casade voorziet zowel in de koop- als de huurwoningmarkt in de huisvestingsbehoefte van starters. Jaarlijks biedt zij huurwoningen aan waar ook starters voor in aanmerking komen. Daarnaast biedt zij betaalbare koopwoningen aan, via constructies als Koopgarant en Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (Bron: Jaarstukken 2008)

**Bevorderen eigen woningbezit**

- In 2009 is onderzoek gedaan naar de inzet van starterslening vanuit SVN en andere financieringsmogelijkheden, in samenwerking met gemeente Loon op Zand. (Bron: Woonvisieplus Loon op Zand, 2009)

- CPO is gestimuleerd. (Bron: Woonvisieplus Loon op Zand, 2009)

- Voor CPO-projecten kunnen ook andere doelgroepen dan starters in beeld komen. (Bron: Woonvisie gemeente Waalwijk, 2009)

<table>
<tr><th>Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008-2011</th><th>Geformuleerde ambities 2008-2011</th><th>Cijfer</th><th>Opgaven 2008-2011</th><th>Cijfer</th></tr>
<tr><td>2. Kwaliteit woningen en woningbeheer</td><td></td><td>7,0</td><td></td><td>7,0</td></tr>
<tr><td><u>Kwaliteit van woningen</u><br>Motto: Wonen voor iedereen<br>- Transformatie-index in 2011: 0,7%. (Bron: Jaarverslag 2011).<br><br>Motto: Wonen voor iedereen<br>- Eind 2011 heeft 80% van de woningen de Casade of CasadePlus kwaliteit.<br><table><tr><td>Jaar</td><td>% woningen met Casade(Plus) Kwaliteit</td></tr><tr><td>2010</td><td>77%</td></tr><tr><td>2011</td><td>80%</td></tr></table>(Bron: Jaarverslag 2011)<br><br>- Aantal woningen met HR ketel en dubbelglas, per mei 2012:<table><tr><td>HR-ketel</td><td>6475</td><td>80%</td></tr><tr><td>Dubbel glas</td><td>6591</td><td>81%</td></tr></table></td><td><u>Kwaliteit van woningen</u><br>Motto: Wonen voor iedereen<br>- De woningvoorraad kent een gelijkwaardige kwaliteitsontwikkeling als die in de koopsector. Tot 2014 transformeert jaarlijks gemiddeld 1% van de woningvoorraad. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)<br><br>Motto: Wonen voor iedereen<br>- In 2014 heeft 80% van de woningvoorraad een Casade kwaliteitsniveau (woning die wind- en waterdicht is, maximaal 6 jaar geleden planmatig onderhoud heeft gehad, voorzien is van minimaal 90% dubbelglas en een HR CV (combi)ketel of CasadePlus kwaliteitsniveau (Casade kwaliteit + bewoner heeft een uitgebreidere keuze ten aanzien van o.a. keukenblad, keukenkastjes, tegelwerk). (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)<br><br>- Eind 2014 zullen bijna alle woningen een HR-ketel hebben en beschikken zijn over vier of meer groepenkasten. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)<br>- Ruim 85% van alle woningen is in 2014 voorzien van dubbelglas. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)<br>-</td><td></td><td><u>Kwaliteit van woningen</u></td><td></td></tr>
<tr><td><u>Kwaliteit van dienstverlening</u><br>- Casade heeft een aantal nieuwe instrumenten ontwikkeld (Bron: Jaarstukken 2008):<br>o ‘Thuis-in-de-wijkwijzer’: een overzicht van activiteiten die in wijken zijn opgezet;<br>o Wijkatlassen: soort sociale kaart van de wijk<br>o Online klantenpanel: instrument om klantinformatie te verzamelen<br><br>- Casade heeft een keuzeboek met product- en diensteninformatie (Bron: Jaarstukken 2008).</td><td><u>Kwaliteit van dienstverlening</u><br>- Casade ontwikkelt producten en diensten die medewerkers van Casade ondersteunen bij hun werkzaamheden. Als onderdeel van de stappen naar een wijkcorporatie (Bron: Jaarstukken 2008)<br><br>- Het realiseren van een volledig producten- en dienstenpakket ‘Keuze voor de klant’ (Bron: Jaarstukken 2008)</td><td></td><td><u>Kwaliteit van dienstverlening</u></td><td></td></tr>
</table>

Er is begonnen met het omschrijven van maatschappelijke diensten die worden aangeboden via samenwerkingspartners op het vlak van zorg, welzijn en onderwijs. In 2009 leidt dit tot een basispakket waar klanten een beroep op kunnen doen (Bron: Jaarstukken 2008)

*Motto: Wonen voor iedereen*

- Scores KWH-labels over de jaren:

| Onderdeel | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|---|---|---|---|
| Corporatie bezoeken | 7,9 | 8,0 | 7,9 | 7,8 |
| Corporatie bellen | 8,3 | 8,0 | 8,0 | 7,5 |
| Woning zoeken | 7,7 | 7,6 | 7,5 | 7,6 |
| Woning betrekken | 8,0 | 8,2 | 8,2 | 8,2 |
| Woning veranderen | 6,9 | 7,1 | n.v.t. | n.v.t. |
| Huur betalen | 8,2 | 7,4 | 7,5 | 7,6 |
| Reparatie uitvoeren | 7,9 | 8,1 | 8,0 | 7,9 |
| Woning onderhouden | 7,6 | 7,8 | 7,8 | 7,6 |
| Klachten afhandelen | 6,9 | 6,6 | 6,6 | 6,7 |
| Woning verlaten | 8,4 | 8,5 | 8,5 | 8,4 |
| *Gem.* | *7,8* | *7,7* | *7,8* | *7,7* |

