

# CAZAS

wonen



Maatschappelijke  
visitatie  
2018-2022



raef!ex  
&

## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit. Raeflex rondde meer dan 400 visitatietrajecten af.

Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen andere advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Deze visitatoren zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet. In 2017 is opgenomen dat de Autoriteit woningcorporaties de visitatietermijnen handhaaft op vier jaar. Daarmee constateren we dat visitatie een grotere rol is gaan spelen in de toezichtinstrumenten voor woningcorporaties.

Visitatie is een waardevol instrument om corporaties te spiegelen op hun geleverde prestaties, oordelen van belanghebbenden duidelijk te hebben en om verbetertips te geven. Gelukkig biedt de visitatiemethodiek mogelijkheden om toekomstgerichte aanbevelingen te geven en binnen de visitatiemethodiek maatwerk te leveren.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 6.0. Wij feliciteren Cazas Wonen met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Cazas Wonen zich herkennen in het rapport en kritische sparringpartners blijven voor de corporatie.

Bij deze wil Raeflex iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof  
directeur Raeflex

Bennekom, 12 mei 2023

**Raeflex**  
Kierkamperweg 17B  
6721 TE Bennekom  
secretariaat@raeflex.nl  
[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

**Visitatiecommissie**  
De heer J. Kleijwegt MSc MBA CRMA | Voorzitter  
De heer J.A.J. Verheijen | Algemeen commissielid  
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC | Secretaris

# Inhoudsopgave

<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties</b>	<b>4</b>
<b>A Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>B Samenvatting oordelen</b>	<b>6</b>
<b>C Recensie Cazas Wonen</b>	<b>8</b>
<b>D Ontwikkelingspotentieel Cazas Wonen</b>	<b>11</b>
<b>E Vooruitblik</b>	<b>12</b>
<b>F Scorekaart Cazas Wonen</b>	<b>13</b>
<b>G Reactie Cazas Wonen</b>	<b>14</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>16</b>
<b>1 Visitatie bij Cazas Wonen</b>	<b>17</b>
1.1 Schets Cazas Wonen	17
1.2 Werkgebied Cazas Wonen	18
<b>2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces</b>	<b>19</b>
2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's	19
2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	20
2.3 Verbeterpunten van belanghebbenden	22
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>23</b>
3.1 Beoordeling over de prestaties op thema's uit prestatieafspraken	23
3.2 Beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven	27
<b>4 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>29</b>
4.1 De belanghebbenden van Cazas Wonen	29
4.2 Beoordeling van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties	30
4.3 Verbeterpunten volgens belanghebbenden	33
<b>5 Presteren naar Vermogen</b>	<b>35</b>
5.1 Beoordeling van de vermogensinzet van Cazas Wonen	35
<b>6 Governance van maatschappelijk presteren</b>	<b>38</b>
6.1 Beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing	38
6.2 Beoordeling over de maatschappelijke rol van de RvC	39
6.3 Beoordeling over externe legitimatie en openbare verantwoording	40
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>42</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>43</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>44</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>48</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>49</b>
<b>Bijlage 5 Position paper</b>	<b>50</b>
<b>Bijlage 6 Factsheet</b>	<b>56</b>
<b>Bijlage 7 Meetschaal</b>	<b>63</b>

# Deel 1

## Beoordeling van de maatschappelijke prestaties



## A Samenvatting

### Visitatie Cazas Wonen

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018) en vond plaats tussen januari 2023 en mei 2023.

### Schets Cazas Wonen

Czas Wonen (circa 15.700 woningen) is in januari 2022 ontstaan door een fusie van GroenWest en Provides: twee corporaties met een werkgebied in de provincie Utrecht. Cazas Wonen heeft woningbezit in de gemeentes De Ronde Venen, IJsselstein, Montfoort, Woerden en Utrecht. In de meeste gemeentes is Cazas Wonen nagenoeg als enige corporatie actief: alleen in de gemeente Utrecht is Cazas Wonen een relatief kleine corporatie met circa 2.100 woningen.

Op het moment van visiteren was Cazas Wonen een jaar 'samen'. De organisatie was nog volop bezig om van twee organisaties één te maken: het nieuwe Koersplan werd tijdens de visitatie afgerond; de portefeuillestrategie werd geactualiseerd, er was net een nieuw primair systeem geïnstalleerd en processen worden geactualiseerd/geharmoniseerd. De bemensing van de organisatie was nog in ontwikkeling.

In deze omstandigheden heeft de visitatie plaatsgevonden, waarin met nadruk de blik naar buiten was gericht. Belanghebbenden zijn 'gebiedsgericht' bevraagd, om zoveel mogelijk recht te kunnen doen aan de diversiteit van het werkgebied.

### Samenvatting van beoordelingen Cazas Wonen

Op de volgende pagina een samenvatting van de oordelen. De commissie stelt vast dat Cazas Wonen en haar voorgangers prima prestaties hebben gerealiseerd in de afgelopen visitatieperiode. Ondanks de fusie en de energie die daarnaar toe is uitgegaan, zijn drie van de vijf maatschappelijke prestaties met een 8,0 en twee met een 7,0 gepresteerd. Belanghebbenden zijn positief over prestaties en samenwerking. Ook de andere visitatievelden zijn hoog gewaardeerd.

## B Samenvatting oordelen

### Presteren naar opgaven (7,6)



#### Sterk:



#### Betaalbaar wonen (8,0)

Ruim aan de afspraken voldaan, zeer gematigd huurbeleid, goed effect verduurzaming op woonlasten, lage huurachterstanden.



#### Kwaliteit en verduurzaming (8,0)

Koploper in verduurzaming, slim experimenteren met nieuwe installaties en technieken en insteek op beïnvloeding huurdersgedrag.



#### Wonen en zorg (8,0)

Fraaie projecten gerealiseerd voor verschillende doelgroepen, actief ingestoken om mensen langer zelfstandig te laten wonen met toekenning toegankelijkheidsbudget.

#### Mooi:



#### Beschikbaarheid (7,0)

Nieuwbouwambities niet volledig kunnen realiseren, meer succesvol in acquisitie locaties dan voorheen, doorstroming op gang gebracht.



#### Leefbaarheid (7,0)

Brede insteek op leefbaarheid, maar ook op het bevorderen van sociale stabiliteit in woorden en prestaties.



### Presteren naar ambities (8,0)

Actuele, sterk op de veranderende opgaven gestoelde ambities. Hoog ambitieniveau, passend bij de opgaven.

### Presteren naar vermogen (8,0)



Zowel bij voorgangers als bij Casas Wonen een sterke inzet op vergroten maatschappelijke meerwaarde van inzet vermogen. Dit heeft geleid tot fusie die vooral gericht is op sterkere volkshuisvestelijke prestaties in het werkgebied. Gedegen opzet verantwoording maatschappelijke inzet vermogen door investeringen projectsgewijs en op impact op totale vermogenspositie te beschouwen.

### Governance (6,9)



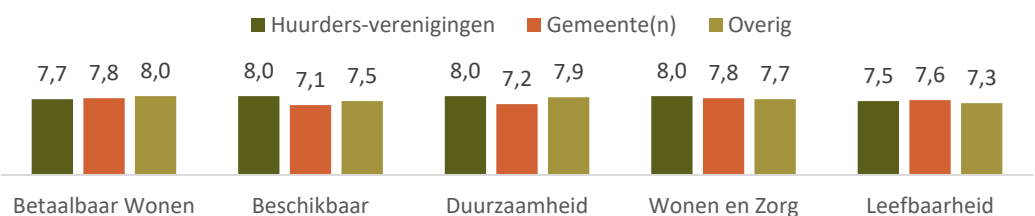
Sterke strategievorming en mooie prestatiebesturing, ook na de fusie. Betrokken en deskundige raad van commissarissen, waarbij de maatschappelijke oriëntatie nog verdere ontwikkeling behoeft. Externe legitimatie en openbare verantwoording op orde, waarbij het zoeken naar een bredere input vanuit huurders een aandachtspunt is.

### Presteren volgens Belanghebbenden (7,7)



Belanghebbenden over het algemeen tevreden over de prestaties, de wijze van samenwerking en de invloed die zij op het beleid kunnen uitoefenen. Samenwerking is hard nodig vooral gelet op bouwopgave en groeiende opgaven in het sociaal domein. Casas Wonen is daarbij een welkome samenwerkingspartner.

#### Tevredenheid over maatschappelijke prestaties van de corporatie





## Vergelijking vorige visitatieperiode Cazas Wonen

Beoordeling in vergelijking met vorige visitatie			
Perspectief	Provides 2021	GroenWest 2018	Cazas Wonen 2023
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,4	7,9	7,7
Presteren volgens Belanghebbenden	7,5	8,1	7,7
Presteren naar Vermogen	7,0	8,0	8,0
Governance	7,0	8,3	6,9

Vergeleken met de vorige visitatieperiode heeft Cazas Wonen vergelijkbare resultaten behaald. Daarbij past een kanttekening.

De oordelen in de vorm van rapportcijfers van de opeenvolgende visitatierapporten zijn niet exact vergelijkbaar. Dit komt doordat er sinds de invoering van het visitatiestelsel verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd. GroenWest bijvoorbeeld is in 2018 nog volgens methodiek 5 beoordeeld.

Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

## C Recensie Cazas Wonen

### Terugblik op visitaties voorgangers Cazas Wonen

In 2018 en in 2021 zijn de voorgangers van Cazas Wonen gevisiteerd: GroenWest in 2018 over de periode 2014-2017 en Provides in 2021 over de periode 2017-2020.

De visitatiecommissie had in 2018 veel lof voor GroenWest en beschreef haar als een goed maatschappelijk presterende corporatie: sterk lokaal verankerd, met goede antennes voor de maatschappelijke opgaven. Belanghebbenden waren zeer positief over de relatie en de prestaties van GroenWest. In de beleidsagenda van de toekomst gaf de commissie de corporatie de suggestie mee om verschillende scenario's te ontwikkelen voor de inzet van het vermogen, gericht op maatschappelijke opgaven, die tezamen met belanghebbenden zijn benoemd. Overweeg daarbij om de traditionele grenzen van het werkgebied van GroenWest los te laten, was een van de aanbevelingen.

De visitatiecommissie die Provides in 2021 beoordeelde, vond de corporatie toegankelijk en lokaal verankerd. De commissie zag Provides zich ontwikkelen tot een meer maatschappelijk gedreven organisatie, met de uitbreiding van de woningvoorraad als een van haar belangrijkste opgave. Aandachtspunten waren onder meer de ontwikkeling van het sociale gezicht van de organisatie en het smeden van coalities voor uitbreiding en verduurzaming.

Met de fusie tot Cazas Wonen is invulling gegeven aan een van de overwegingen uit de in 2018 opgestelde beleidsagenda voor GroenWest en heeft de corporatie zich ook nadrukkelijk laten zien binnen de gemeente Utrecht. De nieuwe corporatie heeft dankzij de fusie haar werkgebied verruimd, waarbij de inzet van haar vermogen een goede maatschappelijke invulling krijgt. In het oorspronkelijke werkgebied van Provides kan nu meer en sneller geïnvesteerd worden dan voorheen. De visitatiecommissie van Provides kende het voornemen voor de fusie met GroenWest en was daar positief over. Wel vroeg ze aandacht voor de positie van de huurders van Provides, gelet op het verschil in schaalgrootte tussen beide fusiepartners. GroenWest telde ruim drie keer zoveel verhuureenheden als Provides voor de fusie.

### Resultaten visitatie 2018-2022

#### Corporatie met lef

Kijkend naar de ontwikkelingen die zowel de voorgangers van Cazas Wonen als Cazas Wonen zelf hebben ondergaan, past daar een woord bij: lef. Lef in het aangaan van de fusie, lef om een eigen breed volkshuisvestelijk gestoken koers te kiezen en lef om positie in te nemen in de verschillende gemeenten in het werkgebied en daar via maatwerk per gemeente tot aansprekende prestaties en nieuwe initiatieven te komen. Ook in een gemeente als Utrecht waar Cazas juist een relatief kleine speler is.

Vanuit een sterk verankerd zelfbewustzijn heeft Cazas Wonen initiatieven kunnen ontplooiën in de gemeente Utrecht, zoals het bouwen van circa 200 flexwoningen en het ontwikkelen van plannen op het voormalige terrein van het Pieter Baancentrum. Ze heeft nieuwbouwiniciatieven genomen in Montfoort, waar dat lang nauwelijks mogelijk was. Een tijdelijke woonvoorziening kunnen bouwen in IJsselstein voor een kwetsbare doelgroep die uitstroomt uit de maatschappelijke omvang. En dan zijn er diverse nieuw woonconcepten gerealiseerd in samenwerking met zorgpartijen voor diverse doelgroepen, waaronder ouderen en mensen met een licht verstandelijke handicap, zoals De Pionier in Zegveld en Park Hogewoerd in Woerden. De prestaties op wonen en zorg heeft de commissie dan ook hoog gewaardeerd. Tot slot zijn de basisprestaties meer dan op orde: de woningen zijn goed betaalbaar. Woningen staan er goed bij. Dankzij de investeringen in woningisolatie en installaties blijven de effecten van energiearmoede in de winter van 2022-2023 beperkt. De kwaliteit van de dienstverlening is ruim voldoende.



### **Lef om te fuseren**

Het aangaan van de fusie getuigde van lef. Beide voorgangers zijn uit hun comfortzone gestapt, hebben bewust gekozen om te fuseren ten behoeve van de huurders en toekomstige huurders in hun werkgebied. Samen zijn er meer investeringsmogelijkheden, is er meer acquisitiekracht en zijn er meer woningbouwlocaties die de corporatie kan ontwikkelen. Tegelijkertijd kost een fusie energie, tijd voor afstemming en implementatie van werkwijzen, en een tijdelijke interne gerichtheid in een periode die juist extern veel aandacht vraagt. In de position paper beschrijft de bestuurder de forse meerwaarde die de fusie oplevert in regionaal en volkshuisvestelijk belang. Tegelijkertijd was de start van Cazas Wonen in 2021, dus in coronatijd, met wisseling van bestuur en veel veranderingen op het MT-niveau niet het droomscenario dat een ieder had gewild. Het is goed gegaan, stelt de bestuurder vast en de commissie kan dat beamen. Belanghebbenden gaven aan dat Cazas Wonen een tijdje wat intern gericht is geweest, maar dat het effect daarvan op het extern presteren en de externe relaties zeer beperkt is gebleven in een periode die grotendeels samenviel met de beperkingen vanuit de COVID-periode. Dat is een compliment aan de gehele organisatie. Er staat nu een organisatie die alles in zich heeft om de beoogde meerwaarde van de fusie in aantoonbare maatschappelijke prestaties om te zetten en in deze periode heeft laten zien dat ook te kunnen.

### **Lef zonder roekeloos te zijn**

De kwaliteit lef kent een schaduwzijde: te veel lef kan leiden tot het nemen van te veel risico's. Ook kan het tonen van lef samenwerkingspartners op een afstand zetten. Daarvan is bij Cazas Wonen pertinent geen sprake, stelt de commissie vast. Investeringsvinden doorgang na een zeer zorgvuldige afweging: van financiële rendement, de impact op de gehele portefeuille en de beoogde maatschappelijke meerwaarde van projecten. Met name de maatschappelijke meerwaarde weegt zwaar bij de besluitvorming, zonder daarbij de financiële risico's uit het oog te verliezen. Zo kan Cazas Wonen maatschappelijk blijven investeren en dat is gelet op de maatschappelijke opgave in de toekomst ook hard nodig. Ander voorbeeld van lef zonder roekeloos te zijn is de inzet op duurzaamheid. Mede dankzij een resultaatgerichte samenwerking met ketenpartners zijn aanzienlijke hoeveelheden woningen geïsoleerd, deels gasloos gemaakt en van zonnepanelen voorzien, zodat de corporatie al ruim voor de in 2022 vastgelegde nationale prestatieafspraken op dit vlak voldeed. Tegelijkertijd leidt dit succes niet tot achterover leunen. Integendeel: Cazas Wonen wil innovatie in verdere verduurzaming aanjagen door duurzaamheidsexperimenten uit te voeren. Op beperkte schaal, met veel verschillende voorzieningen zoals een WarmteTerugWin douche waarbij de effecten ervan op energieverbruik, CO2 en woonlasten zorgvuldig worden gemonitord. Daarmee bouwt ze kennis en ervaring op in snel vernieuwende techniek. Kennis en ervaring die niet alleen Cazas Wonen en haar huurders ten goede komt, maar ook breder door Cazas Wonen wordt gedeeld met Provincie, gemeenten en andere corporaties in de regio. Gemeenten geven aan hier baat bij te hebben.

### **Kiezen voor breed taakveld**

Cazas Wonen kiest daarbij nadrukkelijk voor een breed taakveld, zoals spreekt uit het position paper. Niet alleen de stenen, maar ook de mensen; niet alleen de woningen, maar ook de buurt. Dat is gelet op de opgave van de toekomst hard nodig blijkt uit de gesprekken die de commissie gevoerd heeft. In wijken met veel sociale huurwoningen komen veel doelgroepen samen, wat soms tot spanning leidt. De verdere vergrijzing in combinatie met een verminderde capaciteit van zorginstellingen vraagt om oplossingen in de directe leefomgeving van ouder wordende bewoners. Cazas Wonen zoekt voor deze opgaven nadrukkelijk naar samenwerking, zo is te lezen in het position paper en het kersverse koersplan. Samen met bewoners en maatschappelijk partners in het werkgebied wil Cazas Wonen zich sterk maken voor woongeluk in kernen en buurten. Dat is meer dan een voornemen stelt de commissie vast. Initiatieven van de corporatie als sociale tafels worden breed omarmd. Belanghebbenden zijn blij met de open en uitnodigende houding van de nieuwe bestuurder en de diverse medewerkers waarmee belanghebbenden contacten onderhouden.

### **Lef gevraagd in de toekomst**

Het werkgebied van Cazas Wonen is divers en kent een verschillende dynamiek. In Utrecht vervult Cazas Wonen een andere rol dan in Montfoort. In IJsselstein staat Cazas Wonen voor andere opgaven dan in De Ronde Venen. Toch zijn er ook parallellen: de vraag om meer te bouwen, verder te verduurzamen, meer te doen in wonen en zorg en een antwoord te vinden op de vraagstukken rond de sociale stabiliteit in wijken spelen zich overal af. In de diverse gebiedsgerichte visitatiegesprekken die de commissie gevoerd heeft, kwam de wens en de noodzaak om daarin met elkaar en met Cazas Wonen samen te werken sterk naar voren.

Dat biedt kansen voor Cazas Wonen. Vanuit het vertrouwen dat partijen hebben in Cazas Wonen, kan de corporatie verbindingen leggen en oplossingen zoeken. Partijen verleiden om vanuit een gemeenschappelijk belang oplossingen te zoeken naar maatschappelijke opgaven. Lef tonen door verder te kijken dan vanuit de eigen positie mogelijk is en tegelijkertijd de huidige gezonde focus op wederkerigheid in bijdragen van alle partijen te behouden. Sturen op het vroegtijdig betrekken van elkaar. Wederzijds. En als het in de uitvoering stukt eventueel op te schalen naar een hoger bestuurlijk niveau als de situatie daarom vraagt. Diverse belanghebbenden hebben zich in de visitatiegesprekken bereid getoond om op deze wijze de samenwerking aan te gaan. Initiatieven van Cazas Wonen om sociale tafels in de diverse gemeenten op te zetten worden met veel waardering ontvangen. De sociale tafels bieden bij uitstek gelegenheid tot zo'n oplossingsgerichte dialoog. Andersom zou het ook goed zijn als gemeenten de corporatie op bestuurlijk niveau vaker aan de tafel van het sociaal domein uitnodigt zodat zij vroegtijdig betrokken wordt en haar rol in de samenwerking kan pakken.

### **Been bij trekken**

Hoewel de commissie de bereidheid om op deze wijze aan de slag te gaan duidelijk proeft bij de diverse belanghebbenden en bij Cazas Wonen-zelf, is de daadwerkelijke implementatie voorwaarde voor succes. Hoewel de uitgangspositie van Cazas Wonen sterk is om haar strategie en de daarvoor benodigde samenwerking te doen slagen, zal de corporatie ook hier en daar een been bij moeten trekken.

Om te beginnen in de organisatie, door meer stabiliteit te organiseren in het MT en team van leidinggevendenden, waar de afgelopen tijd een aantal posities door tijdelijke externe krachten is ingevuld. Dit is goed voor de afstemming tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Verder kan de raad van commissarissen zich versterken in zijn externe oriëntatie. Nu samenwerking met andere partijen een belangrijk deel van de strategie van Cazas Wonen inneemt, zal de raad van commissarissen in zijn verschillende rollen daarop moeten aansluiten. De eerste stappen zijn inmiddels gezet. De huidige huurdersvereniging mag doorgroeien naar een rol als kritische vriend van Cazas Wonen in beider belang. Mogelijk heeft de huurdersvereniging daar wat ondersteuning van Cazas Wonen bij nodig bijvoorbeeld door haar te helpen met een bredere oriëntatie over wat er bij diverse huurders en (toekomstige) woningzoekers in het werkgebied speelt. De geplande klankbordgroepen zullen daarbij helpen. Concrete stappen moeten daartoe nu worden gezet.

De ontwikkelingen in wijken gaan zo hard, dat het wellicht nodig is om een been bij te trekken qua inzet in de wijken. Cazas Wonen heeft daar veel voor in huis en de bestuurlijke en wijk tafels kunnen hierbij een vliegwiel vormen. En tot slot is er lef gevraagd in de samenwerking met andere partijen: door soms een wat grotere broek aan te trekken als de situatie daarom vraagt, scherp te blijven op het nakomen van afspraken, kennis te delen over bijvoorbeeld duurzaamheid en op te schalen naar een hoger niveau als je niet verder komt.

### **Doet de corporatie de goede dingen en doet ze de dingen goed?**

Samenvattend stelt de commissie dat Cazas Wonen een goed presterende corporatie is, die veel in huis heeft om stappen te zetten in haar verdere ontwikkeling en haar positie als waardevolle volkshuisvester in de brede zin van het woord binnen haar werkgebied te benutten om de broodnodige samenwerking met andere partijen aan te gaan.

## D Ontwikkelingspotentieel Cazas Wonen

### Sterke punten

- Basis ruim op orde, qua woningbezit, financieel vermogen en kwaliteit organisatie
- Zelfbewuste, goed gewaardeerde samenwerkingspartner
- Gezonde focus op wederkerigheid
- Maatwerk richting gemeenten
- Duurzaamheid



### Aandachtspunten

- Afronden fusie onder meer zoeken naar stabiliteit op tactisch niveau (MT en relatie met beleidsadviseurs)
- Verdere versterking kritische rol huurdersvereniging
- Versterken externe oriëntatie raad van commissarissen in lijn met externe gerichtheid organisatie



### Kansen

- Betekenisvolle rol spelen in samenwerking met meerdere partijen, zowel in vastgoedontwikkeling als in sociaal domein
- Uitwisselen kennis over bijvoorbeeld duurzaamheid



### Risico's

- Samenwerking niet teveel van bestuurder laten afhangen
- Tijdelijke invulling MT
- Arbeidsmarkt



## E Vooruitblik

### Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie geeft Cazas Wonen de volgende verbeteringsuggesties mee:

- Veranker de samenwerking met stakeholders in een meer structurele samenwerkingsvorm.
- Veranker de brede maatschappelijke rol waar Cazas Wonen voor kiest in alle lagen van de organisatie inclusief de RvC.
- Ontwikkel je als raad in je klankbordrol op wonen, zorg en welzijnsgebied en overweeg eventueel ook andere invullingen voor de maatschappelijke oriëntatie naast de gemeentegerichte, zoals die nu wordt ingevuld.
- Gebruik kennis en kunde en lef om je collega-corporaties in de regio te inspireren hun rol te kiezen in taakveld wonen, zorg, welzijn.
- Geef hoge prioriteit aan een stabiele invulling van het MT en geef hen vervolgens de taak om de inrichting van het Koersplan vorm te geven, waarmee het eigenaarschap voor het Koersplan op tactisch niveau is geborgd.
- Maak prestatieafspraken meer SMART en wederkerig ook op terreinen van wonen, zorg en welzijn, zodat je als partners elkaar beter kunt aanspreken op afspraken.
- Versterk de huurdersparticipatie door naast de institutionele huurdersorganisatie andere vormen van (lokale) participatie van huurders te organiseren en daarmee de input op beleid en activiteiten te verbreden.
- Gebruik de brede opvatting van je rol (mensen een thuis bieden) om bewoners en maatschappelijke stakeholders meer te betrekken bij de kwaliteit van de leefomgeving in je wijken.
- Nu projectontwikkelaars zich steeds meer terugtrekken, ontstaan er mogelijkheden voor Cazas Wonen om initiatieven in sociale huur en middenhuur naar zich toe te trekken; onderzoek de mogelijkheden daarvan.

### Verbeterpunten belanghebbenden

Belanghebbenden hebben een aantal verbeterpunten genoemd bij de verschillende thema's, waarbij het soms niet alleen gaat om Cazas Wonen, maar om het samenspel in de onderlinge samenwerking:

- Maak heldere afspraken over woningbouw, duurzaamheid, wonen en zorg en leefbaarheid, bewaak dat en durf elkaar daar op aan te spreken (gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen).
- Neem een proactieve rol in zowel woningproductie als in het sociaal domein, nog meer dan voorheen: daar heb je de positie voor (gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen).
- Durf buiten de lijntjes te kleuren en werk daarbij vanuit gemeenschappelijke belangen in plaats van posities.
- Schuif aan bij besprekingen over projectontwikkeling en/of benoem een accountmanager/contactpersoon per gemeente die daarop kort aanspreekbaar is.
- Vul je rol in het sociale domein verder in: niet alleen bestuurlijk, maar ook op tactisch en operationeel niveau.
- Besteed aandacht aan zorgvuldige toewijzing.
- Houd focus op duurzaamheid en kwaliteit en deel kennis.
- Besteed aandacht aan huurdersparticipatie, haal niet alleen kennis op bij formele huurdersvertegenwoordiging, maar ook in de wijken.
- Versterk de zichtbaarheid in wijken en buurten; vier je successen en laat dat zien in de lokale pers.
- Wees maar eens wat stoerder in de gemeente Utrecht als het gaat om gebiedsontwikkeling. De corporatie heeft hiervoor de ruimte, zonder dat het ten koste gaat van de inzet in andere gemeenten.

## F Scorekaart Cazas Wonen

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
Thema:	1	2	3	4	5					
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									<b>7,7</b>	
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	8,0	7,0	8,0	8,0	7,0			7,6	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%		
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									<b>7,7</b>	
Prestaties	7,8	7,5	7,7	7,8	7,5			7,7	50%	
Relatie en communicatie							8,0	25%		
Invloed op beleid							7,5	25%		
<b>Presteren naar Vermogen</b>									<b>8,0</b>	
Vermogensinzet							8,0	100%		
<b>Governance</b>									<b>6,9</b>	
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming						8,0	7,5	33%	
	Prestatiesturing						7,0			
Maatschappelijke rol RvC								6,0	33%	
Externe legitimatie en verantwoording	Externe legitimatie						7,5	7,3	33%	
	Openbare verantwoording						7,0			
Thema 1: Betaalbaar Wonen										
Thema 2: Beschikbaar										
Thema 3: Duurzaamheid										
Thema 4: Wonen en Zorg										
Thema 5: Leefbaarheid										

### Bestuurlijke reactie visitatierapport 2023

24 mei 2023

**“Een corporatie met lef. Lef in het aangaan van de fusie, lef om een eigen breed volkshuisvestelijk ingestoken koers te kiezen en lef om positie in te nemen in de verschillende gemeenten in het werkgebied en daar via maatwerk per gemeente tot aansprekende prestaties en nieuwe initiatieven te komen”.**

Zo wordt Cazas Wonen in het Visitatierapport 2023 gekenschetst en daar zijn we trots op. Een corporatie met lef is namelijk precies wie we willen zijn. Cazas Wonen is in 2022 ontstaan uit de fusie van GroenWest en Provides. Op het moment van visitatie is de organisatie volop in ontwikkeling. Het fundament hiervoor vormt ons nieuwe en ambitieuze [Koersplan 2023 - 2026 Samen sterk voor woongeluk](#), een brede volkshuisvestelijke koers die we mét bewoners en partners varen. Met hen werken we aan kernen en buurten waar het prettig samenleven is en waar voldoende kwalitatieve, duurzame en betaalbare woningen beschikbaar zijn. We schromen daarbij niet om zo nodig (een tijdje) op kop te varen, juist wanneer het zoeken is. Daar is lef voor nodig, elke dag weer. Het oordeel van de visitatiecommissie zien wij dan ook als goede wind in de zeilen.

De opgaven zijn enorm. Essentieel is dat er vertrouwen is in dat we het met elkaar kunnen en gaan doen. De visitatie wijst uit dat dit bij belanghebbenden zo is. Er is vertrouwen in onze *brede taakopvatting*: naast van de stenen, zijn we vooral van de bewoners. We zijn niet alleen van de woningen maar ook van de buurt. En we werken *dichtbij en samen met onze bewoners*. Daar passen bijvoorbeeld nieuwe samenwerkingsvormen met lokale initiatieven bij. Er wordt gezien dat we op diverse terreinen *initiatief tonen*, door bijvoorbeeld – voor onze schaalgrootte – grote nieuwbouwprojecten te ontwikkelen in Utrecht en IJsselstein en sociale tafels op te zetten in diverse gemeenten. Er wordt ook gezien dat we continu willen *innoveren*, bijvoorbeeld met verduurzamingstechnieken en in onze dienstverlening. Het wordt aangemoedigd dat we er waar nodig *in complexen en wijken zijn* en *nóg* meer willen zijn, om te zorgen voor buurten waar het prettig samenleven is. Zelfbewust kiezen we onze inzet *zorgvuldig*. Zo nodig *kleuren we buiten de lijntjes zonder roekeloos* te zijn, wijst de visitatie uit. De maatschappelijke meerwaarde van onze inzet wegen we hierbij zwaar. Zo zetten we na de fusie extra stappen in de uitvoering van omvangrijk groot onderhoud in IJsselstein.

Het afgelopen jaar is er binnen onze organisatie veel veranderd: een nieuw primair systeem, harmonisering en actualisering van beleid en processen en wisselingen in onze teams van medewerkers. Daarvoor hebben we te maken gehad van de beperkingen die Covid bracht. Het maakt ons trots dat de visitatie uitwijst dat we desondanks naar buiten toe consistent zijn blijven presteren en onze relaties er niet onder hebben geleden. Dit heeft alles te maken met de betrokken en bevlogen mensen die bij Cazas Wonen werken en de kwaliteiten van de vorige organisaties waarop Cazas Wonen voortbouwt.

De aanbevelingen in het visitatierapport sluiten goed aan op onze nieuwe koers. Een nog *stevigere inzet op bewonersparticipatie* is voor ons een belangrijk speerpunt. Cazas Wonen is de corporatie van en voor haar huidige én toekomstige bewoners. We kunnen het alleen goed voor hen doen als we met elkaar in verbinding staan. Bewoners weten als geen ander wat er leeft in hun eigen omgeving en wat er nodig is voor een prettig thuis en fijne buurt. We willen met onze werkwijze hierop aansluiten. Iedereen heeft wat te bieden voor zijn complex of buurt. We bekijken met bewoners hoe zij hun tijd en talenten voor hun omgeving kunnen inzetten. We werken gebiedsgericht om nog meer lokaal in verbinding te staan, ook met partners.



Cazas Wonen heeft een fijne en betrokken gesprekspartner aan de Huurdersvereniging Weidelanden. De Huurdersvereniging heeft opnieuw het initiatief genomen tot het opzetten van klankbordgroepen om een nog representatiever en kritischer sparringpartner van ons te zijn. Dit waarderen we en ondersteunen we van harte.

De commissie constateert terecht dat er een toenemende noodzaak is om in de wijk te zijn. Er zijn steeds meer bewoners met een ondersteuningsvraag. Ook zien we dat buurtbewoners elkaar vaker letterlijk en figuurlijk niet goed verstaan. De aanbeveling voor *meer inzet in wijken*, past bij onze visie om intensiever in te zetten op het werken met bewoners en partners aan complexen en buurten waar het fijn wonen is. Dit nemen we dan ook ter harte. Het laatste geldt ook voor de aanbeveling dat Cazas Wonen nog meer het accent mag leggen op het verbinden van partijen en het voor hen oplossingen zoeken ten behoeve van onze gezamenlijke doelen – waarbij wij wel blijven benadrukken dat wederkerigheid noodzakelijk is. Op het vlak van leefbaarheid zullen alle partijen een stap extra moeten zetten, om erin te slagen complexen en buurten leefbaar te houden. Graag continueren we dan ook de gebiedsgerichte gesprekstafels met partners over het realiseren van onze gezamenlijke doelstellingen, zoals in het visitatietraject. Het zorgt voor verdieping op de inhoud en in de samenwerking.

We geven uitvoering aan de aanbevelingen met een team van bevlogen en betrokken medewerkers, die resultaat- en oplossingsgericht werken. We richten onze organisatie zo in dat medewerkers vanuit vertrouwen durven te doen en besluitvaardig zijn. In een werkomgeving waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en geïnspireerd worden, waar je fouten mag maken en waar ruimte is voor eigen ideeën en innovatie.

Het visitatierapport biedt Cazas Wonen dus goede handvatten en vertrouwen om samen met bewoners en partners scherp te varen richting de gezamenlijke doelen. De visitatiecommissie bedanken we hartelijk voor het resultaat en het prettige proces. Graag bedanken we ook allen die hebben meegewerkt aan de visitatie: de gedeputeerde van de Provincie Utrecht, wethouders wonen en sociaal domein en andere partners bij de gemeente, alle afgevaardigden van onze samenwerkingspartners op zorg en welzijn, het bestuur van onze huurdersvereniging, de ondernemingsraad van Cazas Wonen en collega's die zijn geïnterviewd of anderzijds aan het visitatieproces hebben bijgedragen. Met bewoners en partners bouwen we *met lef* verder: *Samen sterk voor woongeluk!*

Saar Spanjaard  
directeur-bestuurder Cazas Wonen

Casper Schouten  
voorzitter Raad van Commissarissen Cazas Wonen



# Deel 2

## Toelichting op de beoordelingen, per perspectief





# 1 Visitatie bij Cazas Wonen

## De reden voor visitatie

In september 2022 heeft Cazas Wonen Raeflex de opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, was Cazas Wonen vooral heel benieuwd naar de wijze waarop belanghebbenden de nieuwe fusieorganisatie waarden. Cazas Wonen is op 1 januari 2022 ontstaan uit een fusie van GroenWest en Provides.

De visitatie betreft de periode 2018-2022. De visitatiecommissie beoordeelt in de jaren 2018-2021 de prestaties van GroenWest: GroenWest is voor het laatst gevisiteerd in 2018 over de periode 2014-2017. De commissie beoordeelt verder de prestaties van Provides voor het jaar 2021, omdat Provides al eerder gevisiteerd is over de jaren 2017-2020. De commissie beoordeelt ten slotte de prestaties van Cazas Wonen voor het jaar 2022. Voor deze bijzondere visitatietermijn is toestemming gevraagd en verkregen bij de Autoriteit Woningcorporaties (Aw).

## Het visitatieproces

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018/2) en vond plaats tussen januari 2023 en mei 2023.

Op basis van alle door Cazas Wonen verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick-off en een rondleiding door delen van het woningbezit van Cazas Wonen.

De visitatiegesprekken met interne en externe belanghouders voerde de commissie op 22, 23 februari en 8 en 9 maart 2023.

Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen, de position paper en een enquête over samenwerking rond prestatieafspraken verstuurd voor de gesprekken toegestuurd naar de belanghebbenden.

De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Cazas Wonen, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

## Samenstelling commissie

De visitatiecommissie bestond uit de heer J. Kleijwegt MSc MBA CRMA (voorzitter), de heer J.A.J. Verheijen en mevrouw C.M.F. Bomhof MOC (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

## 1.1 Schets Cazas Wonen

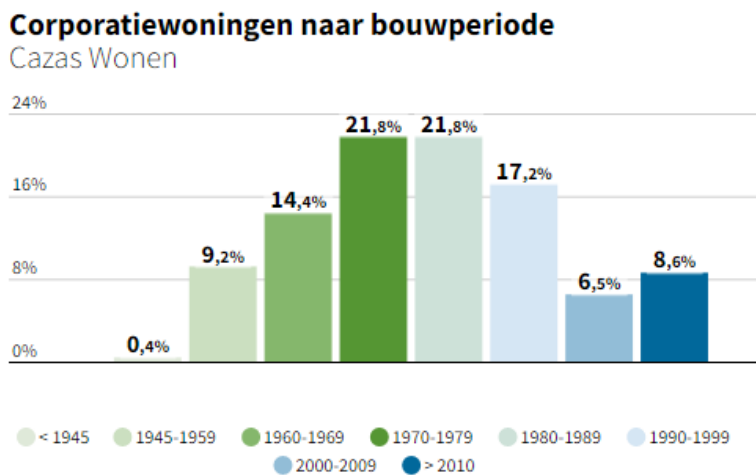
Woningcorporatie Cazas Wonen beheert circa 15.700 woningen en werkt in vijf gemeenten in de regio Utrecht: IJsselstein, Woerden, De Ronde Venen, Montfoort en Utrecht. Deze gemeenten samen tellen ruim 500.000 inwoners. De belangrijkste belanghebbenden zijn huurdersvereniging De Weidelanden, de gemeenten, provincie Utrecht, collega-corporaties verenigd in Regioplatform Woningcorporaties Utrecht en zorg- en welzijnsinstellingen.

De leiding van de corporatie berust bij een bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit zes leden, van wie twee leden die op voordracht van de huurders(organisaties) in de raad van commissarissen zitting hebben.

Belangrijkste ontwikkeling in de afgelopen visitatieperiode was het ontstaan van Cazas Wonen in 2022 door fusie van GroenWest en Provides. Beide corporaties waren in verschillende gemeenten werkzaam: GroenWest (met circa 12.200 woningen) was actief in De Ronde Venen, Montfoort, Woerden en Utrecht. Provides (circa 3.500 woningen) werkte uniek voor de gemeente IJsselstein.

## 1.2 Werkgebied Cazas Wonen

Cazas Wonen is werkzaam in de provincie Utrecht ten westen en ten zuiden van de stad Utrecht en in de stad Utrecht zelf. Het werkgebied kenmerkt zich als een landelijk gebied tussen sterke stedelijke knooppunten zoals de gemeente Utrecht. Het grootste deel van het woningbezit (circa 12.800 woningen) bevindt zich in IJsselstein, De Ronde Venen en Woerden. In de gemeente Utrecht heeft Cazas Wonen ruim 2.100 woningen en neemt het aantal woningen toe. In Montfoort blijft het aantal woningen stabiel (circa 800 woningen). In de meer landelijk georiënteerde gemeenten overheerst de eengezinswoning als meest courante woningtype. De meeste woningen dateren uit de jaren na de oorlog tot aan 1980.



dVi | 2021

## 2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces

**Dit hoofdstuk gaat over de lokale prestatieafspraken die Cazas Wonen heeft gemaakt in de lokale driehoek, dus met de gemeente(n) in haar werkgebied en de huurdersorganisatie.**

Ten eerste treft u een beschrijving van de prestatieafspraken van Cazas Wonen met de huurderorganisatie en de gemeente(n) aan, en voor zover relevant, ook landelijke en regionale prestatieafspraken. Hieruit volgen de volkshuisvestelijke thema's die in de visitatie worden beoordeeld. De daaropvolgende paragrafen gaan enerzijds over de kwaliteit van de prestatieafspraken en anderzijds het proces in de lokale driehoek. In paragraaf 2.2 komt de mening van de huurdersorganisatie, de gemeente en Cazas Wonen aan bod. De visitatiecommissie geeft in die paragraaf een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken. In paragraaf 2.3 worden verbeterpunten gegeven van alle belanghebbenden (huurdersorganisatie, gemeente(n) en de corporatie zelf.

### 2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's

#### Woondeal 2019

Uit de Woondeal die in de jaren 2019 is vastgesteld, blijkt dat er een forse druk is op de woningmarkt in de provincie Utrecht. De regio Utrecht is, dankzij haar centrale ligging in Nederland, een zeer snelgroeiende regio. In de Woondeal ondertekend door het rijk, de provincie en alle gemeenten in de provincie Utrecht stellen partijen vast dat vanwege de bijzonder grote druk op de woningmarkt samenwerkingsafspraken nodig zijn op vier thema's: versnelling van bestaande woningbouwplannen, het functioneren van de woningmarkt, (zoals verbetering betaalbaarheid en toegankelijkheid van de woningmarkt), vitale wijken (duurzaamheid en leefbaarheid) en het faciliteren van de groei.

De afspraken uit de Woondeal zijn meegenomen in lokale woonvisies per gemeente en vervolgens doorvertaald in de lokale prestatieafspraken die zijn afgesloten in iedere gemeente waar Cazas Wonen en haar voorgangers actief is of zijn geweest.