(Bron: Jaarrekening 2011)

- In 2010 heeft Casade het Gouden Huurlabel behaald (Bron: Jaarstukken 2010)

- Aantal klachten ingediend bij de onafhankelijke Klachtencommissie (Bron: Jaarstukken 2008; 2009; 2010; 2011):

| Jaar | Aantal klachten |
|---|---|
| 2008 | 5 |
| 2009 | 5 |
| 2010 | 6 |
| 2011 | 7 |

- Het behouden van het KWH-label voor de kwaliteit van de dienstverlening (bron: Jaarstukken 2008)

*Motto: wonen voor iedereen*

- Score KWH-label ligt per labelonderdeel boven het gemiddelde van alle deelnemers. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)

- Casade blijft werken aan verbetering van de klachtenafhandeling (Bron: Jaarstukken 2008) Klachtenafhandeling scoort iets lager op de KWH-label. Dit blijft dan ook een aandachtspunt voor 2011. (Bron: Jaarstukken 2010)

- In 2008 beschikken alle vestigingen over een moderne woonwinkel (Jaarstukken 2008)

**Energie en duurzaamheid**

- Er zijn nog geen afspraken gemaakt met de gemeente Loon op Zand, over de energieprestaties in relatie tot het woonlasten beleid. (Bron: feedback Casade)

*Motto: Duurzaam bouwen*

- Gemiddeld gasverbruik per woning (per 31-12):

| Jaar | Gasverbruik | % daling |
|---|---|---|
| 2009 | 1.549m$^3$ | - |
| 2010 | 1.466m$^3$ | 5,4% |
| 2011 | 1.434m$^3$ | 2,2% |

*Motto: Duurzaam bouwen*

- Percentage woningen met energielabel A t/m C:

| Jaar | Percentage |
|---|---|
| 2009 | 39% |
| 2010 | 45% |
| 2011 | 47% |

(Bron: jaarstukken 2009, 2010, 2011)

- Casade maakt bij iedere woning een bouwkundig rapport op voor de koper. Hierin staan per bouwonderdeel de kwaliteit, gebreken en raming van kosten uitgewerkt. (Bron: Feedback Casade)

*Motto: Duurzaam bouwen*

- in 2011 heeft Casade 1 project met vernieuwende technologieën op het vlak van duurzaam bouwen toegepast. (Bron: Marap-2011-3)

*Motto: Duurzaam bouwen*

- Metingen bij klanten: 'Casade bevordert duurzaamheid'. In 2010 middels online klantenpanel en in 2011 met een enquête onder ruim 1.100 huurders:

| Jaar | Percentage deelnemers eens |
|---|---|
| 2010 | 30% |
| 2011 | 61% |

(Bron: Jaarstukken 2010, jaarverslag 2011)

- Casade wil een woonwinkel in iedere vestiging (bron: Jaarstukken 2008), om de zichtbaarheid in de wijken te vergroten.
-

**Energie en duurzaamheid**

*Motto: Duurzaam bouwen*

- Het gasverbruik per woning is gemiddeld met 15% gedaald in 2014, ten opzichte van 2010. In absolute waarde: in 2015 is het gemiddelde gasverbruik 1.316m$^3$ per woning per jaar. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)

*Motto: Duurzaam bouwen*

- Het percentage woningen met een energielabel A t/m C is gestegen van 39% in 2009 naar 58% in 2014. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)

*Motto: Duurzaam bouwen*

- Casade start drie projecten op, waarin vernieuwende technologieën op het vlak van duurzaam bouwen worden toegepast. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)

*Motto: Duurzaam bouwen*

- 80% van de bewoners ziet Casade als een corporatie die duurzaamheid bevordert. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)

**Energie en duurzaamheid**

- Met de gemeente Loon op Zand worden prestatieafspraken gemaakt over energieprestatie in relatie tot woonlastenbeleid voor bestaande woningvoorraad. (Bron: Woonvisieplus Loon op Zand, 2009)

- Er wordt gewerkt aan de ambitie van de landelijke Energie Prestatie Coëfficiënt. (Bron: Woonvisie gemeente Waalwijk, 2009)

- Bij verkoop van huurwoningen geeft Casade een advies aan kopers, waarmee zij in kunnen schatten welke investeringen in energiebesparing aantrekkelijk zijn. (Bron: Woonvisie gemeente Waalwijk, 2009)