Voor voorganger GroenWest gaat het om de gemeenten De Ronde Venen, Montfoort, Utrecht en Woerden. Voor Provides gaat het om de gemeente IJsselstein.

De prestatieafspraken betreffen soms in verschillende bewoordingen de thema's Betaalbaar Wonen, Beschikbaarheid (waaronder nieuwbouw, doorstroming en woningtoewijzing), Duurzaamheid, Wonen en Zorg en Leefbaarheid. Dit zijn ook de thema's waarop de visitatiecommissie de prestaties van Cazas Wonen en haar voorgangers heeft beoordeeld en ter beoordeling heeft voorgelegd aan de belanghebbenden. De thema's sluiten tevens aan op de Rijksprioriteiten.

In bijlage 6 staan de thema's plus de prestaties die daarop zijn gerealiseerd verder uitgewerkt in de factsheet. De beoordeling van de prestaties op deze thema's komen aan bod in hoofdstuk 3.

## 2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

### Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken door belanghouders en corporatie

Over het algemeen zijn de gemeentes, huurdersvereniging de Weidelanden en Cazas Wonen zelf tevreden over de samenwerking die tot de prestatieafspraken leidt.

Tot 2021 heeft GroenWest jaarlijks prestatieafspraken met de gemeenten afgesloten op basis van een bod dat zij uitbracht op de woonvisie. Deze biedingen hadden een stevige basis in de portefeuillestrategieën van beide corporaties.

Na 2021 hebben GroenWest, de huurdersorganisatie en de gemeenten De Ronde Venen, Montfoort en Woerden ervoor gekozen om meerjarige afspraken af te sluiten met een jaarlijkse actualisatie. De basis voor die jaarlijkse afspraken is de lokale woonvisie aangevuld met de ambities uit de ondernemingsplannen. De corporatie brengt jaarlijks geen bod meer uit. In plaats daarvan wordt in een tripartite overleg een jaaragenda opgesteld, waarin de belangrijkste afspraken en activiteiten voor het komende jaar staan opgenomen. Provides heeft al in 2020 voor meerjarige afspraken met de gemeente IJsselstein gekozen.

Deze werkwijze is door Cazas Wonen doorgezet.

In Utrecht maken de Utrechtse corporaties Woonin, Portaal, Bo-Ex, SSH en GroenWest/Cazas Wonen in het samenwerkingsverband STUW afspraken met de gemeente Utrecht en de huurdersorganisaties. Per individuele corporatie worden afspraken uitgewerkt, waarbij de huurdersorganisatie is betrokken. De basis hiervan zijn de Woonvisie uit 2019, het Stadsakkoord 2019 en meerjarige prestatieafspraken.

De huurdersvereniging is tevreden over de gang van zaken rond de prestatieafspraken. Zij voelt zich goed betrokken aan de voorkant van het traject. Andere partijen vinden de huurdersvereniging wat weinig kritisch qua opstelling, dat mag wel wat meer. Daarnaast stellen partijen vragen over de representativiteit van de vereniging vanuit de huidige en toekomstige huurders. Gemeenten vinden het belangrijk dat Cazas Wonen haar input voor de prestatieafspraken lokaal ophaalt. Dat gebeurt wel, maar partijen als De Ronde Venen en IJsselstein zouden heel blij zijn als er een lokale vertegenwoordiging van Cazas Wonen in de gemeente zelf komt te werken (De Ronde Venen) of blijft (IJsselstein).

Over de inhoud van de afspraken – de onderwerpen – is er geen verschil van mening tussen partijen. Alle partijen zijn het er over eens dat de juiste opgaven in de afspraken worden geadresseerd.

Betaalbaarheid is en blijft een belangrijk onderwerp: het gaat om het bestrijden van huurachterstand en om het realiseren van een voldoende voorraad aan betaalbare woningen in het sociale segment. Door een gematigd huurbeleid en door het zorgvuldig toevoegen van betaalbare woningen.

Daar ligt een volgend knelpunt. Alle partijen zien de druk op de woningmarkt groeien en de noodzaak om nieuwe woningen te bouwen. Genoemd worden de toestroom van verschillende doelgroepen en de reguliere woningzoekenden die met elkaar in concurrentie zijn om een plek in een afnemend aantal vrijkomende woningen te kunnen bemachtigen.

Verduurzaming is een belangrijk onderwerp in alle gemeenten ook nu Cazas Wonen voldoet aan de landelijke afspraken voor gemiddeld label B voor haar woningbezit. Er zijn veel afspraken over het aanbrengen van zonnepanelen, het stimuleren van een lager energieverbruik en het zoeken naar andere alternatieve energiebronnen. De doelstelling om tot een CO2 neutrale woningvoorraad te komen in 2050 blijft aandacht vragen, zeggen alle partijen.

Afspraken over leefbaarheid in combinatie met wonen en zorg zijn belangrijk om aan de groeiende opgave op dit terrein te voldoen. Dat geldt voor bestaande wijken, maar ook voor nieuw te ontwikkelen wijken. De inrichting van nieuwe wijken moet meer zijn dan het stapelen van stenen. De inrichting ervan is belangrijk voor de toekomstige leefbaarheid. Dat vinden niet alleen de gemeenten, maar ook zorg- en welzijnsinstellingen. Het is belangrijk om nu al rekening te houden met het feit dat mensen langer zelfstandig blijven wonen in de toekomst, ook als er zorg nodig is. Woningen en woonomgeving moeten daar op zijn afgestemd.

In geen van de gemeenten zijn de zorg- en welzijnsinstellingen betrokken bij het maken van de prestatieafspraken. Alle gemeenten zijn inmiddels begonnen met het opzetten van een woonzorgvisie, waar zorg- en welzijnsinstellingen op zijn aangehaakt.

Het maken van afspraken is één: het realiseren van afspraken blijkt in de praktijk lastig te zijn. Dat geldt voor het bouwen van voldoende sociale huurwoningen en vooral voor het tempo waarin die gebouwd moeten worden. Alle partijen wijzen op de problemen in de bemensing bij de verschillende organisaties, die nodig is om projecten vlot te trekken. Daarnaast spelen een gebrek aan locaties en ruimte om voldoende sociale huurwoningen te realiseren een rol. Alle partijen willen graag door samenwerking een stap verder zetten in het aantal te bouwen sociale woningen en het tempo daarin. Daarvoor is het nodig om proactiever op te treden bij het verwerven van locaties en het adresseren van knelpunten zodra die zich voordoen. De monitoring kan beter vindt IJsselstein. Daarvoor moeten de afspraken meer concreet worden geformuleerd, zodat helder is waar we aan moeten voldoen. "We mogen wel wat kritischer en scherper zijn naar elkaar" vinden meerdere gemeenten. "Laat problemen niet voortduren en schaal eerder op van ambtelijk naar bestuurlijk", vinden onder meer vertegenwoordigers van de gemeente Woerden en de gedeputeerde van de provincie Utrecht. De wijze waarop de bestuurder nu snel acteert naar bestuurders in de regio wordt als prettig ervaren.

In het sociale domein is het voor veel partijen nog wat zoeken naar de wijze van samenwerking. Dat is wel noodzakelijk en de wens is er ook bij alle partijen. De opgaven groeien op dit terrein stellen alle partijen vast. Het is vooral zoeken naar rollen en taakopvattingen. Wie doet wat? Dat geldt zeker ook voor Cazas Wonen. Tot voor kort stelde de Woningwet scherpe eisen aan wat een corporatie wel of niet mocht doen in het sociale domein. De uitnodiging wordt gedaan om de eigen organisatiegrenzen wat op te rekken, als de situatie daarom vraagt. Kijk daarbij vooral naar gedeelde belangen en blijf niet in posities hangen. Cazas Wonen wil sociale tafels organiseren in iedere gemeenten, waar zorg- en welzijnsinstellingen voor worden uitgenodigd. Dat initiatief wordt zeer op prijs gesteld. Ook hier de oproep om elkaar scherp te bevragen en waar nodig op te schalen van ambtelijk naar bestuurlijk.

### **Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken: beschouwing van de visitatiecommissie**

De commissie heeft de prestatieafspraken van Cazas Wonen en haar voorgangers GroenWest en Provides bestudeerd over de afgelopen visitatieperiode.

De commissie vindt de keuze om over te gaan tot meerjarige afspraken een verstandige keuze. Ambities en projecten strekken zich vaak uit over meerdere jaren; dan is een jaarlijkse bijstelling afdoende om actueel te blijven. Deze werkwijze scheelt tijd en inzet van alle partijen.

De inhoud van de afspraken dekken de belangrijkste opgaven. Wel stelt de commissie vast dat dat de afspraken voor een belangrijk deel intentioneel en procesmatig zijn geformuleerd (de corporatie spant zich in om... corporatie en gemeente werken aan nieuwbouwprojecten...). Een meer resultaatgerichte formulering kan helpen om elkaar meer aan te spreken en elkaar beter aan afspraken te houden.

Verder is de wederkerigheid in de afspraken beperkt geformuleerd. De tekst in de prestatieafspraken is veel meer gericht op de inzet van Cazas Wonen en haar voorgangers dan op de andere partijen. Dat geldt voor zowel de gemeentes als de huurdersorganisatie. Juist in een situatie waarin partijen meer moeten samenwerken om complexe opgaven het hoofd te bieden, zou meer balans in de wederkerigheid zichtbaar mogen zijn in de prestatieafspraken.

Positief is de commissie over de kwaliteit van de monitoring. De commissie ziet heldere halfjaarlijkse monitoring met een stoplichtenmodel, waarin Cazas Wonen nauwgezet de voortgang van de prestatieafspraken volgt. Deze monitor komt terug in het tripartite bestuurlijke overleg bij de diverse gemeenten.

Nu alle partijen constateren dat de opgaven in het sociaal domein toenemen, zou het goed zijn om nadere afspraken met zorg- en welzijnspartijen te maken over toekomstige samenwerking met alle partijen die zich met wonen bezighouden. Op dit moment zijn gemeenten bezig met het ontwikkelen van een woonzorgvisie voor hun werkgebied. De commissie vindt dat afspraken die hieruit voortvloeien een plek moeten krijgen in de prestatieafspraken tussen gemeenten, Cazas Wonen en de huurdersorganisatie. Hetzelfde geldt ook voor andere ontwikkelingen vanuit de Regionale Energie Strategie en recent gesloten Woondeals die in samenhang met de Nationale Prestatie Afspraken een nadrukkelijke versnelling betekenen van de prestaties ook op lokaal niveau. Het stroomlijnen van al deze opgaven in relatie tot de gemeentelijke prestatieafspraken zal nog een flinke uitdaging zijn voor Cazas en de betrokken gemeenten.

### **2.3 Verbeterpunten van belanghebbenden**

Belanghebbenden noemen de volgende verbeterpunten:

- We mogen wel wat kritischer zijn op elkaar (gemeente Woerden)
- Houd de snelheid erin en wees proactief (provincie en gemeente Woerden)
- We blijven soms te lang hangen in onze eigen investeringskaders (gemeente Woerden)
- Schaal snel op als er zaken in het overleg blijven hangen
- Monitoren afspraken verbeteren (IJsselstein)
- Zorg dat je input lokaal blijft halen (diverse gemeenten)

### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

Bij Presteren naar Opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert. De commissie beoordeelt in dit hoofdstuk eveneens of Cazas Wonen de eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

Presteren naar Opgaven en Ambities			
	Cijfer	Cijfer	Weging
<b>Prestaties in het licht van de prestatieafspraken</b>		<b>7,6</b>	<b>75%</b>
Betaalbaar Wonen	8,0		
Beschikbaar	7,0		
Duurzaamheid	8,0		
Wonen en Zorg	8,0		
Leefbaarheid	7,0		
<b>Ambities in relatie tot de opgaven</b>		<b>8,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,7</b>	

#### 3.1 Beoordeling over de prestaties op thema's uit prestatieafspraken

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale/landelijke afspraken en andere relevante convenanten.

##### Betaalbaar Wonen

###### Wat is afgesproken?

In de prestatieafspraken komt naar voren dat gemeenten, Cazas Wonen en haar voorgangers willen zorgen voor voldoende sociale huurwoningen in verschillende prijssegmenten. Betaalbaarheid van woningen zowel in het sociale segment als in het middensegment is daarbij belangrijk. Daarbij kijkt de corporatie niet alleen naar de huurlasten, maar benadert de woonlasten als geheel en kijkt daarbij ook naar energetische maatregelen.

In IJsselstein dient 70 procent van de voorraad betaalbaar te zijn. In Utrecht hanteert de corporatie een streefhuurbeleid, waarbij 50 procent van haar woningen zich onder de eerste aftoppingsgrens bevindt en 25 procent tussen de eerste en tweede aftoppingsgrens. In Woerden spreekt de corporatie af om de huur van 60 procent van de voorraad onder de eerste aftoppingsgrens te houden. In de overige gemeenten zijn geen nadere afspraken over de omvang van de betaalbare voorraad gemaakt. Wel zijn er in alle gemeenten afspraken over het beperken van huurachterstand.

###### Oordeel commissie

De commissie is vol lof over de resultaten die Cazas Wonen en haar voorgangers behaald hebben op betaalbaarheid. Ruim driekwart van de woningvoorraad behoort tot de goedkope of betaalbare voorraad, waarmee Cazas Wonen ruim aan de prestatieafspraken heeft voldaan.

De corporatie en haar voorgangers hebben gematigde huurverhogingen doorberekend en actief de huren van woningen verlaagd, als de (inkomens)situatie daarom vroeg.

Cazas Wonen en haar voorgangers hebben stevig ingezet op verduurzaming mede ook om de woonlasten van haar huurders te beperken. De kosten van zonnepanelen worden beperkt doorberekend, zodat huurders profijt hebben van verminderde energiekosten.

De huurachterstand is laag gebleven voor GroenWest gedurende de visitatieperiode. Voor Provides was het percentage huurachterstand hoger. Het aantal huisuitzettingen ten gevolge van huurachterstand is na 2018 sterk gedaald en de laatste jaren constant gebleven.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8,0** op basis van de bovenstaande overwegingen.

## Beschikbaarheid

### Wat is afgesproken?

In diverse gemeenten is de behoefte uitgesproken om te groeien. Er zijn afspraken over nieuwbouw. De verkoop van woningen is gestopt op enkele uitzonderingen na, bijvoorbeeld als een woning niet in de sociale huurvoorraad past. Ook worden er afspraken gemaakt over doorstroming.

In IJsselstein spreken partijen af om 750 sociale huurwoningen te bouwen.

In Montfoort moeten er in de periode 2022-2025 minimaal 75 woningen worden toegevoegd. De bestaande voorraad blijft in stand.

In de gemeente Ronde Venen is de ambitie uitgesproken om tot 2040 1.400 sociale huurwoningen bij te bouwen (vooral levensloopbestendige appartementen); gemiddeld 70 per jaar: 30 procent sociale huur en 15 procent middenhuur bij complexen van meer dan 50 woningen.

In Utrecht is de behoefte aan sociale huurwoningen groot: in de periode tussen 2017 en 2040 moeten er 60.000 woningen in de stad bijkomen waarvan 35 procent sociaal. De corporatie heeft diverse projecten in ontwikkeling. Verder zijn er afspraken over doorstroming, middenhuur en de ontwikkeling van flexibele woningen.

In Woerden streeft de corporatie naar een streefvoorraad van 5.500 woningen: dit betekent ook een uitbreiding van 600 woningen in de periode 2018-2030. Daarbij wil de corporatie ook de middenhuursectie bedienen. De ambitie van 750 extra woningen vanuit de fusie ligt hier zelfs nog boven dat niveau en ligt dicht bij de 30 procent van de aantallen die genoemd worden voor de gemeente Woerden volgens de recent gesloten Woondeal.

### Oordeel commissie

De commissie ziet dat het Cazas Wonen en haar voorgangers niet is gelukt om de nieuwbouwlocaties te ontwikkelen conform de prestatieafspraken. De productie van woningbouw is achtergebleven om verschillende redenen. Het gebrek aan nieuwbouwlocaties voor sociale huurwoningen is daar een belangrijke factor in. Andere factoren zijn het doorlopen van procedures om tot nieuwbouwontwikkeling te komen. Factoren die in beperkte mate in de cirkel van invloed van Cazas Wonen vallen.

In totaal is de woningvoorraad van Cazas Wonen in de afgelopen visitatieperiode met circa 300 woningen gegroeid. Cazas Wonen en haar voorgangers hebben zich de afgelopen stevig ingespannen om nieuwe locaties te verwerven en dat is succesvol gebleken. Voor de komende jaren staan een aantal projecten op stapel in alle gemeenten. Vooral in Utrecht slaagt Cazas Wonen erin om nieuwe projecten van de grond te tillen (circa 750 woningen). Een mooi voorbeeld hiervan is de invulling van de locatie waar voorheen het Pieter Baancentrum was gevestigd. Het is Cazas Wonen gelukt om deze locatie te verwerven in samenwerking met een ontwikkelaar.



Cazas Wonen heeft op andere wijze gewerkt aan de beschikbaarheid van de woningvoorraad: de verkoop van woningen is nagenoeg gestaakt en er wordt actief ingestoken op doorstroming, door inzet van verschillende doorstromingsinstrumenten. Ook experimenteert Cazas Wonen met verschillende toewijzingsmethoden, om de voorraad zo eerlijk mogelijk te verdelen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0**. De commissie kent een pluspunt toe aan de inspanningen die Cazas Wonen doet om locaties te verwerven, flexibele oplossingen te realiseren en de inspanningen om doorstroming en andere manieren van toewijzing toe te passen, zodat de woningvoorraad zo optimaal mogelijk wordt benut.

## Kwaliteit en duurzaamheid

### Wat is afgesproken?

Landelijk is afgesproken dat de woningvoorraad van corporaties gemiddeld over label B dient te beschikken in 2021. In 2050 moet de sociale woningvoorraad CO<sub>2</sub> neutraal zijn. De lokale prestatieafspraken sluiten daar op aan. De corporatie investeert in zonnepanelen.

In IJsselstein zijn een aantal oudere wijken toe aan renovatie, waarbij een combinatie wordt gemaakt met de verduurzaming van het woningbezit. In de periode tot 2023 brengt Provides (voorganger van Cazas Wonen) 944 woningen naar label A.

In Montfoort zijn geen bijzondere afspraken gemaakt dan boven verwoord.

Het gemiddelde label van GroenWest (voorganger van Cazas Wonen) is A in Utrecht. De corporatie zet in op CO<sub>2</sub> reductie en maakt afspraken over verdere verduurzamingsstrategie. Verder ondersteunt Cazas Wonen haar huurders bij het terugdringen van energieverbruik.

In Ronde Venen zorgt Cazas Wonen ervoor dat de woningvoorraad gemiddeld label B heeft, 90 procent minimaal energielabel C en 96 procent minimaal energielabel D.

In Woerden heeft de woningvoorraad sinds 2019 gemiddeld energielabel B.

Voorganger GroenWest had zichzelf als doel gesteld om vanaf 5.600 woningen eind 2021 van zonnepanelen te voorzien. Cazas Wonen heeft zich verder in navolging van de Nationale prestatieafspraken in 2022 specifiek ten doel gesteld om woningen die nog over een E-, F- en G-label beschikken uiterlijk voor einde 2028 te hebben verduurzaamd.

### Oordeel commissie

De commissie stelt vast dat Cazas Wonen en haar voorgangers ruim aan de landelijke afspraken voor energieprestaties heeft voldaan. De woningvoorraad van GroenWest voldeed al in 2019 aan de landelijke afspraak van label B; Provides heeft iets later aan de eisen voldaan.

Cazas Wonen versnelt haar inspanningen om de woningvoorraad voor 2050 CO<sub>2</sub> neutraal te maken, door samenwerking met andere corporaties en ketenpartners.

Mooi vindt de commissie de experimenten die Cazas Wonen uitvoert in Woerden, waarbij verschillende nieuwe energie-installaties worden toegepast om daarmee een gedegen keuze te kunnen maken voor de toekomst.

Tot slot waardeert de commissie de brede insteek om energiebesparing ook via stookgedrag van huurders te benaderen via het project 'Duwtje'.

De commissie beoordeelt dit onderdeel op basis van bovenstaande overwegingen met een **8,0**.

## Wonen en zorg

### Wat is afgesproken?

Er zijn diverse afspraken over de huisvesting van bijzondere doelgroepen. In meerdere prestatieafspraken constateert Cazas Wonen dat de doelgroep steeds meer uit kwetsbare bewoners bestaat. Cazas Wonen stelt woningen beschikbaar aan kwetsbare doelgroepen en werkt daarin graag samen met zorginstellingen. In diverse gemeenten maakten Cazas Wonen en haar voorgangers afspraken over het aanbrengen van kleine aanpassingen die het huurders mogelijk maken langer zelfstandig te blijven wonen en die niet door de WMO vergoed worden.

In IJsselstein spreekt Provides af om de woningvoorraad tot en met 2023 uit te breiden met 60 toegankelijke woningen.

In Montfoort en Ronde Venen zijn geen bijzondere afspraken gemaakt, anders dan hierboven verwoord. In Utrecht en Woerden zet Cazas Wonen zich in voor vernieuwende vormen van huisvesting voor mensen die een bijzondere woonvorm nodig hebben.

### Oordeel commissie

Uit de verschillende projecten die Cazas Wonen uitvoert voor een brede groep bijzondere doelgroepen in samenwerking met zorg- en welzijnspartijen spreekt in de ogen van de commissie een grote betrokkenheid van de corporaties met dit werkkterrein.

In de factsheet staan daar diverse voorbeelden van opgenomen: een Thuishuis voor senioren in Woerden, het project BOKA/Hitteschild in IJsselstein voor mensen die een tijdelijke woonvoorziening nodig hebben, een verzorgingshuis nieuwe stijl in Zegveld samen met onder meer het dorpsplatform. Opvallend is de variatie aan projecten en samenwerkingsverbanden.

Daarmee voldoet Cazas Wonen niet alleen in ruime mate aan de prestatieafspraken. De corporatie laat zich ook kennen als een professionele partner voor gemeenten en maatschappelijke instellingen, om daarmee samen tegemoet te komen aan de opgave die de vergrijzing en extramuralisering van de zorg met zich meebrengt.

Ook in het beheer van de 'gewone' voorraad biedt de corporatie huurders met een groeiende zorgvraag de mogelijkheid om langer zelfstandig te blijven wonen, door hen een toegankelijkheidsbudget te bieden. Dit budget helpt mensen om uitgaven die niet binnen het WMO pakket vallen toch te kunnen doen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0, vanwege de brede insteek aan zorgprojecten, de ruime hoeveelheid aan projecten die Cazas Wonen heeft gerealiseerd en de actieve rol die de corporatie vervult om mensen langdurig zelfstandig thuis te kunnen laten wonen.

## Leefbaarheid

### Wat is afgesproken?

Afspraken over leefbaarheid betreffen verschillende onderwerpen, waaronder de bestrijding van overlast en de bestrijding van woonfraude en illegale onderhuur.

In IJsselstein streven partijen naar wijken waar bewoners de leefbaarheid met een 7,5 waarderen.

In Utrecht investeert Cazas Wonen met leefbaarheidsuitgaven in haar complexen, waarbij plannen van corporatie en gemeente op elkaar worden afgestemd.

In Ronde Venen wordt onder meer afgesproken dat Cazas Wonen het voortouw neemt bij participatie en informeren van de omgeving bij de ontwikkeling van projecten voor bijzondere doelgroepen.

In Woerden werkt Cazas Wonen samen met de gemeente gebiedsgericht aan woonproblematiek in wijken, onder meer in zogenaamde Buurt Veiligheidsteams.

### Oordeel commissie

De commissie stelt vast dat Cazas Wonen zich aan de prestatieafspraken heeft gehouden. In de afgelopen periode hebben Cazas Wonen en haar voorgangers stevig ingezet op het verhogen van huurdersbetrokkenheid in buurten. Kom-aan-tafel bijeenkomsten en babbelbussen zijn daar voorbeelden van. Tijdens de corona tijd is het GroenWest gelukt om in contact te blijven met huurders in buurten.

Er zijn ook andere voorbeelden, die in de factsheet staan genoemd. Gerichte toewijzing in een complex in Woerden is daar een van. Het realiseren van een ontmoetingsruimte en een plan voor gemengd wonen in Woerden zijn andere voorbeelden. De commissie waardeert de insteek van Cazas Wonen en haar voorgangers op het bevorderen van sociale stabiliteit, buiten het gebruikelijke 'schoon, heel veilig' met een pluspunt.

De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een **7,0**.

## 3.2 Beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven

### Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

In de afgelopen visitatieperiode zijn diverse ondernemingsplannen bedrijfsplannen vastgesteld bij Cazas Wonen en bij haar voorgangers: een ondernemingsplan 2019+ voor GroenWest, het Provides Dynamisch Bedrijfsplan 2020-2023, het bedrijfsplan fusieorganisatie Provides-GroenWest 2021-2022 en een notitie Lokale Binding Provides-GroenWest met een visie van de nieuwe fusieorganisatie op dienstverlening, lokale aanwezigheid en zichtbaarheid.

Het ondernemingsplan 2019+ van GroenWest heeft als ondertitel 'samenwerken aan een stevige thuisbasis'. De missie luidde: "Iedereen verdient een stevige thuisbasis. Daarom maken wij wonen in het Utrechtse Groen Hart prettig en betaalbaar en bieden wij onze doelgroepen een passende woning. Wij gaan hierbij zorgvuldig om met ons maatschappelijk kapitaal."

Speerpunten zijn: (1) meer huishoudens op hun plek, (2) uitstekende dienstverlening, (3) duurzaam en comfortabel wonen, (4) zorgen voor wonen met zorg en (5) samenwerken aan inclusieve leefbare wijken.

Het ondernemingsplan is opgezet in samenwerking met veel belanghebbenden zowel intern als extern, waarmee de maatschappelijke opgaven zijn verkend.

Het Provides Dynamisch Bedrijfsplan 2020-2023 heeft als ondertitel 'Koersvast de toekomst in'.

Provides geeft aan te bouwen aan sociaal wonen. Naast betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit zet Provides in op leefbaarheid en duurzaamheid. Provides heeft vijf externe strategische doelstellingen geformuleerd: (1) betaalbaarheid, (2) beschikbaarheid, (3) kwaliteit, (4) duurzaamheid, (5) leefbaarheid.

Voor de fusieorganisatie is een bedrijfsplan opgesteld voor de periode 2021- 2022, bedoeld als onderlegger voor de synchronisatie van beleid en het inrichten van een nieuwe organisatie. In dit bedrijfsplan zijn meerdere stukken uit de bovenstaande beleidsplannen van GroenWest en Provides overgenomen. Daarin waren veel overeenkomsten zichtbaar. Daarnaast is gebruik gemaakt van de bestaande portefeuillestrategieën van GroenWest en Provides. Het bedrijfsplan 2021-2022 is verder samengesteld door input vanuit de organisaties van beide fusiepartners en de huurdersorganisaties.

In het bedrijfsplan is een klantvisie opgesteld om richting te geven aan de dienstverlening. Deze is verder uitgewerkt in een aparte notitie. Verder zijn er doelstellingen geformuleerd op het gebied van (1) beschikbaarheid, (2) betaalbaarheid, (3) kwaliteit en duurzaamheid, (4) leefbaarheid en tot slot (6) wonen en zorg.

In 2022 is hard gewerkt aan een nieuw koersplan voor Cazas Wonen. Dit plan is ontwikkeld met input van belanghebbenden buiten de nieuwe organisatie. Het nieuwe koersplan is vastgesteld begin 2023, op het moment van visiteren. Kernpunt daarvan is het verbreden van de scope van Cazas Wonen: van samenwerken aan een stevige thuisbasis naar samenwerken aan leefbare kernen en buurten.

Het ondernemingsplan van GroenWest en het bedrijfsplan van Provides zijn uitgewerkt in portefeuillestrategieën. De portefeuillestrategie van GroenWest is in 2018 vastgesteld, mede op basis van woningmarktonderzoek. GroenWest actualiseerde jaarlijks de strategie in een portefeuillemonitor, waarin voortgang en ontwikkelingen zijn gevolgd.

Cazas Wonen was ten tijde van de visitatie bezig met het ontwikkelen van een nieuwe portefeuillestrategie die eind februari jl. is vastgesteld..

### Beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare documenten en gesprekken met corporatie en belanghouders in hoeverre de ambities van de corporatie voldoen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8,0** op basis van de volgende overwegingen.

- + Cazas Wonen en haar voorgangers hebben gedurende de visitatieperiodes ambities gedefinieerd in koersplannen en portefeuillestrategieën die goed pasten bij de opgaven in het werkgebied. De input van deze ambities is gebaseerd op woningmarktonderzoeken en informatie opgehaald bij belanghebbenden. De gedegen onderbouwing van de ambities is het eerste pluspunt dat meetelt in de waardering.
- + Tweede pluspunt is de actualisering van de ambities. De jaarlijkse portefeuillemonitor en de opvolging van de verschillende koers- en ondernemingsplannen zijn daar voorbeelden van.
- + Derde pluspunt is het hoge ambitieniveau van Cazas Wonen en haar voorgangers. De fusie van GroenWest en Provides vloeit voort uit de wens en gevoelde noodzaak om meer te kunnen doen aan de opgave in IJsselstein, zodanig dat deze gevoelde noodzaak belangrijker was dan het individuele voortbestaan van beide organisaties. Ook de inzet van Cazas Wonen om een stevige bijdrage te leveren aan de opgave in Utrecht is een voorbeeld van lef en ambitie. De commissie is hier zeer positief over.

## 4 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft de beoordeling weer die belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Cazas Wonen. Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens zes face-to-facegesprekken geïnterviewd over de prestaties van Cazas Wonen. De huurdersorganisatie is op 23 februari 2023 afzonderlijk gesproken. De overige partijen zijn gesproken in zogenaamde gebiedstafels: groepsgesprekken waarin de prestaties en de opgaven per gemeente en in de regio Utrecht zijn besproken. Bij deze gebiedstafels zijn vertegenwoordigers van gemeenten en regio, zorg- en welzijnsinstellingen en vertegenwoordigers van corporaties uitgenodigd. Voorafgaand aan de visitatiegesprekken heeft de commissie via een schriftelijke enquête de beoordelingen over de verschillende thema's en de kwaliteit van samenwerking opgehaald en deze verder besproken.

Presteren volgens Belanghebbenden						
	Huurders- verenigingen	Gemeente(n)	Overig	Cijfer	Cijfer	Weging
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>					<b>7,7</b>	<b>50%</b>
Betaalbaar Wonen	7,7	7,8	8,0	7,8		
Beschikbaar	8,0	7,1	7,5	7,5		
Duurzaamheid	8,0	7,2	7,9	7,7		
Wonen en Zorg	8,0	7,8	7,7	7,8		
Leefbaarheid	7,5	7,6	7,3	7,5		
<b>Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie</b>	9,0	7,7	7,3	8,0	<b>8,0</b>	<b>25%</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op beleid van de corporatie</b>	8,0	7,1	7,5	7,5	<b>7,5</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>					<b>7,7</b>	

### 4.1 De belanghebbenden van Cazas Wonen

#### Huurdersorganisatie

Huurdersvereniging Weidelanden behartigt de belangen van alle huurders van Cazas Wonen. Na de fusie van GroenWest en Provides zijn de huurdersorganisaties van beide fusiepartners besloten om samen als één huurdersorganisatie verder te gaan. Het bestuur van de huurdersvereniging Weidelanden bestaat uit vertegenwoordigers uit vier van de vijf gemeenten (behalve Utrecht) uit het werkgebied. Huurdersvereniging Weidelanden denkt actief mee over de prestatieafspraken, brengt advies uit op een groot aantal beleidsonderwerpen, jaarplannen en begrotingen en in de afgelopen visitatieperiode over de fusie en de koers van de nieuwe organisatie.

Naast de huurdersorganisatie onderhoudt Cazas Wonen ook contact met bewonerscommissies, themabijeenkomsten en via een digitaal huurderspanel met individuele huurders. In 2021 bijvoorbeeld zijn huurders bevraagd op hun mening over samenwonen in een leefbare wijk en klimaatadaptatie. De commissie heeft met een afvaardiging van het bestuur van de huurdersorganisatie in een afzonderlijk gesprek gesproken.

### **Gemeenten**

Cazas Wonen werkt in vijf gemeenten. Deze vijf gemeenten zijn alle betrokken in visitatiegesprekken, via zogenaamde gebiedstafels per gemeente.

De commissie heeft gesproken met wethouders en/of beleidsmedewerkers van de gemeenten De Ronde Venen, IJsselstein, Montfoort, Utrecht en Woerden.

### **Zorg- en Welzijnspartijen**

Cazas Wonen werkt met verschillende zorg- en welzijnspartijen aan wonen en zorg en leefbaarheid in haar werkgebied. De zorg- en welzijnsinstellingen waarmee Cazas Wonen samenwerkt, kunnen verschillen per gemeente. De commissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van De Tussenvoorziening voor maatschappelijke opvang, Stichting Pulse (welzijn IJsselstein), Kwintes (begeleid wonen), Leger des Heils (Midden-Nederland), Stichting Present (vrijwilligersorganisatie), Amerpoort (GGZ) en Stichting Timpaan (welzijn De Ronde Venen).

### **Overige partijen**

Tot slot heeft de commissie gesproken met vertegenwoordigers van de provincie Utrecht en STUW (Stichting Utrechtse Woningcorporaties) en Regioplatform Woningcorporaties Utrecht.

## **4.2 Beoordeling van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties**

De belanghebbenden hebben hun beoordeling gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Cazas Wonen een 7,7 op het Presteren volgens Belanghebbenden. Qua prestaties vallen de hoge scores op betaalbaarheid, duurzaamheid en wonen en zorg op. De wijze van samenwerking wordt hoog beoordeeld (8,0), vooral vanuit de huurdersorganisatie (9,0). Belanghebbenden geven daarnaast veel waardering voor de wijze waarop Cazas Wonen zich in haar beleidsvorming laat beïnvloeden.

### **a. Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties**

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een beoordeling over de in hoofdstuk 2 genoemde thema's. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een beoordeling.

### **Betaalbaarheid**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 7,8 gemiddeld. De verschillen tussen de verschillende belanghebbenden is gering. Huurdersorganisatie (7,7), gemeenten (7,8) en overige belanghebbenden (8,0) vinden dat Cazas Wonen met haar huurbeleid tegemoet komt aan huurders met een laag inkomen en goed rekening houdt met huurders die financieel in de knel komen. De manier waarop Cazas Wonen met huurders met huurachterstand probeert te ondersteunen om uit deze situatie te komen, levert veel waardering op.

### **Beschikbaarheid**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 7,5: ruim voldoende.

Alle partijen constateren een knelpunt op dit gebied: het aantal woningzoekenden neemt toe, de koopmarkt is voor velen en vooral starters vaak onbereikbaar, het aantal mensen met een rugzakje dat is aangewezen op sociale woningbouw neemt toe.

Huurdersvereniging 'De Weidelanden' is het meest tevreden (8,0): Cazas Wonen haalt het meest maximale resultaat dat mogelijk is gegeven de omstandigheden die een voortvarende nieuwbouw belemmeren.

Die omstandigheden komen uitgebreid aan de orde in de gebiedstafels in de verschillende gemeenten. De gemeente Utrecht vindt dat Cazas Wonen goed heeft gepresteerd in ontwikkeling van nieuwe woningen, bijvoorbeeld in de ontwikkeling van de Pieter Baan locatie. Ondanks dat is de productie van woningen in deze gemeente achter gebleven bij de ambitie. Cazas Wonen mag best wat meer lef tonen om kansen te pakken die de markt laat liggen en meer optrekken met andere Utrechtse corporaties. Cazas Wonen heeft hiervoor de financiële ruimte en het vormt voor ontwikkelingen in andere gemeenten geen belemmering. Dat de ambitie niet gehaald is, heeft ook te maken met factoren die buiten de invloedssfeer van Cazas Wonen liggen.

Andere gemeenten beamen dat: stikstofregels en rode contouren beperken de mogelijkheden om te bouwen. Ook de grondexploitatie is lastig rond te krijgen, zegt de betrokken wethouder in de gemeente Woerden. Verder spelen stijgende bouwkosten, parkeernormen en langdurige procedures, mede omdat de capaciteit qua (deskundige) medewerkers achter blijft en de procedurele voortgang belemmert. Desondanks zien ook deze gemeenten in Cazas Wonen een corporatie die graag wil bouwen en daartoe ook initiatieven neemt. Montfoort is blij met de samenwerking met Cazas Wonen op dit vlak.

Hoe met deze belemmerende factoren om te gaan?

Provincie, gemeenten en zorginstellingen noemen verschillende punten. Heldere afspraken maken en daar elkaar op aan spreken is daar een van. Opschalen naar een hoger bestuurlijk niveau en op provinciaal contact zoeken met de gedeputeerde is een andere. Als Cazas Wonen zelf in gesprek gaan met aannemers en onderzoeken of het mogelijk is om door schaalvergroting lagere prijzen te bedingen. Actief deelnemen aan versnellingstafels in de provincie. Een accountmanager of vast contactpersoon voor nieuwbouw benoemen bij Cazas Wonen, die bijvoorbeeld aan kan schuiven bij bouwtafels, waar - partijen projecten bespreken waar sociale huurwoningen onderdeel van zijn (De Ronde Venen, Woerden en Montfoort). Van elkaar leren in inspraakprocedures en die op tijd starten. En misschien op regionaal niveau een pool samenstellen van planeconomen en juristen, waarbij ook zorgorganisaties zoals Kwintes als opdrachtgever kunnen deelnemen. De provincie ziet kansen om de beschikbaarheid te vergroten met Flexwoningen. Er zijn diverse plannen in voorbereiding. De rode lijn: wees vooral proactief en creatief in het ontwikkelen van initiatieven voor nieuwbouw, nog meer dan je nu al doet.

## Kwaliteit en Duurzaamheid

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7,7**. De waardering van de huurdersorganisatie en de overige belanghebbenden is hoog: variërend van 7,9 naar 8,0. Huurdersvereniging Weidelanden zien dat de ambitie en de prestaties hoog zijn. Huurders betalen weliswaar een huurverhoging voor het plaatsen van zonnepanelen, maar daar staan goede opbrengsten tegenover. Het loont, zegt de huurdersvereniging.

De STUW vindt Cazas Wonen één van de koplopers van de Utrechtse corporaties.

De gemeenten waarderen duurzaamheid met een 7,2 gemiddeld. Verduurzaming is een belangrijk onderwerp voor de gemeentes, waarbij bijvoorbeeld de raad van IJsselstein kritisch de voortgang van verduurzaming volgt. Montfoort is positief over de inzet van Cazas Wonen en zoekt zelf naar plannen om bijvoorbeeld een eigen coöperatie op te richten, die zelf de energievoorziening levert. De Ronde Venen ziet dat het samen optrekken in de aanpak van woningen in wijken niet altijd gemakkelijk gaat. De gemeente is zelf actief in de aanpak van koopwoningen. Het zou handig zijn als Cazas Wonen bij de aanpak van huurwoningen een individuele koopwoning meepakt in de aanpak en de gemeente een enkele huurwoning in haar wijkaanpak meeneemt. Als dat niet kan vanwege regelgeving, dan is sowieso een betere afstemming van plannen gewenst.

In de gemeente Utrecht is het bezit wat jonger en daarmee energetisch beter op orde dan ouder bezit. Het viel de gemeente op dat Cazas Wonen de basis goed orde heeft. Toen er subsidie vrij kwam om de

E, F en G woningen aan te pakken, had Cazas Wonen als een van de eerste corporaties de gegevens paraat en kon ze aan de slag gaan.

In IJsselstein is kwaliteit en verduurzaming een belangrijk aandachtspunt. Er ligt een forse opgave om woningen te herontwikkelen. Om huurders nu al bij te staan in energiearmoede is een fixbrigade opgericht in en met gemeenten IJsselstein en De Ronde Venen in samenwerking met de Provincie.

### Wonen en Zorg

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 7,8 gemiddeld. De onderlinge verschillen zijn beperkt. Huurdersvereniging De Weidelanden (8,0) vindt dat Cazas Wonen alle mogelijkheden benut die er zijn om projecten in wonen en zorg te realiseren. Er zijn voorbeelden genoeg: De Pionier in Zegveld en het stationsgebouw in De Ronde Venen waar bewoners elkaar ondersteunen.

Gemeenten zien dat door de scheiding van wonen en zorg een situatie ontstaat waarbij mensen langer zelfstandig thuis moeten blijven wonen of vanuit intramurale instellingen meer in de wijk worden gehuisvest. Veel gemeenten zijn nu bezig met het ontwikkelen van woonzorgvisies en vinden in Cazas Wonen een goed meedenkende en meewerkende partner.

Zorginstellingen zijn ronduit positief over de inbreng en de prestaties van Cazas Wonen. Zorgvuldig, nabij, betrouwbaar, benaderbaar. Het Leger des Heils vindt Cazas Wonen daarin rolvast: zij regelen de verhuur met de cliënten van de zorginstelling, het Leger zorgt voor de begeleiding. Dat is wel eens anders. Andere zorgpartijen vinden Cazas Wonen een fijne samenwerkingspartner en willen graag samen met de corporatie initiatieven oppakken om (kleinschalige) zorgvastgoed te ontwikkelen of te herontwikkelen. Partijen zien dat het leveren van woningen voor bijzondere doelgroepen steeds ingewikkelder wordt. Dat vraagt om betere en strakkere afspraken over toewijzing en begeleiding.