<table>
<tr><th>Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008-2011</th><th>Geformuleerde ambities 2008-2011</th><th>Cijfer</th><th>Opgaven 2008-2011</th><th>Cijfer</th></tr>
<tr><td>3. Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen</td><td></td><td>7,0</td><td></td><td>7,0</td></tr>
<tr><td>
Motto: Wonen voor iedereen<br>
- Aantal woningen verzorgd en beschermd (Bron: Corap 2011, Marap-2011-3):
<table>
<tr><th>Jaar</th><th>Aantal</th><th>Loon op Zand</th><th>Waalwijk</th></tr>
<tr><td>2008</td><td>396</td><td>264</td><td>132</td></tr>
<tr><td>2009</td><td>396</td><td>264</td><td>132</td></tr>
<tr><td>2010</td><td>488</td><td>357</td><td>131</td></tr>
<tr><td>2011</td><td>494</td><td>363</td><td>131</td></tr>
<tr><td>2012</td><td>494</td><td>-</td><td>-</td></tr>
<tr><td>2013</td><td>540</td><td>-</td><td>-</td></tr>
<tr><td>2014</td><td>540</td><td>-</td><td>-</td></tr>
</table>
(Bron: onderliggende cijfers managementinformatie)<br><br>
- Met de gemeente Loon op Zand zijn nog geen formele afspraken gemaakt. Er wordt al wel waar mogelijk naar inhoud van de prestatieafspraken gehandeld. (Bron: Feedback woningcorporatie)<br><br>
Motto: Wonen voor iedereen<br>
- Aantal seniorenwoningen (Bron: Balanced Score Card)
<table>
<tr><th>Jaar</th><th>Aantal</th><th>% v.d. voorraad</th><th>Loon op Zand</th><th>Waalwijk</th></tr>
<tr><td>2009</td><td>1.274</td><td>16%</td><td>453</td><td>821</td></tr>
<tr><td>2010</td><td>1.443</td><td>17,6%</td><td>454</td><td>989</td></tr>
<tr><td>2011</td><td>1.423</td><td>17,6%</td><td>454</td><td>969</td></tr>
</table>
Motto: Wonen voor iedereen<br>
- Er wordt op het moment niet getoetst op senioren- of oppluslabel. (Bron: feedback Woco)
</td><td>
Motto: Wonen voor iedereen<br>
- In 2014 zijn 600 woningen beschermd/verzorgd. Verzorgd woningen zijn woningen die zijn opgeplust/aangepast in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning en waar op afroep zorg wordt geboden. Beschermde woonvormen zijn specifieke woonvormen met 24-uurs zorg. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)<br><br>
Motto: Wonen voor iedereen<br>
- In 2014 zijn er 1771 seniorenwoningen. Dit vertegenwoordigt 21% van de totale voorraad. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)<br><br>
Motto: Wonen voor iedereen<br>
- Seniorenwoningen worden via een gericht opplusprogramma geschikt gemaakt voor mensen met een ondersteuningsvraag. Deze woningen hebben daarna een seniorenlabel. In 2014 is 60% van de seniorenwoningen opgeplust. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)
</td><td></td><td>
- Eind 2009 heeft Casade 337 woningen in de categorie verzorgd/beschermd wonen in gemeente Waalwijk. (Bron: Prestatiecontract gemeente Waalwijk en Casade over de ontwikkeling van de woningvoorraad in de periode 2005-2009)<br>
- Jaarlijks worden voor de doelgroep senioren in de gemeente Loon op Zand 20 eenheden (huur en koop) ‘verzorgd wonen’ toegevoegd. Hier draagt Casade aan bij. (Bron: Woonvisieplus Loon op Zand, 2009).<br>
- Plannen voor kleinschalig beschermd wonen worden uitgevoerd (Bron: Woonvisie gemeente Waalwijk, 2009)<br><br>
- Met gemeente Loon op Zand worden prestatieafspraken gemaakt over het vernieuwingsprogramma, om de kwaliteit van het bestaande aanbod van seniorenwoningen te verbeteren. (Bron: Woonvisieplus Loon op Zand, 2009)<br><br>
- In de gemeente Loon op Zand voegt Casade per saldo huurwoningen toe voor senioren. (bron: Woonvisieplus Loon op Zand, 2009)<br>
- Het aanbod van woonconcepten voor senioren wordt gestimuleerd. (Bron: Woonvisieplus Loon op Zand, 2009).
</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr>
<td>- Aantal woningen verhuurd aan woningzoekenden met een WMO-verhuisadvies:
<table>
<tr><th>Jaar</th><th>Waalwijk</th><th>Loon op Zand</th><th>Totaal</th></tr>
<tr><td>2008</td><td>10</td><td>7</td><td>17</td></tr>
<tr><td>2009</td><td>0</td><td>4</td><td>4</td></tr>
<tr><td>2010</td><td>8</td><td>7</td><td>15</td></tr>
<tr><td>2011</td><td>6</td><td>3</td><td>9</td></tr>
</table>
(Bron: Jaarstukken 2008, 2009, 2010, 2011, feedback Casade)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>- Met gemeente Waalwijk en Loon op Zand worden via een WMO-convenant afspraken gemaakt over woningaanpassing in de periode 2010-2014. (Bron: Jaarstukken 2010). Met zowel gemeente Waalwijk en Loon op Zand zijn WMO-convenanten afgesloten. (Bron: Jaarverslag 2011). Dit betreft vooral afspraken over de werkwijze, samenwerking en financiële afspraken bij het doorvoeren van WMO-aanpassingen. (Bronnen: WMO-convenant Waalwijk, 2011)<br><br>- Realisatie van voldoende en gevarieerde vormen van zelfstandig wonen voor senioren en zorgvragers (Bron: Woonvisie gemeente Waalwijk 2009-2019)</td>
<td></td>
</tr>
</table>

<table>
<tr><th>Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008-2011</th><th>Geformuleerde ambities 2008-2011</th><th>Cijfer</th><th>Opgaven 2008-2011</th><th>Cijfer</th></tr>
<tr><td>4. (Des-)investeren in vastgoed</td><td></td><td>7,5</td><td></td><td>7,5</td></tr>
<tr><td><u>Nieuwbouw</u><br>Motto: Wonen voor iedereen<br>- Gerealiseerd aantal nieuwbouwwoningen per jaar (Bron: Jaarstukken 2008, 2009, 2010, 2011) (Bron: Marap-2011-3):
<table>
<tr><th>Jaar</th><th>Aantal</th><th>Loon op Zand</th><th>Waalwijk</th></tr>
<tr><td>2008</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr>
<tr><td>2009</td><td>50</td><td>16</td><td>34</td></tr>
<tr><td>2010</td><td>323</td><td>0</td><td>323</td></tr>
<tr><td>2011</td><td>21</td><td>0</td><td>21</td></tr>
<tr><td><u>Sub.tot.</u></td><td><u>394</u></td><td><u>16</u></td><td><u>378</u></td></tr>
<tr><td>2012</td><td>110</td><td>51</td><td>59</td></tr>
<tr><td>2013</td><td>321</td><td>42</td><td>279</td></tr>
<tr><td>2014</td><td>57</td><td>18</td><td>39</td></tr>
<tr><td>Totaal</td><td>783</td><td>127</td><td>755</td></tr>
</table>
- Nieuwbouw in uitvoering (per 31-12)
<table>
<tr><th>Jaar</th><th>Aantal</th><th>Loon op Zand</th><th>Waalwijk</th></tr>
<tr><td>2008</td><td>277</td><td>32</td><td>245</td></tr>
<tr><td>2009</td><td>271</td><td>0</td><td>271</td></tr>
<tr><td>2010</td><td>91</td><td>70</td><td>21</td></tr>
<tr><td>2011</td><td>66</td><td>0</td><td>66</td></tr>
</table>
(Bron: jaarstukken 2009, 2010, 2011)<br><br>- In 2011 is het aantal opgeleverde, dan wel in uitvoering zijnde nieuwbouwwoningen van het 1000-Woningenplan vastgesteld op 939 woningen. Dit is 91% van het totaal. (Bron: Marap 2011-3)<br><br>- In 2011 is het aantal opgeleverde, dan wel in uitvoering zijnde nieuwbouwwoningen van het tweede woningenplan vastgesteld op 91. (Bron: Marap-2011-3)</td><td><u>Nieuwbouw</u><br>Motto: Wonen voor iedereen<br>- In de periode 2010-2014 bouwt Casade in totaal 1012 nieuwbouwwoningen. Hiervan zijn er 412 uit het 1000-woningenplan en 600 uit het nieuwe ondernemingsplan (Bron: ondernemingsplan 2010-2014)<br><br>- Tot 2009 gaat Casade 1033 nieuwe woningen bouwen in de gemeenten Loon op Zand en Waalwijk. (Bron: 1000-Woningenplan, 2006)<br>- Van 2006 t/m 2009 worden gemiddeld 200 nieuwbouwwoningen per jaar gerealiseerd, als onderdeel van het 1000-Woningenplan (Bron: Jaarstukken 2008)<br><br>- Van 2010-2014 worden 1012 nieuwbouwwoningen gerealiseerd. In vooral de betaalbare middelbare verhuur (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)</td><td></td><td><u>Nieuwbouw</u><br><br>- Casade bouwt in de periode 2008-2014 ca. 586 woningen. Dit zijn 468 huurwoningen en 118 koopwoningen. (bron: Woonvisieplus Loon op Zand, 2009)<br><br>- Casade bouwt in de periode 2011-2014 450 woningen in de gemeente Waalwijk (Bron: Prestatiecontract Waalwijk)</td><td></td></tr>
</table>

- Gerealiseerd aantal nieuwbouwwoningen per jaar, naar huurprijsklasse:

| Jaar | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | Tot. |
|---|---|---|---|---|---|
| Betaalbaar | 0 | 16 (LoZ) | 169 | 18 | 203 |
| Middelduur | 0 | 0 | 45 | 3 | 48 |
| Duur | 0 | 34 (WW) | 34 | 0 | 68 |
| Geen huur | 0 | 0 | 75 | 0 | 75 |
| Totaal | 0 | 50 | 323 | 21 | 394 |

- Gerealiseerd aantal nieuwbouwwoningen per jaar, voor Koopgarant:

| Jaar | Aantal |
|---|---|
| 2008 | 36 |
| 2009 | 16 |
| 2010 | 111 |
| 2011 | 26 |
| Tot. | 189 |

- In 2009 heeft Casade, van het convenant Bouwen in tijden van Recessie, 580 woningen in uitvoering dan wel voorbereiding genomen. (439 in Waalwijk en 141 in Loon op Zand) (bron: Marap-2009-3).