### Leefbaarheid

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Cazas Wonen op dit thema gemiddeld met een **7,5**. Alle belanghebbenden zien dat de opgave op dit terrein groeit en een relatie heeft met het vorige thema: wonen en zorg. In de nabije toekomst zullen de wijken beter toegerust moeten zijn om de maatschappelijke gevolgen van de extramuralisering en de toenemende vergrijzing op te pakken. Cazas Wonen maakt daarin een beweging zien alle partijen. De focus van de corporatie verbreedt van woning naar wijk. Die beweging zien ze vooral op bestuurlijk niveau en minder op tactisch niveau. Het initiatief van Cazas Wonen om op korte termijn in iedere gemeente te starten met 'Sociale Tafels' wordt omarmd. De bedoeling is om vertegenwoordigers van corporatie, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen met elkaar rond de tafel te brengen en aan de slag te gaan met concrete maatregelen om de leefbaarheid van wijken te verbeteren.

Huurdersvereniging De Weidelanden constateert dat de overlast per wijk verschilt. Dat heeft soms te maken met de concentratie van bijzondere doelgroepen in een wijk. Het toewijzingsbeleid kan beter.

De huurdersvereniging ziet dat de aandacht voor Cazas Wonen voor de leefbaarheid groeit.

De gemeenten zijn wisselend in hun oordeel over de prestaties in leefbaarheid. De meeste gemeenten waarderen de prestaties met 8 tot 9; de gemeente Woerden vindt de inzet amper een voldoende waard (5,5). De gemeente wil meer samenwerking als het gaat om een goede inplaatsing van kwetsbare inwoners en de leefbaarheid in buurten. De gemeente voelt dat Cazas Wonen op een kantelpunt staat en dat ze open staat voor meer samenwerking en meer inzet op dit terrein. De gemeente wil graag met mensen op tactisch en operationeel niveau samenwerking in teams om de leefbaarheid te verbeteren.

In de gemeente IJsselstein intensiveert de samenwerking tussen Cazas Wonen, gemeente en zorg- en welzijnspartijen. IJsselveld Oost bijvoorbeeld is een aandachtsgebied, waar de leefbaarheid onder druk staat. Een van de knelpunten daar is Studio 10: een jongerenontmoetingscentrum dat om vernieuwing vraagt. Welzijnsinstelling Pulse zou daar graag in overleg met gemeente en Cazas Wonen werken aan een nieuw ontmoetingscentrum voor de hele wijk.

Zorg- en welzijnsinstellingen herkennen de opgave en de positieve inzet van Cazas Wonen. 'We moeten elkaar zien te vinden in gemeenschappelijke belangen en daarom wat buiten de lijntjes durven te



kleuren', tekent de commissie bij deze partijen op. Er ligt een nadrukkelijke uitnodiging naar Cazas Wonen om daarin een rol te vervullen. Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie.

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **8,0**, op basis van de enquête. Goed benaderbaar, betrouwbaar, open, prettige samenwerkingspartner, neemt verantwoordelijkheid. Alle partijen zijn vol lof over de relatie met Cazas Wonen. Partijen zien dat Cazas Wonen ten gevolge van de fusie een moment uit beeld is geweest en meer intern gericht was. Dat is nu weer aan het kantelen. De lijnen met de bestuurder zijn kort en prettig. De contacten met beleidsadviseurs zijn eveneens goed. Partijen zien dat beleidsadviseurs inhoudelijk goed op de hoogte zijn. Wel zien partijen dat er veel wisselingen zijn geweest in het management team. Dat is lastig omdat er vertraging optreedt en dan opnieuw een nieuwe relatie moet worden opgebouwd.

Aandachtspunten zijn er ook. Genoemd worden het maken van heldere afspraken, dat bewaken en het elkaar aanspreken op het niet nakomen van afspraken en eventueel opschalen naar een hoger bestuurlijk niveau: bijvoorbeeld bij projectontwikkeling en leefbaarheidsissues.

In De Ronde Venen wordt de fysieke aanwezigheid van Cazas Wonen in de gemeente gemist. IJsselstein is blij met de fysieke aanwezigheid van de corporatie in de wijk.

#### **b. Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **7,5**.

Huurdervereniging de Weidelanden voelt zich goed betrokken bij de ontwikkeling van het beleid. Ze is goed meegenomen in het nieuwe Koersplan, de corporatie luistert goed naar de inbreng van de huurdersvereniging.

Andere partijen waaronder de gemeenten beamen dat. Ook zij zijn betrokken geweest bij het nieuwe Koersplan. Cazas Wonen staat in de meewerkstand, zegt een van de gemeenten, heeft oog voor de ambities van een ander maar maakt ook duidelijk wat haar eigen ambities en doelstellingen zijn. De corporatie heeft nadrukkelijk de aandachtspunten opgehaald bij de gemeenten en dat verwerkt in haar eigen koersplan. Bij een enkele gemeente (De Ronde Venen) is er onduidelijkheid over de opvolging daarvan.

De omslag in beleid wordt erkend en herkend en is welkom gelet op de opgave op het sociaal domein. Cazas Wonen toont zich daarin responsief en open voor gesprekken met andere partijen.

Belanghebbenden zijn daar blij mee.

### **4.3 Verbeterpunten volgens belanghebbenden**

Belanghebbenden hebben een aantal verbeterpunten genoemd bij de verschillende thema's, waarbij het soms niet alleen gaat om Cazas Wonen, maar om het samenspel in de onderlinge samenwerking:

- Maak heldere afspraken over woningbouw, duurzaamheid, wonen en zorg en leefbaarheid, bewaak dat en durf elkaar daar op aan te spreken (gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen).
- Neem een proactieve rol in zowel woningproductie als in het sociaal domein, nog meer dan voorheen: daar heb je de positie voor (gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen).
- Beweeg mee met gemeente als het kan bijvoorbeeld met parkeernormen als daarmee realisatie van projecten mogelijk worden (gemeente Woerden).
- Durf buiten de lijntjes te kleuren en werk daarbij vanuit gemeenschappelijke belangen in plaats van posities.
- Schuif aan bij besprekingen over projectontwikkeling en/of benoem een accountmanager/contactpersoon per gemeente die daarop kort aanspreekbaar is.



- Vul je rol in het sociale domein verder in: niet alleen bestuurlijk maar ook op tactisch en operationeel niveau.
- Besteed aandacht aan een evenwichtige toewijzing van doelgroepen over wijken.
- Houd focus op duurzaamheid en kwaliteit en deel kennis.
- Besteed aandacht aan huurdersparticipatie, haal niet alleen kennis op bij formele huurdersvertegenwoordiging, maar ook in de wijken.
- Versterk de zichtbaarheid in wijken en buurten; vier je successen en laat dat zien in de lokale pers.
- Wees maar eens wat stoerder in de gemeente Utrecht als het gaat om gebiedsontwikkeling.

## 5 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Cazas Wonen, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van de vermogensinzet. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Vermogensinzet	8,0	100%

### 5.1 Beoordeling van de vermogensinzet van Cazas Wonen

Allereerst heeft de commissie de financiële positie, de doelmatigheid van de organisatie en het financieel beleidsinstrumentarium bestudeerd. Daarbij komt de commissie op een aantal bevindingen.

#### Financiële positie Cazas Wonen

##### *Robuuste financiële positie*

Gedurende de visitatieperiode heeft GroenWest ruim voldaan aan de financiële eisen van de toezichthouders. De corporatie hanteert bij haar financiële doorrekeningen van beleidskeuzes en investeringen een extra marge boven de eisen die WSW en Aw stellen aan bijvoorbeeld de ICR, de LtV, de solvabiliteit. De financiële positie van Provides was in het laatste jaar voor de fusie eveneens gezond. Wel kende de corporatie beperkingen in haar investeringsmogelijkheden. Met name de ontwikkeling van de LtV op termijn maakte het noodzakelijk om de uitvoering van groot onderhoudsprojecten te versoberen.

Aw en WSW hebben gedurende de gehele visitatieperiode het risicoprofiel van GroenWest, Provides en Cazas Wonen als laag beoordeeld.

Cazas Wonen is als fusieorganisatie een financieel robuuste organisatie. De fusie tussen GroenWest en Provides is ingestoken om over meer financiële middelen te kunnen beschikken om te kunnen investeren in maatschappelijke doeleinden. De versobering van de Provides-projecten is teruggedraaid. Dankzij de fusie is er extra investeringskracht ontstaan om 560 woningen meer te bouwen dan oorspronkelijk geraamd.

##### *Marktwaaarde versus beleidswaarde*

Sinds 2018 waarderen corporaties de waarde van hun vastgoed op marktwaaarde in verhuurde staat en op beleidswaarde. Marktwaaarde is de waarde van het bezit als het verkocht zou worden; dat past echter niet bij de missie en visie van een corporatie. Beleidswaarde is de waarde waarmee de corporatie het woningbezit inzet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Het bestuur maakt daarbij een inschatting van het vermogen dat bij ongewijzigd beleid niet te verwezenlijken is.

Het verschil tussen beide waarden vloeit voort uit het vermogen dat corporaties 'laten liggen' door (a) het beschikbaar houden van woningen in het sociale huursegment door deze door te exploiteren, (b) het betaalbaar houden van de huurprijzen, (c) extra investeringen in de kwaliteit van het vastgoed en (d) extra beheeruitgaven.

Dit verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde wordt de “maatschappelijke bestemming” genoemd: bij Cazas bedraagt de beleidswaarde in 2021 40 procent van de marktwaarde. Het grootste verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde vloeit voort uit de inkomsten die Cazas Wonen laat liggen om tot betaalbare huren te komen (ruim 100 miljoen euro in 2021) en de investeringen in kwaliteit van de voorraad (33,8 miljoen euro in 2021). Deze afslagen zijn het gevolg van bewuste keuzes in beleid.

## Doelmatigheid Cazas Wonen en voorgangers

Naarmate de bedrijfslasten lager zijn, is er een groter deel van het vermogen beschikbaar voor de maatschappelijke doelstellingen. In de Aedes-benchmark scoorde voorganger GroenWest een A in de Aedes-benchmark in de jaren 2018-2020. In 2021 zakte de score naar een B: dat wil zeggen in lijn met wat in dat jaar sectorbreed gebeurde en logisch als we kijken naar het fusieproces en bijbehorende integratie en automatiseringstrajecten. Provides scoorde in 2021 een C. In 2022 behaalde Cazas Wonen een C op de benchmark. In deze twee benchmarkresultaten zijn de kosten die te maken hebben met de fusie zichtbaar. Een aantal vacatures zijn in afwachting van de fusie tijdelijk met interim krachten ingevuld. Verder zijn er advieskosten gemaakt en kosten voor de implementatie van een nieuw primair systeem.

Tot de implementatie van het nieuwe primaire systeem in februari 2023 werkten beide voorgangers nog met hun eigen systeem. Er was dan ook sprake van twee niet-geïntegreerde IT-omgevingen met bijbehorende werkprocessen. Pas nu het nieuwe systeem is ingevoerd, kunnen werkprocessen beter op elkaar worden afgestemd. Dat komt de doelmatigheid van de nieuwe fusiecorporatie ten goede. Verder heeft er zich nogal wat verloop voorgedaan binnen Cazas Wonen, ook op tactisch en strategisch niveau. De bestuurder is in 2021 in de nieuwe organisatie gestart. Binnen het MT zijn twee functies in 2022 opnieuw bemenst. De derde functie werd ten tijde van de visitatie nog ingevuld met een interimmer.

## Beleidsinstrumentarium

Cazas Wonen en haar voorgangers beschikken over diverse beleidstukken die ten grondslag liggen aan haar inzet van het vermogen. Dat zijn de diverse ondernemingsplannen, de portefeuillestrategie, jaarplannen met meerjarenbegrotingen, investeringsstatuten, en afwegingskaders voor investeringen in vastgoed.

De commissie heeft twee van deze afwegingskaders aangetroffen. Een uit 2018 en een die in 2022 is ontwikkeld en in 2023 is vastgesteld. GroenWest heeft in 2018 een afwegingskader opgesteld voor vastgoedinvesteringen. Het afwegingskader vindt zijn basis in het investeringsstatuut. Het investeringsstatuut beschrijft de procedurele kant voor de besluitvorming over vastgoedprojecten; het afwegingskader beschrijft de inhoudelijke toetsing. De besluitvorming voor vastgoedinvesteringen wordt genomen door een afweging van de maatschappelijke effecten van een investering en financieel effect. Van elk vastgoedproject (groot onderhoud of nieuwbouw) kunnen verschillende scenario's en varianten worden beoordeeld en zo de beste optie gekozen. Voor het maatschappelijk effect zijn een aantal KPI's vastgesteld op het gebied van betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit en klantbeleving. Voor het financieel rendement spelen zowel rendementseisen op projectniveau mee, waarbij tevens wordt gekeken naar het effect van een project op de financiële continuïteit in het geheel.

In 2019 is een besluit genomen waardoor het mogelijk is om vastgoedprojecten met onvoldoende financieel rendement te verevenen met vastgoedprojecten met voldoende rendement.

Hiervoor is gekozen omdat het steeds vaker voorkwam dat vastgoedinvesteringen te maken kregen met oplopende bouw- en materiaalkosten en hogere kwaliteitseisen vanuit de overheid. Hierdoor kon een aantal projecten niet meer binnen de bestaande financiële kaders worden gerealiseerd.

Een project met een goede maatschappelijke score en een goede financiële score gaat in principe door. Een voorstel met een slechte financiële score en een goede maatschappelijke score kan alsnog doorgang vinden. Een project met een slechte maatschappelijke score vindt geen doorgang.

In 2022 is dit afwegingskader geactualiseerd voor Cazas Wonen. Bij de beoordeling van het maatschappelijk effect vindt er toetsing plaats op het effect van de keuze op betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit, duurzaamheid en leefbaarheid.

De commissie heeft het investeringsvoorstel van bekeken en ziet dat Cazas Wonen de hierboven genoemde toetsen heeft uitgevoerd en in dit voorstel de strategische argumenten zwaarder heeft laten wegen dan de rendementsvoorwaarden. Deze keuze is ook onderbouwd.

### Beoordeling commissie

De commissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Cazas Wonen met een **8,0**.

De commissie vindt dat Cazas Wonen en haar voorgangers op een zeer heldere manier de inzet van haar vermogen verantwoordt en motiveert.

De commissie komt tot dit oordeel op basis van de volgende pluspunten:

- + De fusie tussen GroenWest en Provides is tot stand gekomen om meer maatschappelijk te kunnen investeren, waarbij GroenWest de mogelijkheid kreeg om haar maatschappelijk vermogen in te zetten in een nieuw werkgebied met investeringsmogelijkheden en Provides in staat werd gesteld om meer kwaliteit te leveren in vastgoedprojecten. De commissie vindt dit belangrijk pluspunt voor het presteren naar vermogen. De keuze daartoe is goed overlegd met alle maatschappelijke partners van belang en goed onderbouwd in de fusiedocumentatie.
- + De besluitvorming over vastgoedinvesteringen is maatschappelijk en financieel goed gemotiveerd. In de achtereenvolgende afwegingskaders beschrijft Cazas Wonen en haar voorganger op welke wijze zij tot investeringsvoorstellen en besluitvorming komt. De commissie vindt daarbij de maatschappelijke en financiële kosten- en batenanalyse die daaraan ten grondslag ligt zorgvuldig vormgegeven.
- + De commissie waardeert de keuze om vastgoedinvesteringen niet alleen per project, maar op het niveau van de totale portefeuille en de uitwerking ervan op de financiële continuïteit van de corporatie te bepalen. Daarmee ontstaat meer flexibiliteit in besluitvorming van projecten.
- + In de praktijk ziet de commissie ook dat Cazas Wonen en haar voorgangers een zorgvuldige afweging maken tussen maatschappelijke en financiële overwegingen. Een voorbeeld daarvan is de aanpak in de Breitnerstraat en Roland Holststraat in Woerden, waarbij gebruik is gemaakt van verevening.

## 6 Governance van maatschappelijk presteren

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.

Governance			
	Cijfer	Cijfer	Weging
<b>Strategievorming en prestatiebesturing</b>		<b>7,5</b>	<b>33%</b>
Strategievorming	8,0		
Prestatiebesturing	7,0		
<b>Maatschappelijke Rol RvC</b>		<b>6,0</b>	<b>33%</b>
<b>Externe legitimatie en verantwoording</b>		<b>7,3</b>	<b>33%</b>
Externe legitimatie	7,5		
Openbare verantwoording	7,0		
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,9</b>	

### 6.1 Beoordeling over de strategievorming en prestatiebesturing

De beoordeling van de strategievorming en prestatiebesturing bestaat uit twee meetpunten. Dit zijn: strategievorming en prestatiebesturing. De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiebesturing met een **7,5**.

#### Strategievorming

Bij de strategievorming beoordeelt de commissie of de corporatie een actuele lange termijnvisie heeft op haar positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en dat deze zodanig is vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De commissie constateert dat Cazas Wonen en haar voorgangers gedurende de gehele visitatieperiode over actuele en goed onderbouwde koersplannen en bedrijfsplannen heeft beschikt.

De commissie waardeert dit onderdeel met een **8,0**: op basis van de volgende pluspunten:

- + In de aanloop naar de fusie is besloten om de bestaande langetermijnvisies te handhaven en samen te brengen in één bedrijfsplan. Dit plan heeft gediend als basis voor begroting, jaarplannen en de monitoring van activiteiten. In samenspraak met belanghebbenden is in het daaropvolgende jaar het nieuwe Koersplan ontwikkeld. Daarmee is gezorgd voor continuïteit in strategie en uitvoering voor de nieuwe organisatie.
- + De achtereenvolgende Koersplannen en bedrijfsplannen zijn allen goed uitgewerkt in strategische en tactische doelen en in goed te monitoren prestatie-indicatoren.
- + De uitwerking van de diverse Koersplannen en bedrijfsplannen hebben geleid tot portefeuillestrategieën. Deze zijn meegenomen in de prestatieafspraken in het gehele werkgebied.

#### Sturing op prestaties

De corporatie volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd: In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing). In tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing).

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0 op basis van de volgende pluspunten:

- + Cazas Wonen en haar voorgangers hebben gedurende de visitatieperiode beschikt over adequate en heldere managementinformatie die het mogelijk maakte om bij te sturen op prestaties. In de nieuwe organisatie is de vorm van de tertiaalrapportage nog in ontwikkeling: het gaat om een uitgebreide rapportage, voorzien van een overzicht van prestatie-indicatoren waarin met een stoplicht helder is aangegeven hoe de voorgenomen activiteiten zich ontwikkelen.
- + Cazas Wonen en haar voorgangers sturen bij als omstandigheden daarom vragen, dan wel als omstandigheden daar mogelijkheden voor bieden. Een voorbeeld daarvan is voorgenomen versobering in de uitvoering van groot onderhoud in IJsselstein. Na de fusie is besloten om de versobering terug te draaien, omdat er meer investeringsmogelijkheden ter beschikking waren.

## 6.2 Beoordeling over de maatschappelijke rol van de RvC

Bij de maatschappelijke rol van de RvC beoordeelt de commissie of de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vormgeeft.

De commissie heeft een raad van commissarissen leren kennen die zijn taak serieus neemt en invulling geeft aan de toezichtsrol, de werkgeversrol en de klankbordrol. Ook de netwerkrol, waarbij de raad zich oriënteert op belanghebbenden in het werkgebied, is zij volop aan het ontwikkelen.

De raad bestaat na de fusie uit twee commissarissen van Provides en vier uit GroenWest. Twee commissarissen treden af in 2024, waarna een nieuwe commissaris terug zal komen. De raad oriënteerde zich tijdens de visitatie op het profiel van de nieuwe commissaris en zoekt daarbij een invulling die past bij de brede taakopvatting van Cazas Wonen zoals die nu naar voren komt in het recent vastgestelde Koersplan.

In 2020 heeft een governance inspectie van GroenWest plaats gevonden. Deze had een positieve uitkomst. De Aw constateerde dat de governance voldeed op hoofdlijnen aan de criteria van good governance, met enkele positieve uitschieters.

De commissie ziet de maatschappelijke oriëntatie van de raad terug in de toezichtrol en de werkgeversrol en in mindere mate in de klankbord- en netwerkrol.

In de toezichtsrol komt de maatschappelijke oriëntatie van de raad tot uitdrukking in de besluitvorming rond de fusie. Daarin hebben maatschappelijke overwegingen nadrukkelijk een rol gespeeld. Ook in de toetsing en goedkeuring van de investeringsbesluiten ziet de commissie dat de raad zich goed bewust is van de maatschappelijke impact van de besluiten die hij neemt.

In de werkgeversrol ziet de commissie de maatschappelijke oriëntatie vooral terug in de keuze die de raad heeft gemaakt in het profiel van de bestuurder. Daar heeft de raad gezocht naar een bestuurder met kennis van zorg- en welzijn en een bestuurder die sterk is in de externe contacten. De raad heeft zich daarbij laten leiden door de maatschappelijke opgave waar de nieuwe corporatie zich mee bezig moet houden.

In de klankbordrol en de netwerkrol, ziet de commissie dat de raad nog stappen kan zetten. De raad is zich daarvan bewust. Gekozen is nu voor een werkwijze waarbij iedere commissaris zich richt op een specifieke gemeente uit het werkgebied. Deze werkwijze is in de visitatieperiode niet van de grond gekomen. Tijdens het visitatietraject zijn inmiddels de eerste stappen gezet. De commissie is blij met deze stap en ziet mogelijkheden om de maatschappelijke oriëntatie van de raad mee te laten ontwikkelen met de externe oriëntatie van de organisatie. Daarin zijn naast gemeentelijke ontwikkelingen ook regionale ontwikkelingen en ontwikkelingen in het sociale domein belangrijke aandachtspunten.

Op basis van bovenstaande overwegingen beoordeelt de commissie dit onderdeel met een **6,0**.

### 6.3 Beoordeling over externe legitimatie en openbare verantwoording

Bij de beoordeling van de externe legitimatie en openbare verantwoording kijkt de commissie naar hoe de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en dialoog met hen voert over de uitvoering van beleid. Eveneens is van belang dat de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelen en hierover communiceert hierover met relevante belanghebbenden. Er is sprake van twee meetpunten: externe legitimatie en openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,3**.

#### Externe legitimatie

Bij externe legitimatie beoordeelt de commissie of de corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijke verantwoord en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt.

De commissie heeft bij de beoordeling van dit onderdeel een onderscheid gemaakt in de externe legitimatie naar huurdersorganisatie (**7,0**) en overige belanghebbenden (**8,0**). Daarmee komt de waardering voor dit onderdeel op een **7,5** gemiddeld.

Bij de beoordeling van de externe legitimatie in verhouding tot de huurdersorganisatie ziet de commissie de volgende pluspunten:

- + Serieuze omgang met de huurdersorganisaties bij de fusie en bij andere strategiekeuzes.
- + Sterke positionering van huurdersorganisatie(s) in overleg met andere belanghebbenden.

Het valt de commissie en belanghebbenden op dat de huurdersorganisatie heel tevreden zijn met de inzet van Cazas Wonen, waarbij een kritische opstelling wat wordt gemist. Ook wordt in sommige gemeenten een lokale vertegenwoordiging van huurders gemist bij de prestatieafspraken.

Ten opzichte van de overige belanghebbenden waardeert de commissie de externe legitimatie met een 8,0 op basis van de volgende pluspunten:

- + Het organiseren van een breed draagvlak voor de strategie van Cazas Wonen door belanghebbenden breed te betrekken bij de strategie van de organisatie.
- + Een sterke vertegenwoordiging van Cazas Wonen in het samenwerkingsverband van Utrechtse corporaties, doordat de bestuurder voorzitter is van het samenwerkingsverband.
- + Goede toegankelijkheid (van de bestuurder) van Cazas Wonen voor diverse belanghebbenden.
- + Snel reageren op incidenten door het organiseren van bewonersavonden.





## Openbare verantwoording

Bij openbare verantwoording beoordeelt de commissie of de corporatie zich openbaar op een adequate en toegankelijke wijze verantwoordt.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0** op basis van de volgende pluspunten:

- + Heldere presentatie en verantwoording van de behaalde resultaten in de jaarverslaglegging in zowel een uitgebreide rapportage als in een kort overzicht.
- + Aanvullende informatie via digitale nieuwsbrieven, website en sociale media.

## Deel 3

# Bijlagen bij het rapport





## Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

### **Raeflex**

Kierkamperweg 17B

6721 TE Bennekom

Tel. 0318 – 746 600

[secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)

[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

### **Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.**

Naam corporatie : Cazas Wonen te Woerden

Jaar visitatie : 2022/2023

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Cazas Wonen te Woerden hebben.

Bennekom, 30 juni 2022

de heer drs. A.H. Grashof | directeur Raeflex

---

### **Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie**

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Cazas Wonen te Woerden verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2022/2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekenden verplichten 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.

Bennekom, 23 augustus 2023

de heer J. Kleijwegt MSc MBA CRMA | voorzitter

Bennekom, 21 augustus 2023

de heer J.A.J. Verheijen | algemeen commissielid

Bennekom, 8 september 2023

mevrouw C.M.F. Bomhof MOC | secretaris



## Bijlage 2 Curricula vitae

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.



## Voorzitter

### J. Kleijwegt MSc MBA CRMA (Jaap)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Bestuurservaring door het vervullen van diverse bestuursfuncties.
- ✓ Uitgebreide kennis van maatschappelijke organisatie, lid van het MT woningcorporaties van BDO.
- ✓ Veel ervaring op het gebied van finance & control, risicomanagement, integriteit en verbetering van prestaties en rendement
- ✓ Brede kennis van governance door het begeleiden van evaluaties RvC's, participatie in VTW-initiatieven en het zijn van commissaris bij een organisatie in crisis

Meer informatie:



[Jaap Kleijwegt | Raeflex](#)



[Jaap Kleijwegt | LinkedIn](#)

## Korte kennismaking

Ik heb de corporatiesector leren kennen als accountant en adviseur vanaf 1996. Sinds die tijd heb ik de volkshuisvesting, maar ook mijn vak in die jaren sterk zien veranderen. Wat mij in al die jaren heeft vastgehouden is de passie voor de doelen en maatschappelijke relevantie waar de sociale verhuurders voor staan. Als adviseur, controleur, toezichthouder en interim-manager heb ik diverse crisismomenten en veranderingen bij corporaties van dichtbij mogen ervaren. Dat heeft mij naast een lijst aan mooie ervaringen veel inzicht gegeven in de valkuilen en succesfactoren van (semi) publieke organisaties en de wijze waarop ze hun middelen inzetten. De lessen van gisteren en vandaag geven niet zondermeer de antwoorden voor de uitdagingen en risico's van morgen. Toenemende complexiteit van keten-samenwerking, verduurzaming en digitalisering brengen dilemma's met zich mee voor de toekomst van corporaties. In mijn visie ligt het fundament voor die toekomst mede in de kwaliteit van visie, mensen, leiderschap en governance in het heden en de prestaties die ze hierbij laten zien. Visitatie kan als spiegel een positieve bijdrage leveren om het lerend en verantwoordend vermogen binnen de corporatie te bevorderen. Ik zie het het mogen leveren van een bijdrage aan deze reflectie dan ook als een voorrecht.

## Visitaties

Ik heb in de periode vanaf 2010 verschillende visitaties gedaan bij kleine en middelgrotere corporaties, als algemeen commissielid en als voorzitter. Door andere prioriteiten heb in de periode vanaf 2012 tijdelijk geen visitaties uitgevoerd, maar ben wel actief betrokken gebleven bij de sector waar het gaat om de implementatie van de Woningwet, professionalisering/ digitalisering, investeringsbeleid, financiële sanering en de optimalisatie van Volkshuisvestelijke prestaties van organisaties. Ik ben dus actueel op de hoogte van de uitdagingen van deze maatschappelijke organisaties. Visitaties kunnen wat mij betreft meer zijn dan een verantwoording van de prestaties, maar ook een vliegwieltje voor leren en verder verbeteren. Een gezonde organisatie heeft hierbij haar ratio's en sturing op orde, blijft in dialoog met haar omgeving, heeft grip op haar bedrijfsvoering en koestert het volkshuisvestelijke DNA als essentie van haar bestaan. Hierin volgt de corporatie niet blind de regels, maar weet in een digitaliserende en verduurzamende wereld het verschil te maken door ruimte voor innovatie en zich hierbij bewust van de risico's.

## Kort CV

### Opleiding

2017-2019	BDO Public Sector Academie Tias School for business and society
2012-2015	EMFC VU Amsterdam
2014-2014	IIA, CRMA, Risk management
2011-2013	Vrije Universiteit Amsterdam, EMFC/RC, Finance & Control, EMFC
2012-2012	Governance University, Governance
2011-2011	Opleiding projectofficier KMA Breda (Kapitein)
2008-2009	Prince 2 with Ruysdael, Prince 2 Practitioner, Project Management
2005-2007	Neuro Linguistic Programming, Master, Psychology
2000-2003	Postdoctorale opleiding Controller - Tias Business school Tilburg
2000-2001	MBA/ MSc on Financial management and CPA, University of California
1995-2000	Postdoctorale opleiding Accountancy - UvT Tilburg
1994-1998	Hogeschool Innholland, RA/AA, accountancy
1994-1995	LOI Environmental Laws, Bachelor of Science (B.Sc.), Law
1989-1993	BSc RA/AA Ichthus Hogeschool Rotterdam

### Carrière

2007-heden	BDO Advisory, huidige functie partner publieke sector
1996-2006	BDO Audit & Assurance, eindfunctie senior auditmanager
1994-1996	Deloitte Nederland, Assistent Accountant

### Nevenfuncties

2020-heden	Bestuur Midfield voor RvB, RvC en wetenschap (semi)publieke sector
2011-heden	Ministerie van Defensie, Kapitein/Senior projectmanager 1 CMI Commando netwerk Economy/IDEA
2010-heden	Raeflex, visitator
2009-2018	(lid) Voorzitter RvC Rochdale Amsterdam
1997-2010	Korps Nationale Reserve Koninklijke Landmacht
1993-1994	Dienstplicht Korps Commando Troepen Roosendaal
1989-1991	Directievoering tuinbouwbedrijf



## Algemeen commissielid

### J.A.J. Verheijen (Jeroen)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Prestatieafspraken en Woonbeleid
- ✓ Samenwerking Woningbouwcorporaties en hun stakeholders in het maatschappelijk middenveld
- ✓ Wonen, welzijn en zorg
- ✓ Governance

Meer informatie:



[Jeroen Verheijen | Raeflex](#)



[Jeroen Verheijen | LinkedIn](#)

## Korte kennismaking

Naast ruim 10 jaar ervaring als wethouder Wonen in twee gemeenten was ik bestuurlijk actief in diverse regionale en landelijke gremia op het gebied van wonen. Zo was ik onder meer 8 jaar lid van de stuurgroep Wonen van de Stadsregio Amsterdam en 2 jaar lid van het portefeuillehouders overleg Wonen van de regio Holland Rijnland. Voor deze regio was ik tevens lid van het ambassadeursteam huisvesting arbeidsmigranten. Vier jaar was ik lid van de Commissie Ruimte en Wonen van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Daarbinnen ben ik kort lid geweest van het gebruikersplatform van de Stichting Visitatie Woningbouwcorporaties Nederland. Ik ben lid van de commissie van Beroep van de Stichting Normering Flexwonen. In de tijd van mijn HBDO-opleiding en eerste baan als medewerker ruimtelijke ordening/volkshuisvesting speelde de aanloop naar de bruteringsoperatie in 1995; in mijn tijd bij de VNG de aanloop naar de nieuwe Woningwet 2015. Vanuit mijn activiteiten voor verschillende organisaties op het gebied van woningbouw ben ik goed bekend met effecten die gewijzigde wet- en regelgeving, veranderende bevoegdheden en een veranderende maatschappij hebben gehad op de woningmarkt en op het functioneren van woningbouwcorporaties. Dankzij het pionieren op het gebied van de Omgevingswet en duurzaamheid heb ik een goed beeld van wat er de komende jaren op de sector afkomt.

## Visitaties

Vanaf 2019 ben ik werkzaam voor Raeflex en heb ik een paar visitaties uitgevoerd als algemeen commissielid. Mijn toegevoegde waarde als visitorator van Raeflex ligt op de kennis en ervaring die ik heb opgedaan met het managen van complexe omgevingsprocessen en -projecten en het inzichtelijk maken van lokale en regionale stakeholdernetwerken. Mijn focus bij de visitatie ligt dan ook op het beoordelen van de prestaties van de corporatie als samenwerkingspartner van gemeenten en huurders bij het behalen van gezamenlijke doelen op het gebied van wonen. Daarnaast vind ik het belangrijk om zicht te krijgen op de kracht van het lokale woonnetwerk. Wie zijn de spelers, hoe werken zij samen en waar liggen kansen voor versterking en verbetering. Welke rol kan en wil de woningbouwcorporatie hierin spelen en hoe omgevingsbewust is zij?

## Kort CV

### Opleiding

- Governance opleiding voor Commissarissen & Bestuurders
- Strategisch Omgevings Management & Mutual Gains
- Hogere Bestuursdienst Opleiding, specialisatie Ruimtelijke Ordening/Volkshuisvesting
- HEAO Bestuurskunde

### Carrière

2015-heden Zelfstandig strategisch adviseur en interim-manager strategisch omgevingsmanagement, ruimte, wonen, openbaar bestuur  
2016-2018 Interim-wethouder gemeente Hillegom  
2006-2014 Wethouder en 1e locoburgemeester van de gemeente Uithoorn  
1992-2006 Beleidsadviseur en leidinggevende op het gebied van Ruimtelijke Ordening, Volkshuisvesting, Openbare Orde & Veiligheid, Juridische Zaken en Communicatie bij de gemeenten Nieuwkoop en Voorburg

### Nevenfuncties

2018-heden Lid Commissie van Beroep Stichting Normering Flexwonen  
2018-heden Lid en plaatsvervangend voorzitter commissie bezwaarschriften gemeente Alphen a/d Rijn  
2016-heden Gecommitteerde voor de HBO-rechten opleiding van de Juridische Hogeschool Avans-Fontys te Tilburg



## Secretaris

### C.M.F. Bomhof MOC (Carry)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Uitgebreide kennis van de volkshuisvesting
- ✓ Brede ervaring als visitator en secretaris
- ✓ Uitstekende schrijfvaardigheid
- ✓ Deelnemer aan SVWN visitatie-experimenten

Meer informatie:



[Carry Bomhof | Raeflex](#)



[Carry Bomhof | LinkedIn](#)

## Korte kennismaking

Mijn werkzame leven heeft zich sinds mijn studententijd afgespeeld in de corporatiesector. Ik ben op verschillende manieren betrokken (geweest) in de volkshuisvestingssector: als bewonersvertegenwoordiger, als student-bestuurder, als woonconsulent en stafmedewerker en sinds 1995 als zelfstandig adviseur bij diverse woningcorporaties.

Als zelfstandig adviseur houd ik me bezig met strategieontwikkeling, coaching en communicatie. Mijn van oorsprong inhoudelijk gerichte activiteiten hebben zich in de loop der jaren verbreed naar procesbegeleiding en coaching, ook in andere maatschappelijke sectoren, zoals de zorg en kinderopvang. Sinds 2013 werk ik als auditor bij visitaties in het hoger beroepsonderwijs. Verder ben ik een geregistreerd mediator.

## Visitaties

Sinds 2003 werk ik voor Raeflex en heb ik 73 visitaties uitgevoerd: meestal als secretaris en de laatste jaren ook als visitator.

Ik vind het belangrijk dat corporaties in visitatietrajecten zo compleet mogelijk naar voren komen: met alle kwaliteiten en alle leerpunten die er zijn. Als visitator let ik op de samenhang van de verschillende activiteiten van een corporatie en kijk hoe die op elkaar zijn afgestemd. Strategie en uitvoering, vermogen en toezicht en de wijze waarop belanghebbenden bij een corporatie zijn betrokken, dragen alle bij aan de maatschappelijke prestaties die een corporatie levert. Omdat een commissie de corporatie vanuit verschillende gezichtspunten bekijkt, ontstaat een genuanceerd beeld van een organisatie in haar werkgebied.

Visitaties zijn een verantwoordingsinstrument en hebben in mijn ogen een belangrijke functie in de legitimatie van corporaties. Daarnaast maken visitaties inzichtelijk wat de sterke punten en verbeterpunten van een corporatie zijn en kunnen zij op deze wijze een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van corporaties. Als secretaris hecht ik waarde aan goed toegankelijke rapporten, die goed leesbaar zijn voor zowel de corporatie zelf als voor de externe belanghebbenden.

## Kort CV

### Opleiding

- Kandidaats Franse taal- en letterkunde
- Doctoraal Algemene Taalwetenschappen (niet afgerond)
- Master Organisatiecoaching
- Diverse mediation- en coachopleidingen

### Carrière

- 2016-heden Coach en mediationpraktijk bij de maatschap Buisbomhof
- 2016-heden NQA, Senior auditor/adviseur
- 1995-2016 Zelfstandig coach/consultant
- 1985-1995 Stafmedewerker bewonerszaken, later beleidsmedewerker Goede Stede, Almere
- 1980-1984 Bestuurslid SSH-VU

## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Aangeleverde documentatie van de gevisiteerde periode
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper</li> <li>• Woonvisies gemeenten in het werkgebied,</li> <li>• Overzicht coalities en coalitieakkoorden</li> <li>• Prestatieafspraken, evaluaties en jaarschijven gemeenten De Ronde Venen, IJsselstein, Montfoort, Utrecht en Woerden plus maatregelen Cazas Wonen n.a.v. Nationale Prestatieafspraken</li> <li>• GroenWest ondernemingsplan 2019+, Provides Dynamisch bedrijfsplan, Cazas Wonen Bedrijfsplan, Cazas Wonen Notitie lokale binding, Koersplan Cazas Wonen 2023-2026</li> <li>• Portefeuillestrategie 2018, Portefeuillestrategie Cazas Wonen 2023-2035, portefeuillemonitors 2018, 2019 en 2020</li> <li>• Huurbeleid uitgewerkt in diverse documenten,</li> <li>• Toewijzingsbeleid, waaronder evaluatie lotingbeleid</li> <li>• Rapportages denktank wonen en zorg</li> <li>• Onderhoudsbeleid en Duurzaamheidsambitie 2018-2021</li> <li>• Jaarplannen, werk- of activiteitenplannen, (meerjaren)begrotingen 2018, 2019, 2021 GroenWest en 2021 Provides</li> <li>• Jaarverslagen 2018, 2019 en 2020 GroenWest, 2021 Cazas Wonen</li> <li>• Fusiedocumenten, waaronder instemming huurdersvereniging en gemeenten, en fusiedocumenten Aw</li> </ul>
<b>Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verslagen overleggen Huurdersvereniging Weidelanden 2018-2021 en IJWBV Provides 2021</li> <li>• Verslagen bestuurlijke overleggen gemeenten 2020, 2021 en 2022</li> <li>• Rapportages klanttevredenheidsonderzoeken GroenWest KWH scores 2018 tot en met 2021 en Provides Inceptivize 2021</li> </ul>
<b>Presteren naar Vermogen (PnV)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aw oordeelsbrieven en toezichtsbrieven GroenWest 2018-2020, rechtmatigheidsbrief 2021, Toezichtbrief Cazas Wonen 2022</li> <li>• WSW Borgingsplafond GroenWest 2019, Cazas Wonen 2022</li> <li>• Aedes-benchmark GroenWest 2018, 2019, 2020, 2021, Provides 2021, Cazas Wonen 2022</li> <li>• Jaarrekeningen 2018-2020 GroenWest, 2021 Cazas Wonen</li> <li>• Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, efficiency en visie op vermogensinzet,:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Management Letters en accountantsverklaringen 2018-2022 GroenWest, Provides en Cazas Wonen</li> <li>b. Investeringsstatuut 2019 GroenWest, 2018 Provides en 2023 Cazas Wonen</li> <li>c. Afwegingskader Investerings GroenWest 2018, evaluatie afwegingskader 2019, afwegingskader Woonzorginitiatieven GroenWest 2020 en Cazas Wonen 2023</li> <li>d. Investeringsvoorstellen Groot Onderhoud Eikenlaan Woerden en nieuwbouw Gosewijn, G. van Aemstelstraat en Prins Bernhardlaan</li> <li>e. Reglement financieel beheer</li> </ol> </li> </ul>
<b>Governance van maatschappelijk presteren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties: Tertiaalrapportages GroenWest 2020-2021; Provides 2021, Cazas Wonen 2022</li> <li>• Governance inspectie 2020 GroenWest</li> <li>• Documenten over toezicht:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Toezichtvisie GroenWest</li> <li>b. Zelfevaluaties GroenWest 2018-2021, Provides 2021</li> <li>c. Notulen RvC vergaderingen en auditcommissies GroenWest (2018-2021), Provides (2021) en Cazas Wonen (2022)</li> </ol> </li> </ul>



## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

De volgende personen zijn door de voltallige commissie tijdens face-to-facegesprekken geïnterviewd over de prestaties van Cazas Wonen.