- De afspraak ten aanzien van Woonkeur wordt aangepast in de nieuwe prestatieafspraken. Er wordt gebouwd in de geest van Woonkeur, maar dit wordt niet officieel getoetst. (Bron: feedback Casade)

- In 2009 wordt een tweede woningenplan opgesteld, bestaande uit de ambitie om 750 woningen te realiseren, tot 2014. (Bron: jaarstukken 2009)

- Casade levert tot en met 2009 441 eenheden betaalbare huurwoningen op in de gemeente Waalwijk. (Bron: Prestatiecontract gemeente Waalwijk en Casade over de ontwikkeling van de woningvoorraad in de periode 2005 t/m 2009.)
- Casade levert tot en met 2009 85 huurwoningen op, in de categorie (middel)duur. (Bron: Prestatiecontract gemeente Waalwijk en Casade over de ontwikkeling van de woningvoorraad in de periode 2005 t/m 2009.)
- Er wordt uitvoering gegeven aan de woningbouwplannen in alle pluswijken van Waalwijk. (Bron: Woonvisie gemeente Waalwijk, 2009)

- Casade levert tot en met 2009 135 Koopgarant woningen op in gemeente Waalwijk (Bron: Prestatiecontract gemeente Waalwijk en Casade over de ontwikkeling van de woningvoorraad in de periode 2005 t/m 2009.)

- Casade neemt een vastgestelde lijst van nieuwbouwprojecten vanaf 2009 in voorbereiding en geeft prioriteit aan het uitvoering geven aan deze projecten. Dit volgens vastgestelde planning. Het gaat hierbij om 144 woningen in Loon op Zand en om 435 woningen in Waalwijk (totaal 579). (Bron: Convenant 'Bouwen in tijden van recessie')

- Nieuwe woningen in de gemeente Loon op Zand worden gerealiseerd conform Woonkeur. Casade laat bouwplannen op de gebruikelijke wijze toetsen door SKW. (Bron: Prestatiecontract Loon op Zand, 2011)
-

**Sloop/samenvoeging**
*Motto: Wonen voor iedereen*
- Aantal woningen gesloopt per jaar (Bron: Jaarstukken 2008, 2009, 2010, 2011):

**Sloop/samenvoeging**
*Motto: Wonen voor iedereen*
- In 2010-2014 worden in totaal 289 woningen gesloopt. (Bron: ondernemingsplan 2010-2014)

**Sloop/samenvoeging**

- Casade sloopt in de periode 2008-2014 137 woningen. (Bron: Woonvisieplus Loon op Zand, 2009)
- Casade sloopt in de periode 2011-2014 in totaal 207 woningen in de gemeente Waalwijk. (Bron: Prestatiecontract Waalwijk, 2011).

| Jaar | Aantal | Loon op Zand | Waalwijk |
|---|---|---|---|
| 2008 | 0 | 0 | 0 |
| 2009 | 0 | 0 | 0 |
| 2010 | 0 | 0 | 0 |
| 2011 | 15 | 15 | 0 |
| *Subtot.* | *15* | *15* | *0* |
| 2012 | 261 | - | - |
| 2013 | 34 | - | - |
| 2014 | 0 | - | - |
| Totaal | 310 | 15 | 0 |

**Verkoop**

- In 2009 is het verkoopprogramma uitgebreid: in Waalwijk zijn 786 woningen zijn voor verkoop aangeboden en in Loon op Zand zijn 300 woningen voor verkoop aangewezen.
- Aantal verkochte woningen per jaar (Bron: Jaarstukken 2008, 2009, 2010):

| Jaar | Aantal | Loon op Zand | Waalwijk |
|---|---|---|---|
| 2008 | 21 | 13 | 8 |
| 2009 | 74 | 12 | 62 |
| 2010 | 86 | 16 | 70 |
| 2011 | 62 | 17 | 45 |
| *Subtot.* | *243* | *82* | *161* |
| 2012 | 50 | 21 | 29 |
| 2013 | 50 | 14 | 36 |
| 2014 | 50 | 17 | 33 |
| Totaal | 393 | 134 | 259 |

*Motto: wonen voor iedereen*

- Verhouding vrije verkoop/Koopgarant in het aantal verkochte woningen per jaar (Bron: Jaarstukken 2008, 2009, 2010, 2011):

| Jaar | Aantal | Vrije verkoop | Koopgarant |
|---|---|---|---|
| 2008 | 21 | 17 | 4 |
| 2009 | 74 | 23 | 51 |
| 2010 | 86 | 29 | 57 |
| 2011 | 62 | 41 | 21 |
| *Subtot.* | *243* | *110* | *133* |
| 2012 | 50 | 45 | 5 |
| 2013 | 50 | 45 | 5 |
| 2014 | 50 | 45 | 5 |
| Totaal | 393 | 245 | 148 |

**Verkoop**

- Van 2006 t/m 2009 worden gemiddeld 33 woningen per jaar verkocht in de vrije verkoop (Bron: Marap 2009-3)

*Motto: Wonen voor iedereen*

- Via vrije verkoop worden 200 woningen definitief aan het portfolio onttrokken (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014).