### **Raad van commissarissen**

De heer C. Schouten – voorzitter  
Mevrouw M. Huffstadt  
Mevrouw G. Topper  
De heer J. Schepen  
De heer O. Temmink  
De heer B. de Vries

### **Directeur-bestuurder**

Mevrouw S. Spanjaard

### **Managementteam**

Mevrouw D. van Veen – manager strategie en beleid  
De heer J. Putman – interimmanager Wonen en vastgoedonderhoud  
De heer M. Pantandin - manager bedrijfsvoering

### **Controller**

De heer B. Verbeek

### **Medewerkers en OR**

Mevrouw L. Schaaphuizen  
Mevrouw M. Koster  
De heer R. van Heerde  
De heer C. Venema  
Mevrouw M. van Zuilen

### **Externe gesprekken**

#### **Huurdersvereniging Weidelanden**

De heer J. Peltenburg – voorzitter  
De heer A. Kruys – secretaris  
De heer N. Verbrugge - penningmeester

#### **Deelnemers gebiedstafels**

##### **De Ronde Venen**

De heer H. Zevenhuizen – wethouder RO & VH  
De heer C. van Uden – wethouder Duurzaamheid  
De heer R. Splinter –Amerpoort  
Mevrouw L. Schuddeboom toehoorder Cazas Wonen

### **Regionale gebiedstafel en Utrecht**

De heer J. Jans – Leger des Heils  
De heer R. de Maaijer – directeur RWU/STUW  
De heer R. Mouktadibillah – beleidsadviseur gemeente Utrecht  
De heer V. Koudijs, toehoorder Cazas Wonen

### **Gebiedstafel Montfoort**

De heer R. Jonkers – wethouder RO en volkshuisvesting  
Mevrouw A. van den Poll – wethouder zorg en jeugd  
Mevrouw I. van Blokland - toehoorder Cazas Wonen

### **Gebiedstafel IJsselstein**

Mevrouw J. Crum – Tussenvoorziening  
Mevrouw T. Tabak – Reinaerde  
Mevrouw N. Esser – Reinaerde  
Mevrouw Y. Huige – Pulse  
Mevrouw M. van Gelderen – toehoorder namens Cazas Wonen  
De heer J. Putman – toehoorder Cazas Wonen

### **Gebiedstafel Woerden**

De heer R. van Muilekom – gedeputeerde Provincie Utrecht  
De heer A. Noordhoek – wethouder RO en Wonen Gemeente Woerden  
De heer W. Kort – directeur Sociaal Domein Gemeente Woerden  
De heer R. Buter – Kwintes  
Mevrouw M. van Termeij – Kwintes  
Mevrouw E. Vossen – Stichting Present  
Mevrouw M. Koster – toehoorder Cazas Wonen  
Mevrouw D. van Veen – toehoorder Cazas Wonen

### **Digitaal interview**

De heer E. Tas – wethouder Wonen en Duurzaamheid IJsselstein

### Position Paper

Cazas Wonen is in januari 2022 ontstaan uit GroenWest en Provides. Deze visitatie kijkt naar de ondernemingsplanperiode 2018 - 2021 voor GroenWest en 2021 voor Provides. In het eerste deel van de position paper blik ik hierop terug. Het tweede deel kijkt naar het fusieproces voor Provides en GroenWest, medio 2020 tot 2022. Het derde deel gaat in op Cazas Wonen en ons wenkend perspectief naar de toekomst toe.

#### 1. Terugblik GroenWest 2018-2021

GroenWest stond bekend als een betrokken, ondernemende woningcorporatie in het Utrechtse Groene Hart. Met circa 11.700 sociale huurwoningen en 400 vrije sectorwoningen, was ze actief in vier gemeenten: Woerden, De Ronde Venen, Montfoort en Utrecht. Haar ondernemingsplan 2019+: Samenwerken aan een stevige thuisbasis voor iedereen was het richtsnoer. De missie van GroenWest was: "Iedereen verdient een stevige thuisbasis. Daarom maken wij wonen in het Utrechtse Groene Hart prettig en betaalbaar en bieden we onze doelgroepen een passende woning. Wij gaan hierbij zorgvuldig om met ons maatschappelijk kapitaal." In de periode tot aan de fusie eind 2021 is aan de hand van vijf pijlers aan de volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgave gewerkt. De beweging die GroenWest hierbij maakte was dan ook om extern en intern nadrukkelijk de samenwerking op te zoeken. Hieronder een terugblik op de resultaten.

##### – *Meer huishoudens op hun plek*

In de periode 2018-2021 zijn 364 nieuwe woningen opgeleverd. In ons ondernemingsplan hadden we ons voorgenomen er 750 op te leveren. In 2020 hebben we dit moeten bijstellen naar 400 door de beperkte beschikbaarheid aan locaties en lange doorlooptijd van bouwtrajecten. We hebben toen structureel extra ingezet op acquisitie o.a. door het aantrekken van een acquisitiemanager en meer focus op acquireren. Het resultaat is een grote acquisitievijver, waardoor er meer prospecten komen. Dat werpt nu zijn vruchten af. Een doorkijkje: in 2023 start de bouw van 541 woningen en is de verwachting er 160 op te leveren. Er zijn projecten van commerciële partijen overgenomen zoals de project Houttuin en project Witt in Woerden. Het huurbeleid is al deze jaren gematigd geweest. Ook richtten we onze vrije sector woningen met huurkorting grotendeels op middeninkomens. Er is actief gestuurd op doorstroming, van groot naar beter, loting is geïntroduceerd en waar nodig leverden we maatwerk.

##### – *Uitstekende dienstverlening*

We hadden de hoge ambitie om te groeien naar een A positie in de Aedes-benchmark. Dat hebben we niet volledig waar gemaakt. Wel hebben we de dienstverlening verbeterd: de Aedes B positie is bestendig en de algemene KWH-score voor dienstverlening is gestegen van een 7,7 naar een 7,8. Dit mede door ons interne klantgerichtheidsprogramma in de afgelopen jaren: we werkten met klantbeloften, hielden (digitale) huurderspanels en keken met onze partners naar verbetermogelijkheden voor onze dienstverlening. Samen met Provides is in 2021 een nieuwe klantvisie opgesteld waaraan huurdersorganisaties en medewerkers input hebben geleverd.

##### – *Duurzaam en comfortabel wonen*

In deze periode is er bij meer dan 6.900 woningen groot- of planmatig onderhoud uitgevoerd, inclusief duurzaamheidsmaatregelen. Mede door de samenwerking met onze Resultaat Gericht Samenwerken (RGS) partners was er continuïteit in de uitvoering. Eind 2020 had de woningvoorraad gemiddeld energielabel B. In ons zonnepanelenprogramma zijn in de periode 2017 - 2021 bijna 2.900 woningen voorzien van zonnepanelen (exclusief nieuwbouw). Dit programma wordt ook na de fusie voortgezet. Daarnaast voeren we op kleine schaal experimenteren met nieuwe duurzaamheidsconcepten uit. Ook als fusieorganisatie blijven we met verduurzamingsexperimenten innovatie aanjagen.

– Zorgen voor wonen met zorg

We ontwikkelen samen met zorg- en welzijnspartijen woonzorgconcepten en woonzorgvastgoed. Onze focus ligt ook op het goed laten 'landen' van de uitstroom uit de maatschappelijke opvang en beschermd wonen en het voorkomen van instroom: 'eerst een thuis'. Het is een breed scala wat is gerealiseerd: o.a. gemengd wonen in voormalig verzorgingshuis Nijvelst samen met het Leger des Heils. Park Hoge Woerd, een woonzorggebouw met cliënten van Reinaerde. De Pionier in Zegveld, dat samen met het initiatief van het dorpsplatform 'Zegveld Zorgt' is ontwikkeld, is dit jaar opgeleverd, een moderne versie van een verzorgingshuis, maar ook klein gemengd wonen project 'Wijck Wonen' in Woerden met Kwintes in 16 bestaande woningen. In de Stadspoort, een tijdelijke locatie in Woerden, huisvestten we in nauwe samenwerking met de gemeente (sociaal domein, werk en inkomen, wonen, welzijn, veiligheid) en Vluchtelingenwerk een aantal jaren statushouders en nu Oekraïners.

– Samenwerken aan leefbare inclusieve wijken

In alle gemeenten werkten we op verschillende manieren samen met onze huurders aan een fijne (sociale) woonomgeving. Wat daarvoor nodig is, verschilt per complex en buurt, bijvoorbeeld gezamenlijk groenonderhoud, acties om vervuiling van de openbare ruimte tegen te gaan. Maar ook: vroegsignalering van en voorkomen van sociale of financiële problematiek of het tegengaan van woonfraude. We organiseren 'Kom-aan-tafels' om in gesprek te gaan over het wonen en leven in de buurt. Dat doen we samen met onze partners zoals wijkagent, BOA, jongerenwerk, buurtteams en gemeente. Ook de medewerkers van de ketenpartners geven signaleren van problemen achter de voordeur aan ons door. We hebben een actieve huurdervereniging, bewonerscommissies en vele ambassadeurs (actieve bewoners) waar we nauw contacten mee onderhouden en die we ondersteunen om zich te organiseren en hun belangen te vertegenwoordigen. Onze aanpak is gebiedsgericht.

– Huurdersvereniging Weidelanden (HVW)

In deze periode is constructief samengewerkt met de HVW. In de totstandkoming van het ondernemingsplan organiseerde zij huurdersbijeenkomsten om met elkaar de prioriteiten te bespreken. Met diverse huurders namen ze actief deel aan de verschillende activiteiten in het kader van het ondernemingsplan. Als vereniging heeft HVW een professionaliseringstraject gevolgd om hun werkwijze meer te laten aansluiten op de behoeften van haar achterban. O.a. door het werken met een klankbordgroep en een aantal werkgroepen die meedenken in het ontwikkelen van beleid.

## 2. Het jaar 2021: Provides en GroenWest opmaat naar de fusie

Provides was zoekende naar een fusie-/samenwerkingspartner. Als kleinere organisatie was Provides op termijn kwetsbaar in de bedrijfsvoering, investeringen en personeel. Het doel was o.a. continuïteit voor de nieuwbouwpoging en een grote onderhoudsopgave. GroenWest wilde haar investeringscapaciteit kunnen inzetten voor de toevoeging van woningen. De mogelijkheden binnen het eigen werkgebied daarvoor zijn beperkt, zowel qua aantal locaties als omvang van de (vaak kleinere) locaties. Begin 2020 is besloten om via een intensieve samenwerking de weg naar fusie te onderzoeken en medio dat jaar zijn de samenwerkingsplannen wereldkundig gemaakt. Collega's van beide organisaties zijn in een zestal werkgroepen van start gegaan. Uit die samenwerkingsperiode bleek dat een fusie potentieel veel meerwaarde oplevert. Meerwaarde in het regionaal, volkshuisvestelijk belang, voor huurders en woningzoekenden maar ook voor de organisatie zelf. De fusie levert nieuwe grondlocaties en acquisitiekansen op en daarmee een forse volkshuisvestelijke meerwaarde voor de woningmarktregio. Samen kunnen we meer en sneller woningen bouwen, de betaalbaarheid beter waarborgen en dienstverlening versterken. En de fusie zorgt niet alleen voor meer financiële middelen maar ook voor meer slagkracht richting stakeholders. De toegenomen investeringscapaciteit wordt ingezet om meer en sneller te kunnen bouwen en voor het verduurzamen van de woningvoorraad, met name in IJsselstein. De extra investeringskracht van Cazas Wonen bedraagt ongeveer 750 (DAEB-)woningen tot 2030. De gewenste extra nieuwbouw en verbeteringsopgave, in vooral IJsselstein, kunnen we door de fusie financieel realiseren.

Onze directe belanghouders waren allen positief over de fusie. De gemeenten zien de meerwaarde. De beide huurdersverenigingen trokken vanaf het begin af aan samen op en zijn inmiddels ook gefuseerd. Bij Provides is een ondernemingsraad opgericht die samen met de ondernemingsraad GroenWest het proces kritisch heeft gevolgd. Inmiddels zijn zij samengegaan als Ondernemingsraad Cazas Wonen.

In 2021 heeft Provides haar visitatie over de periode tot en met 2020 afgerond. Voor deze visitatie wordt voor Provides het jaar 2021 'meegenomen'. Het gelijktijdig voorbereiden van de fusie en continueren van de bedrijfsvoering vroeg veel van Provides. Als kleinere organisatie, met circa 30 fte, zijn daarom keuzes gemaakt om op diverse vlakken mensen in te huren ter ondersteuning van het fusietraject. Andere tijdelijk ingevulde functies zijn gecontinueerd tot aan de fusie.

Voorjaar 2021 is besloten tot fusie per 1 januari 2022. Er is een bedrijfsplan en organisatieplan opgesteld voor de periode medio 2021 t/m eind 2022. Veel elementen uit het 'Ondernemingsplan 2019+' van GroenWest en het dynamisch bedrijfsplan 'Koersvast de toekomst in' van Provides hebben hierin een plek gekregen. In de loop van 2022 is gestart met het opstellen van het nieuw koersplan van Cazas Wonen voor de komende jaren.

### **3. Reflectie 2022 Cazas Wonen: de start en het weekend perspectief**

Een start van Cazas Wonen in coronatijd is niet het droomscenario, maar is goed gegaan. De dienstverlening voor onze bewoners konden we op een goede manier laten doorlopen. Naast het continueren van onze 'reguliere' bedrijfsvoering op het terrein van onderhoud, nieuwbouw, dienstverlening, gaat er dit jaar veel energie naar het vormen van de nieuwe organisatie. Begin dit jaar zijn alle collega's geplaatst in hun (nieuwe) functies. Een fusiemoment is ook vaak een aanleiding voor medewerkers om naar het eigen toekomstperspectief te kijken. Dit betekent dat er door het jaar heen nog diverse vacatures zijn ontstaan. Voor diverse collega's een mooie kans om intern verder te groeien. En 'alle hens aan dek' om nieuwe collega's te werven, wat over het algemeen zeer goed lukt.

Ondertussen wordt er gewerkt aan de integratie van beide IT-systemen. Bij collega corporaties die voor eenzelfde migratie-opgave staan, en net iets 'voor' lopen, blijkt dat er nog de nodige hick ups zijn en dat de risico's op verstoring van de bedrijfsvoering (te) groot zijn. Het doel was om dit jaar 'over te gaan'. Nu wordt dat februari 2023. Tot die tijd werken we nog in twee systemen en daarmee zijn we genoodzaakt om voor een aantal processen de twee oude werkwijzen aan te houden.

Gelukkig zijn we goed in staat om onze maatschappelijke en volkshuisvestelijke prestaties op niveau te houden en ook uit te breiden. Met alle gemeenten is goed contact en werken we aan het realiseren van de gezamenlijke volkshuisvestelijke opgave. Er is dit jaar veel tijd besteed aan het kennismaken met de zorg- en welzijnspartijen, gemeenten, informatiebijeenkomsten voor nieuwe raadsleden met Cazas Wonen en ook rondleidingen in de gemeenten langs voor Cazas belangrijke projecten. De bestuurlijke overleggen en het proces rondom de prestatieafspraken loopt 'gewoon' door. Voor bijna alle gemeenten zijn er inmiddels meerjarige prestatieafspraken waardoor er tijd en focus is voor realisatie en ruimte voor het bepalen van de accenten in de volgende periode van prestatieafspraken.

De kwaliteit van onze dienstverlening blijft constant maar de beoogde doorontwikkeling is nog niet gerealiseerd. Diverse nieuwbouwprojecten in IJsselstein kunnen een volgende fase in, zoals de Aleida van Culemborgdreef, de Clinkhoeff. Het gebouw BOKA/Hitteschild is opgeleverd aan de Tussenvoorziening. Voor de grote onderhoudsopgave in IJsselveld-Oost in IJsselstein met o.a. de Schakelflats wordt een team herstructurering opgezet. De oplevering van diverse nieuwbouwprojecten in Woerden, Mijdrecht, Zegveld en IJsselstein loopt voorspoedig. Twee appartementengebouwen in Mijdrecht, een woonzorggebouw in Zegveld. We zijn in gesprek met de gemeenten Utrecht en IJsselstein voor de ontwikkeling van in totaal circa 500 flexwoningen. Ons nieuwe koersplan is eind 2022 in concept klaar en opgesteld met inbreng van vele partijen en collega's. De beleidsharmonisatie loopt en collega's onderling leren elkaar steeds beter kennen.

#### 4. Cazas Wonen: Samen sterk voor woongeluk

Cazas Wonen staat voor kernen en buurten waar het prettig samenleven is en waar voldoende kwalitatieve, duurzame en betaalbare woningen beschikbaar zijn. We zijn in verbinding met onze bewoners en partners in onze kernen en wijken. Samen met en in verbinding staat dan ook centraal in ons nieuwe koersplan 2023 - 2026, dat we mét bewoners, maatschappelijke partners en collega's hebben opgesteld en ook gezamenlijk willen uitvoeren.

Er gebeurt veel in de wereld om ons heen, externe ontwikkelingen die invloed hebben op onze bewoners en ons dagelijks werk zijn complex en volgen zich in rap tempo op. We zijn ambitieus en niet bang grote stappen te zetten. We kunnen en willen het niet alleen doen, we doen het samen met onze bewoners én met onze partners.

Wat gaan we doen?

- Samen werken aan leefbare kernen en buurten;
- Zorgen voor voldoende kwalitatief goede woningen;
- Werken aan duurzame en betaalbare woningen;

Hoe doen we dat?

- Dichtbij en samen met onze bewoners;
- Als organisatie werken we in vertrouwen met elkaar, durven we te doen, werken wij resultaatgericht en verbeteren we continu.

Als nieuwe organisatie willen we dicht bij de bewoner staan en dat bewoners zich verbonden voelen met Cazas Wonen, waardoor we met onze werkwijze goed kunnen aansluiten bij hun wensen. Bewoners weten als geen ander wat er nodig is voor een prettig thuis en fijne buurt voor henzelf en burens. En zij hebben voor hun omgeving ook veel te bieden. We kijken altijd naar het potentieel van onze bewoners. De bewoner kiest overigens zelf het kanaal om met ons te communiceren: persoonlijk digitaal of telefonisch. Waar nodig bieden we maatwerk.

Met bewoners en maatschappelijke partners voelen wij ons verantwoordelijk voor leefbare kernen en buurten. We zijn 'in de buurt', waar wij een aanjagende en faciliterende rol hebben. We willen begrijpen wat kwetsbaarheden zijn en hoe we kunnen helpen dit te verstevigen. We werken dus ook in het sociaal domein en zitten structureel aan tafel als het gaat om veiligheid, armoede, schulden, werk, participatie, laaggeletterdheid en eenzaamheid met zorg- en welzijnspartijen en gemeenten. Onze werkwijze is gebiedsgericht en zo werken we ook met onze partners samen. De bewoner staat centraal in de samenwerking.

De bewoner is ook het uitgangspunt als wij werken aan de kwaliteit van onze woningen. Bij Cazas Wonen willen we dat onze bewoners in duurzame, betaalbare en comfortabele huizen wonen. Bewoners moeten zich thuis voelen in hun woning. Dat betekent dat we bewoners de ruimte geven de woning van henzelf te maken en dat we zorgen voor een comfortabele woning. Wij zorgen goed voor onze woningen en verwachten dat ook van onze bewoners. Passend wonen voor iedereen is ons doel.

De verduurzaming van onze woningen en ons gematigd huurbeleid zijn maatregelen die we nemen om de huurprijs en de woonlasten van onze bewoners laag te houden. Woningisolatie en duurzame installaties dragen bij aan duurzame energie en warmte voor bewoners. We leveren met deze maatregelen een bijdrage om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te reduceren. Dit doen we ook door meer in te zetten op circulariteit, waarbij we materialen zoveel mogelijk hergebruiken en minimaal afval veroorzaken. Duurzaamheid en betaalbaarheid gaan hand in hand. Voor bewoners die (tijdelijk) hun huur niet kunnen betalen, komt Cazas Wonen in actie. Samen met de bewoner kijken we naar oplossingen om verdere armoede en oplopende schulden te voorkomen.

Cazas Wonen zet in op een forse groei van haar woningportefeuille. Daarbij bevorderen we diversiteit in wijken, doorstroming en kansen voor middeninkomens. Cazas Wonen beschikt over de financiële middelen om deze ambitie te realiseren. Bij nieuwbouw kijken we niet alleen naar de financiële rendementseisen, maar ook naar de maatschappelijke meerwaarde. Essentieel is dat we voldoende bouwlocaties weten te acquireren. Daarnaast zetten we in op flexbouw om op korte termijn de schaarste terug te kunnen dringen.