**Verkoop**

- Casade verkoopt in de periode 2008 tot en met 2014 150 woningen. (Bron: Woonvisieplus Loon op Zand, 2009)

- Over de verkoop van sociale huurwoningen worden prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Waalwijk. (Bron: Woonvisie gemeente Waalwijk, 2009)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| - In de prestatieafspraken van 2011-2014 zijn geen specifieke afspraken gemaakt over verkoop van sociale huurwoningen. Wel wordt ingezet om het eigen woningbezit te bevorderen, middels CPO-projecten. (Bron: prestatieafspraken Waalwijk 2011-2014) | | | | |
| **<u>Verbetering bestaand woningbezit</u>**<br>- Door onderhoud wordt bestaand woningbezit verbeterd. De concrete prestaties/resultaten worden niet gemeten. (bron: feedback Casade).<br><br>- In 2010 zijn er twee buurtplannen zo goed als afgerond: Nieuwe Vaart in Sprang-Capelle en de 1e fase van het Oranjeplein in Waalwijk. Daarnaast zijn twee woningverbeteringsplannen uitgevoerd, te weten Hertog Janpark en Adriaen Poirtersstraat in Waalwijk. (bron: jaarstukken 2010) In 2011 is de tweede fase van het buurtplan Oranjeplein gestart. (Bron: jaarverslag 2011). | **<u>Verbetering bestaand woningbezit</u>**<br>- Bij de kernvoorraad hanteert Casade drie strategieën (Bron: Jaarstukken 2009):<br>1. Consolideren: woning op hoge kwaliteitsniveau van Casade brengen<br>2. In stand houden: woning wordt op een wat lager, maar wel voldoende kwaliteitsniveau gebracht<br>3. Minimale ingreep: alleen het hoogstnoodzakelijke wordt uitgevoerd (voor woningen met een sloopbestemming)<br><br>- 484 woningen worden vernieuwd, als onderdeel van buurtvernieuwingsplannen (bron: Ondernemingsplan 2010-2014) | | **<u>Verbetering bestaand woningbezit</u>**<br>- Met gemeente Loon op Zand worden prestatieafspraken gemaakt over het vernieuwingsprogramma, om de kwaliteit van het bestaande aanbod van seniorenwoningen te verbeteren. (Bron: Woonvisieplus Loon op Zand, 2009)<br><br>- Als onderdeel van het convenant Bouwen in tijden van recessie realiseert Casade vier buurtplannen, gericht op woningverbetering. Dit bestaat uit 484 woningen, in vier wijken in de gemeente Waalwijk. (Bron: Convenant Bouwen in tijden van recessie en Ondernemingsplan 2010). | |
| **<u>Maatschappelijk vastgoed</u>**<br><br>*Motto: Thuis in de wijk*<br>- Eind 2009 heeft Casade 3 wijkpunten gerealiseerd en 1 wijkpunt in afbouwfase (Bron: Jaarstukken 2009)<br><br>*Motto: Thuis in de wijk*<br>- In 2011 heeft Casade 3 wijkpunten operationeel (Pannenhoef, BaLaDe en Het Koetshuis) en zijn de voorbereidingen voor een wijkpunt lopend. (Bron: Jaarverslag 2011) | **<u>Maatschappelijk vastgoed</u>**<br><br>*Motto: Thuis in de wijk*<br>- In 2009 zijn in ten minste drie wijken een wijkpunt gerealiseerd en worden deze beheerd. Een wijkpunt is een multifunctionele accommodatie waarin meerdere partijen samenkomen voor verknoping van functies, diensten en werkwijzen in de wijk. (Bron: 'Thuis in de Wijk', 2008).<br><br>*Motto: Thuis in de wijk*<br>- Tot 2014 zijn in ieder geval 3 nieuwe wijkpunten gerealiseerd. In 2014 is daarmee in minimaal 6 wijken een wijkpunt (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014). | | **<u>Maatschappelijk vastgoed</u>**<br><br>- Slimme functiecombinaties realiseren in wijken van voorzieningen (bron: Woonvisieplus Loon op Zand, 2009) | |

<table>
<tr><th>Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008-2011</th><th>Geformuleerde ambities 2008-2011</th><th>Cijfer</th><th>Opgaven 2008-2011</th><th>Cijfer</th></tr>
<tr><td>5. Kwaliteit van wijken en buurten</td><td></td><td>8,0</td><td></td><td>7,5</td></tr>
<tr><td><u>Vitale buurten en wijken</u><br><br>- Medewerkers zijn getraind in nieuwe professionaliteit, gericht op ontwikkeling van eigen kracht van mensen met als praktische voorbeelden: buurtaanpak Oranjeplein (fysiek, sociaal, cultureel en economisch). (Bron: Jaarverslag 2010, 2011)<br><br>- Verbetering van vitale coalities op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Gezamenlijke uitvoeringsverbanden en uitvoeringsprogramma’s, werken met effectenarena’s en in voorbereiding vergaande versmelting van werken. Voorbeelden: Social Entreprise, Rode Loper, Beter Best BaLaDe. (Bron: jaarverslag 2010, 2011)<br><br>Motto: thuis in de wijk<br>- In 2011 heeft Casade drie wijkpunten operationeel:<br><table><tr><td>Jaar</td><td>Wijkpunt</td><td>Gemeente</td></tr><tr><td>2006</td><td>Pannenhoef</td><td>Loon op Zand</td></tr><tr><td>2009</td><td>BaLaDe</td><td>Waalwijk</td></tr><tr><td>2010</td><td>Koetshuis</td><td>Waalwijk</td></tr><tr><td>2011</td><td>Besoyen (in voorbereiding)</td><td>Waalwijk</td></tr></table><br>- In 2008 zijn nieuwe wijkwerkplannen gerealiseerd (Bron: Jaarstukken 2008). In de wijkwerkplannen wordt ingegaan op de wijkbeelden. En geplande ontwikkelingen. (Bron: Wijkwerkplan 2009-2011). In Waalwijk is afscheid genomen van deze methodiek, aangezien deze als zeer operationeel werd ervaren. (Bron: Feedback Casade)</td><td><u>Leefbaarheid</u><br><br>- Het speerpunt ‘De Wijk Centraal’ uit het ondernemingsplan is herijkt in de notitie ‘Thuis in de Wijk’ (Bron: Thuis in de Wijk, 2008)<br>- Met het bouwen aan professionele en sociale structuren wil Casade bijdragen aan de leefbaarheid in de wijken. (Bron: Jaarstukken 2008)<br>- Casade wil samen met bewoners en professionals de juiste condities te scheppen waaronder bewoners hun eigen woonomgeving als prettig ervaren, zich betrokken voelen en iedereen mee kan doen in de samenleving. Casade versterkt de ondersteuningsstructuur waarbij het actief burgerschap leidend is.<br><br>Motto: Thuis in de wijk<br>- Casade heeft in 2014 minimaal 6 wijken een wijkpunt. Tot 2014 realiseert Casade minimaal 3 wijkpunten. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014).<br><br>- De aandacht is in eerste instantie gericht op het realiseren van randvoorwaarden en ondersteunende structuren. We richten ons op beheer en verhuur van maatschappelijk vastgoed en we willen de wijk als platform voor sociale vernieuwing een meer prominente plek geven door zelf te investeren in het wijkgericht werken. (Bron: Jaarstukken 2008)<br><br>- Casade wil werken met wijkwerkplannen voor alle wijken van de corporatie (Jaarstukken 2008)</td><td></td><td><u>Leefbaarheid</u><br>- Casade geeft uitvoering aan het wijkontwikkelingsplan Laageinde-Baardwijk-De Hoef. Uiterlijk 2008 worden de activiteiten uit dit plan voltooid. (Bron: Prestatiecontract gemeente Waalwijk en Casade, aangaande wijk- en buurtbeheer in de gemeente Waalwijk over de periode 2005 t/m 2009).</td><td></td></tr>
</table>

*Motto: Thuis in de wijk*

- Metingen leefbaarheid (Lemon):

| Jaar | Loon op Zand | Waalwijk | Landelijk gem. |
|---|---|---|---|
| 2010 | 7,6 | Meting wordt niet uitgevoerd | 7,5 |
| 2011 | Niet uitgevoerd | Meting wordt niet uitgevoerd | |

*Motto: Thuis in de wijk*

- Het opleidingsprogramma gericht op samenwerking in wijken is afgerond. Medewerkers van gemeenten Waalwijk en Loon op Zand, welzijnswerk en wijkconsulenten hebben deelgenomen. (Bron: Jaarverslag 2011)

*Motto: Mensen maken het verschil - samenwerking maakt het verschil*

- Hoewel de vestiging Wijkpunten is ingericht in 2010, is gezien de economische omstandigheden besloten om het beleid en sturing op maatschappelijk vastgoed in de reguliere processen in te bedden. (Bron: Jaarstukken 2010) Vanaf 2012 is de vestiging Wijkpunten onderdeel van de afdeling Vastgoed. (Bron: Jaarverslag 2011)
- In 2010 zijn prestatieafspraken met beide gemeenten voorbereid, is een WMO-convenant met beide gemeenten in de maak en is een intentieovereenkomst met RKC Waalwijk, de gemeente, WML facilitair, ISD en Mozaïek opgesteld. Het percentage formele afspraken is niet inzichtelijk, maar ligt nog flink onder de 80% (Bron: Jaarstukken 2010 en feedback Corporatie)
- In 2011 zijn samenwerkingsafspraken getekend met RKC Waalwijk en 5 andere partners en zijn prestatieafspraken met de gemeente Waalwijk gemaakt. In Loon op Zand zullen deze begin 2012 tot stand komen. (Bron: Jaarverslag 2011)
- De voorbereidingen voor een convenant tussen gemeenten, kredietbank en ISD in het kader van Samen tegen schulden zullen in 2012 resulteren in een concreet convenant. (Bron: Jaarverslag 2011)
- In buurtbemiddelingsjaarverslagen houdt Casade bij hoeveel incidenten er per jaar zijn geweest, welke zijn opgelost en welke niet. (Bronnen: jaarverslagen buurtbemiddeling Waalwijk en Loon op Zand).

*Motto: Thuis in de wijk*

- Casade wil leefbaarheid versterken. De scores op leefbaarheid liggen in Waalwijk en Loon op Zand boven het gemiddelde. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)

*Motto: Thuis in de wijk*

- Casade realiseert een gezamenlijk opleidingsprogramma in 2010-2014, waaraan medewerkers, samenwerkingspartners en wijkbewoners kunnen deelnemen. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)

*Motto: Mensen maken het verschil - samenwerking maakt het verschil*

- Business-to-business relaties in het maatschappelijk vastgoed worden onderhouden via een nieuwe, volwaardige vestiging Wijkpunten. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)
- In 2014 zijn er met minimaal 80% van de maatschappelijke partners geformaliseerde samenwerkingsafspraken. (Bron: Ondernemingsplan 2010-2014)

- Samen met de gemeente Loon op Zand werkt Casade aan een prettige woon- en leefomgeving in de drie wijken Kaatsheuvel-Oost, Kaatsheuvel-West en Loon op Zand. Casade draagt bij aan een stimulerend woon- en leefklimaat in de wijken waarin zij actief is. Casade stelt hiervoor wijkwerkplannen op, bouwt en exploiteert wijkpunten en functioneert als knooppunt en verknoper van activiteiten in een (wijk)netwerk. (Bron: 'Wijkgericht werken in Loon op Zand, 2009-2011')
- Casade heeft als één van de partners het convenant 'Keten aanpak Multi-problematiek' ondertekend. Hierin staat uitgewerkt hoe de verschillende partijen (gemeente Waalwijk, GGZ Midden-Brabant, Juvens Maatschappelijk Werk, Novadic Kentron, Politie Midden en West-Brabant) met elkaar samenwerken. De doelstelling is het bevorderen van het gezondheids- en welzijnsbelang van de cliënt (door middel van hulpverlening en andere maatregelen) en bescherming van de belangen van derden (voorkomen en tegengaan van overlast en verbetering leefbaarheid). De afspraken moeten leiden tot een herkenbaar, toegankelijk en beschikbaar hulpverleningsaanbod voor de cliënt, met aandacht voor alle leefgebieden. (Bron: convenant 'Keten aanpak Multi-problematiek')
- Casade draagt bij aan buurtpreventie. Casade is een belangrijke partner als het gaat om de veiligheid in en rond de woningen. De gemaakte afspraken betreffen vooral uitgangspunten voor een effectieve samenwerking. (Bron: convenant Partners in Buurtpreventie gemeente Waalwijk, 2009)

CASADE

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

Postadres
Postbus 5
5140 AA Waalwijk

Aan: belanghebbenden Casade

Datum: 2 juli 2012
Onderwerp: Reactie op visitatierapport
Behandeld door: Ruud van Oudhuizen
Telefoon: 0416-784765

Geachte belanghebbende,

In maart van dit jaar hebben wij Raeflex opdracht gegeven tot het uitvoeren van een visitatie; een instrument waarbij wordt gekeken naar de prestaties van Casade in de afgelopen vier jaar en naar de borging van de prestaties voor de toekomst. In haar eindrapportage waardeert de visitatiecommissie Casade met het eindcijfer 7,4 en concludeert ze dat Casade ruim voldoende tot goed heeft gepresteerd.

Wij zijn blij met deze waardering en het beeld van Casade dat in de rapportage naar voren komt. Niet alleen omdat het gemiddelde eindcijfer duidelijk boven de landelijke norm van 7,0 ligt maar ook omdat de cijfers van de afzonderlijke prestatievelden zo evenwichtig zijn verdeeld: variërend tussen 7,2 en 7,8. Dat correspondeert met de opvatting van Casade als een maatschappelijk gedreven organisatie die bewust stuurt op klantwaarde, maatschappelijke waarde en financiële waarde. Zowel de prestaties als de waardering stemmen overeen met onze eigen ambities en doelstellingen, met hetgeen we ons hadden voorgenomen. En het is meer dan prettig te constateren dat Casade op het gebied van externe legitimatie zeer hoog scoort. De commissie beoordeelt de mate van beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden als goed tot zeer goed en ziet Casade als een organisatie die door de gemeenschap waarin ze actief is wordt erkend. Ze weet, zoals de commissie aangeeft, mensen en organisaties op lokaal niveau en wijkniveau met elkaar te verbinden om gezamenlijk doelen te bereiken.

Maar de visitatiecommissie geeft Casade ook enkele leerpunten mee. Zo laat Casade in de ogen van onze huurders te weinig daadkracht en creativiteit zien bij het oplossen van concrete leefbaarheidsproblemen. Casade zou in hun ogen met name bij fysieke zaken in de directe leefomgeving meer als bondgenoot moeten meedenken in oplossingen. Huurders ervaren Casade eerder als risicomijdend en passief dan als een bondgenoot die meedenkt in oplossingen met name waar het betreft fysieke zaken in de directe woonomgeving, zoals de staat van (voor)tuinen. Het is

prima dat Casade aangeeft wanneer iets niet kan, maar laat ze dan ook meedenken over wat dan wel mogelijk is. We nemen ons dat zeker ter harte en zullen nog meer denken vanuit de klant.
En wat de commissie betreft kan ook de doelmatigheid van Casade beter. Hoewel we met de bezuinigingsactiviteiten die zijn ondernomen in de werkprocessen en het personeelsbestand onze ambities hebben gerealiseerd en de beheerkosten op het juiste niveau hebben gekregen, ziet de commissie nog ruimte voor een verdere doelmatigheid. Zeker wanneer de beheerkosten van Casade worden afgezet tegen het landelijk gemiddelde en de referentiecorporaties. Wij zien dit als een belangrijk signaal, bijna als een plicht, om onze doelmatigheid op een hoger niveau te brengen en onze financiële middelen ten gunste te laten komen van onze maatschappelijk opgave en onze primaire doelgroep, onze huurders.

Met vriendelijke groeten,

Roel van Gurp
Directeur bestuurder