Als organisatie hebben we de ambitie om continue te verbeteren, te durven doen en resultaatgericht samen te werken. Samen optrekken is ook wat we verwachten van onze stakeholders. In gezamenlijkheid werken we de visie in ons nieuwe koersplan uit in jaarplannen, complexbeheerplannen en wijkvisies en prestatieafspraken.

In ons werkgebied zien we per gemeente verschillende opgaven en accenten voor de komende periode. Dit zijn elementen waarvan we verwachten dat ze in de gebiedstafels aan de orde kunnen komen.

#### IJsselstein:

- Op het vlak van verduurzaming is er een grote opgave.
- Voor leefbaarheidsvraagstukken in IJsselveld-oost is een integrale, toegespitste wijkaanpak met de gemeente.
- Op het vlak van nieuwbouw en flexwonen liggen er veel kansen, zowel binnenstedelijk als buiten de rode contouren.

#### Woerden:

- De gemeente Woerden wil een tussenvoorziening voor statushouders en starters om de beschikbaarheid voor andere woningzoekenden te borgen. Hoe zorgen we voor een haalbare business case en een goede woonstart voor de nieuwe bewoners.
- Er is behoefte aan (grotere) nieuwbouwlocaties. De komende jaren komt hier beweging in, o.a. Snellerpoort en Middelland.
- De samenwerking in de driehoek zorg/welzijn – corporatie – gemeente (sociaal domein en werk en inkomen) in Woerden is een voorbeeld voor die in andere gemeenten. We werken aan diverse projecten van gemengd wonen, samen nemen we processen en werkwijzen onder de loep en passen die aan.
- Samen met de gemeente hebben we de innovatieve vroeg-er-op-af methode waarbij we samen vroegtijdig op huisbezoek gaan bij huurachterstanden. We doen het samen en niet ieder voor zich, met oog op de huurder.
- Op het vlak van duurzaamheid doen we verschillende experimenten en pilots in goede samenwerking met de gemeente.

#### De Ronde Venen:

- De nieuwbouwproductie loopt en er is nog e.e.a. in het verschiet.
- Duurzaamheid en het tempo ervan is voor de gemeente een belangrijk speerpunt en daarom onderwerp van ons gezamenlijk gesprek. Verduurzaming van het woningbezit in dit deel van het bezit loopt goed vergeleken met de landelijke tendens. En er zijn diverse grootonderhoudsprojecten in voorbereiding.
- Er is een goede samenwerking op energiearmoede. Voor Cazas Wonen een 'voorbeeld gemeente' als het gaat om maatregelen voor inwoners/huurders en samenwerking hieraan.

#### Montfoort:

- Hoewel de gemeente veel projecten in de pijplijn heeft, hier vol op wordt inzet en de onderlinge samenwerking goed verloopt, blijft de nieuwbouwproductie in absolute aantallen en relatief erg achter: slechts 16% sociale huur. Tegelijk heeft Montfoort te maken met een dubbele vergrijzing en is er veel behoefte aan levensloopbestendige woningen. Ook komen lokale starters en jongeren maar moeilijk aan een woning.
- Desondanks is er lokaal weerstand tegen de komst van nieuwbouw sociale huur, met name in Linschoten. Omwonende vrezers voor leefbaarheidsproblemen. Deze angst speelt elders minder.
- Een ander dilemma is de taakstelling statushouders en weerstand in buurten tegen de komst van nieuwkomers, soms zelfs actief verzet tegen en discriminatie van nieuwkomers. Als Cazas maken we ons zorgen over de landing van nieuwkomers in Montfoort. Tegelijk zorgt de dorpse gemeenschap soms ook voor een mooi vangnet, meer dan in andere gemeenten. Dit zie je terug bij de opvang van Oekraïners.

#### Utrecht:

- Er is een grote nieuwbouwoopgave en er zijn veel kansen in ons werkgebied. Gemeentelijk zijn er hoge ambities op verschillende domeinen. De stapeling van deze ambities werkt vertragend op onze nieuwbouwoopgave. We zijn dan ook blij met de ambitie van het huidige college om de nieuwbouwprocestijd te halveren. We zien deze versnelling al terug in het project flexwoningen Wetering-Zuid.
- Een aandachtspunt is hoe we borgen dat bij diverse projecten zoals gemengd wonen er voldoende aandacht is van alle partijen voor het leefbaarheidsaspect. Wij zijn met de gemeente in gesprek over de opgave in de nieuwbouw in Utrecht en wie welke rol pakt (gemeente / zorg / corporatie).

#### Regio:

- Er ligt een grote nieuwbouwoopgave en er is het gesprek met de gemeenten over hoe deze moet landen. De Woondeal tussen Rijk, Provincie, U16 gemeenten en de RWU zal het kader vormen voor de nieuwbouwontwikkeling en tackelt een aantal uitdagingen, waaronder een Provincie die inzet op grote locaties bij vervoersknooppunten en het behoud van groen en het tegengegaan van (veel) kleinschalige nieuwbouwuuitbreiding buiten de rode contouren bij kleine kernen.
- In het sociaal domein zorgt Utrecht als centrumgemeente in de regio voor veel soorten zorg. Uitstroom is een groot probleem. Bewoners blijven in Utrecht, waardoor de opgave ongelijk verdeeld is in de regio. Niet-centrum gemeenten zijn terughoudend om uitstromers te huisvesten die geen binding met de gemeente hebben.

## Bijlage 6 Factsheet

### Betaalbaar Wonen



Gemeenten, Cazas Wonen en haar voorgangers willen zorgen voor voldoende sociale huurwoningen in verschillende prijssegmenten. De corporatie wil de huren laag houden en springt in als er huurachterstand ontstaat. Ook zijn er afspraken over de betaalbaarheid van het middensegment. Daarbij kijkt de corporatie niet alleen naar de huurlasten, maar benadert de woonlasten als geheel en kijkt daarbij ook naar energetische maatregelen. Kosten van zonnepanelen worden doorberekend, waarbij de opbrengst van zonnepanelen moet bijdragen aan lagere woonlasten. In IJsselstein dient 70 procent van de voorraad betaalbaar te zijn. In de gemeente Ronde Venen en Montfoort zijn geen bijzondere afspraken gemaakt dan hierboven al is verwoord. In Utrecht hanteert de corporatie een streefhuurbeleid, waarbij 50 procent van haar woningen zich onder de eerste aftoppingsgrens bevindt en 25 procent tussen de eerste en tweede aftoppingsgrens. In Woerden spreekt de corporatie af om de huur van 60 procent van de voorraad onder de eerste aftoppingsgrens te houden (categorie goedkoop en betaalbaar).

#### Woningvoorraad naar prijsklasse Cazas Wonen 31-12-2022

Klasse	stand 31-12-2022
Goedkoop < (controle <a href="#">Aedes</a> )	1.369
Betaalbaar > € - €	10.169
Duur > € tot toeslaggrens	2.313
Duur boven toeslaggrens	1.058
Aantal zelfstandige eenheden	14.909
(eventueel) Intramurale zorgeenheden	335
Totaal aantal woningen	15.350

Bron: Cazas Wonen

	2018	2019	2020	2021	2022
Gemiddelde huurverhoging	1,5%	1,9%	2,6%	GW: 0% P:0%	2,3%
Netto gemiddelde huurprijs DAEB	€ 531	€ 545	€559	GW: € 578 P: € 596	€ 582
Huurprijs t.o.v. maximaal redelijke huurprijs (DAEB)	68%	67%	67%	GW:66% P: 73%	67%

Bron: jaarverslagen/Aedes-benchmark

Vanaf 2020 volgen GroenWest en Provides het sociaal huurakkoord. In 2021 is de huur van 845 woningen bij GroenWest verlaagd. Bij 52 huurders is vanwege hun inkomensdaling de huur eenmalig verlaagd. Ook Provides heeft de huren verlaagd.



## Huurachterstanden/ontruimingen

Huurachterstanden/ ontruimingen	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Huurachterstand</b>	GW: 0,5%	GW: 0,38 %	GW: 0,43 %	GW: 0,35 % P: 0,72 %	Nog niet bekend
<b>Ontruiming wegens achterstand</b>	GW:9 van de 10	GW:3 van de 5	GW:4 van de 7	GW: 3 P:2	CW: 3*

Bron: jaarverslagen

\* In alle drie gevallen was de huurder met de noorderzon vertrokken.

GroenWest heeft in Woerden een convenant Vroegsignalering afgesloten om huurders met betalingsproblemen vroegtijdig op te sporen.

## Beschikbaarheid



In diverse gemeenten is de behoefte uitgesproken om te groeien. Cazas Wonen en haar voorgangers hebben de ambitie om de zoektijden van woningzoekenden terug te dringen door het aanbod te vergroten. De verkoop van woningen is gestopt op enkele uitzonderingen na, bijvoorbeeld als een woning niet in de sociale huurvoorraad past.

In IJsselstein gaat het om 750 sociale huurwoningen op een totaal van 2.500 woningen tot 2030.

In Montfoort moeten er in de periode 2022-2025 minimaal 75 woningen worden toegevoegd. De bestaande voorraad blijft in stand.

In de gemeente Ronde Venen is de ambitie uitgesproken om tot 2040 1.400 sociale huurwoningen bij te bouwen (vooral levensloopbestendige appartementen); gemiddeld 70 per jaar: 30 procent sociale huur en 15 procent middenhuur bij complexen van meer dan 50 woningen.

In Utrecht is de behoefte aan sociale huurwoningen groot: in de periode tussen 2017 en 2040 moeten er 60.000 woningen in de stad bijkomen waarvan 35 procent sociaal. De corporatie heeft diverse projecten in ontwikkeling. Verder zijn er afspraken over doorstroming, middenhuur en de ontwikkeling van flexibele woningen.

In Woerden streeft de corporatie naar een streefvoorraad van 5.500 woningen: dit betekent ook een uitbreiding van 600 woningen in de periode 2018-2030. Daarbij wil de corporatie ook de middenhuursectie bedienen.

## Woningvoorraad naar gemeente Cazas Wonen 31-12-2022

Gemeente	Stand start visitatieperiode	Stand 31-12-2022
<b>IJsselstein (vanaf 2021)</b>	3.414	3.397
<b>Utrecht Provides (2021)</b>	62	62
<b>Montfoort (vanaf 2018)</b>	803	803
<b>De Ronde Venen (vanaf 2018)</b>	4.298	4.367
<b>Utrecht GroenWest (vanaf 2018)</b>	1.877	2.056
<b>Woerden (vanaf 2018)</b>	4.915	4.972
<b>Totaal</b>	15.369	15.657

## Ontwikkeling bezit

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Nieuwbouw</b>	110	74	85	GW: 95 P: 0	99
<b>Verkoop</b>	3	4	3	GW: 2 P: 3	2 woningen en 1 zorgcomplex met 26 eenheden

Bron: jaarverslagen

Aankoop van woningen betreft grotendeels Koopgarantwoningen, die na terugkoop weer in verhuur gaan.

GroenWest heeft gedurende de visitatieperiode een terughoudend verkoopbeleid gevoerd. Provides heeft eind 2021 geen woningen meer te verkopen in de wijk Nieuwpoort.

Provides verruimt het aanbod binnen de bestaande woningvoorraad door grote vijfkamerwoningen in IJsselveld-Oost te splitsen in twee driekamerwoningen. In 2022 zijn 7 woningen toegevoegd.

## Nieuwbouw per gemeente

	IJsselstein 2021-2022	Montfoort 2018-2022	De Ronde Venen 2018-2022	Utrecht 2018-2022	Woerden 2018- 2022
<b>Nieuwbouw opgeleverd</b>	30	0	120	202	111

Bron: jaarverslagen

Aandachtspunt is het moeizaam kunnen realiseren van de nieuwbouwproductie in Montfoort, De Ronde Venen en Woerden, vanwege de langdurige procedures en het tekort aan bouwlocaties.

In IJsselstein zoekt Cazas Wonen naar mogelijkheden om te verdichten en zo meer woningen te bouwen binnen de grenzen van wat door de provincie is toegestaan (rode contouren).

In 2023 staat de oplevering van 82 sociale huurwoningen in de Houttuin, 25 sociale huurwoningen in de Witt, 8 woningen in de Havenstraat en 10 sociale huurwoningen op de Rembrandtlaan in Woerden. In De Ronde Venen 35 sociale huurwoningen op de Stationslocatie.

Verder werken we onder meer aan: in IJsselstein de Aleida van Culemborgstraat (34), Clinckhoeff (72), Flexwonen Noord-IJsseldijk (100), in De Ronde Venen Twistvlied (26), in Utrecht HOTA (236), Kloosterweide (45), Wetering-Zuid (ca. 350) en Haarrijn (150), in Montfoort De Bleek (135 SH en 35 MH), Van Damlocatie (20-25) en Park Rapijnen (29 SH + 8 MH) en in Woerden Snellerpoort B1 (120), Willem Alexanderlaan (24), De Heem Veldwijk (30).

## Verhuurcijfers

Het aantal verhuringen loopt terug in de visitatieperiode: een teken dat de woningmarkt onder druk staat. Om de woningvoorraad zo optimaal mogelijk te benutten, maakte GroenWest gebruik van doorstromingsinstrumenten, waaronder het doorstroominstrument van Groot naar Beter en het geven van een verhuisadvies. Ook stimuleert de corporatie woningruil.

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Aantal verhuringen</b>	868	755	731	GW:630 PW: 154	Nog niet bekend

Met name bij startende woningzoekenden loopt in alle gemeenten de gemiddelde inschrijfduur op. Deze varieert van 8,5 jaar voor starters in Gemeente De Ronde Venen in 2021 (7,6 in 2018) tot 12,0 jaar voor dezelfde groep in Woerden (8,6 in 2018). De toenemende krapte zie je ook terug in het stijgende aantal reacties op een geadverteerde woning van bijvoorbeeld in Montfoort 85 in 2018 gemiddeld tot 211 in 2021.

Om de slaagkansen voor woningzoekenden met een korte inschrijfduur te vergroten is GroenWest in 2020 begonnen met het verloten van een deel (7 procent) van de vrijkomende woningen. In 2021 gaat het om 10 procent. Ook verhuurt GroenWest vrije sector huurwoningen met voorrang aan huurders met een middeninkomen die een sociale huurwoningen achterlaten.

## Kwaliteit en Duurzaamheid



Landelijk is afgesproken dat de woningvoorraad van corporaties gemiddeld over label B dient te beschikken in 2021. In 2050 moet de sociale woningvoorraad CO2 neutraal zijn. De lokale prestatieafspraken sluiten daar op aan. De corporatie investeert in zonnepanelen. In IJsselstein zijn een aantal oudere wijken toe aan renovatie, waarbij een combinatie wordt gemaakt met de verduurzaming van het woningbezit. In de periode tot 2023 brengt Provides (voorganger van Cazas Wonen) 944 woningen naar label A. In Montfoort zijn geen bijzondere afspraken gemaakt dan boven verwoord. Het gemiddelde label van GroenWest (voorganger van Cazas Wonen) is A in Utrecht. De corporatie zet in op CO2 reductie en maakt afspraken over verdere verduurzamingsstrategie. Verder ondersteunt Cazas Wonen haar huurders bij het terugdringen van energieverbruik. In Ronde Venen zorgt Cazas Wonen ervoor dat de woningvoorraad gemiddeld label B heeft, 90 procent minimaal energielabel C en 96 procent minimaal energielabel D. In Woerden heeft de woningvoorraad sinds 2019 gemiddeld energielabel B. Voorganger GroenWest had zichzelf als doel gesteld om vanaf 5.600 woningen eind 2021 van zonnepanelen te voorzien. Cazas Wonen heeft zich verder in navolging van de Nationale prestatieafspraken in 2022 specifiek ten doel gesteld om woningen die nog over een E, F en G-label beschikken uiterlijk voor einde 2028 te hebben verduurzaamd.

### Geleverde prestaties voor kwaliteit woningaanbod (cijfers van GroenWest in de jaren tot en met 2021 bij elkaar opgeteld, cijfer voor 2022 nog even apart ter check laten staan)

Planmatig onderhoud en renovatie	IJsselstein 2021-2022	Montfoort 2018-2022	De Ronde Venen 2018-2022	Utrecht 2018-2022	Woerden 2018- 2022
<b>Opgeleverde woningen Planmatig onderhoud</b>	286 in 2021 +228 (keukens)	580 (t/m 2021) + 28	1.924 (t/m 2021) + 644	630 (t/m 2021) + 357	2.119 (t/m 2021)
<b>Opgeleverde woningen Groot onderhoud</b>	90 (t/m 2021) + 181	45 (t/m 2021)	478 (t/m 221) + 141	35 t/m 2021 + 55	1.115 (t/m 2021)

Bron: jaarverslagen. Nb. Cijfers inclusief 71 garages.

### Geleverde prestaties voor duurzaamheid

Zonnepanelen	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Geplaatst</b>	1.400	750	472	GW: 606 P: 261	466

Bron: Jaarverslagen

De uitrol van zonnepanelen loopt vertraging op door schaarste aan materiaal.

De voorgangers van Cazas Wonen hebben beiden veel gedaan om hun bezit te verduurzamen. In 2019 beschikte de woningvoorraad van GroenWest over label B, twee jaar eerder dan volgens de landelijke afspraak. Ook Provides heeft aan de landelijke afspraken voldaan.

Om meer te bereiken in verduurzaming werkt GroenWest samen met andere partijen zoals gemeenten, bouwers, netbeheerders, energieleveranciers, andere corporaties en huurders. Een voorbeeld daarvan is de Renovatieversneller, die samen met vier andere corporaties, Aedes, provincie Utrecht en negen marktpartijen is ontwikkeld met als doel om de route naar CO2 2050 gezamenlijk te versnellen. Een ander voorbeeld is het project 'Duwtje' waarmee GroenWest probeert om het stookgedrag van huurders te beïnvloeden.

In 2018 heeft GroenWest 39 NOM woningen in Woerden bij onderhoud opgeleverd.

In 2019 wordt een pilot gestart in het Schilderskwartier in Woerden met een klein aantal woningen en nieuwe duurzaamheidsconcepten. Voorbeeld daarvan is de WarmteTerugWin douche.

Provides behaalde in 2021 de derde plaats van de tien meest presterende corporaties in verduurzaming en heeft daarvoor een duurzaamheidsprijs mogen ontvangen.

De benchmarkscores in de Aedes-benchmark variëren tussen A en B voor Cazas Wonen en haar voorgangers. Dat wil zeggen dat volgens de benchmark de voorgangers in het begin van de visitatieperiode tot de koplopers behoorden en dat Cazas Wonen nu vergelijkbare prestaties levert als de collega-corporaties.

## Wonen en zorg



Er zijn diverse afspraken over de huisvesting van bijzondere doelgroepen. In meerdere prestatieafspraken constateert Cazas Wonen dat de doelgroep steeds meer uit kwetsbare bewoners bestaat. Cazas Wonen stelt woningen beschikbaar aan kwetsbare doelgroepen en werkt daarin graag samen met zorginstellingen. In diverse gemeenten maakten Cazas Wonen en haar voorgangers afspraken over het aanbrengen van kleine aanpassingen die het huurders mogelijk maken langer zelfstandig te blijven wonen en die niet door de WMO vergoed worden. In IJsselstein spreekt Provides (voorganger van Cazas Wonen) af om de woningvoorraad tot en met 2023 uit te breiden met 60 toegankelijke woningen. In Montfoort en Ronde Venen zijn geen bijzondere afspraken gemaakt, anders dan hierboven verwoord. In Utrecht en Woerden zet Cazas Wonen zich in voor vernieuwende vormen van huisvesting voor mensen die een bijzondere woonvorm nodig hebben.

### **Nieuwe woonconcepten**

In de afgelopen visitatieperiode hebben Cazas Wonen en haar voorgangers diverse initiatieven genomen om nieuwe woonzorgprojecten te ontwikkelen. Voorbeelden zijn:

Het Thuishuis voor senioren in Woerden

Een Jeugdzorgstraatje in Woerden speciaal voor de huisvesting en hulp aan jongeren en jongvolwassenen.

In Zegveld (gemeente Woerden) ontwikkelt GroenWest samen met het dorpsplatform en coöperatie Zegveld Zorgt een eigentijds verzorgingshuis.

In De Meern herontwikkelt GroenWest een voormalig verzorgingshuis tot een nieuw woonproject voor bewoners uit een maatschappelijke opvang samen met bewoners die als goede buur graag in een gebouw willen wonen. In 2021 is dit project opgeleverd.

GroenWest heeft samen met zorgorganisatie Reinaerde en HEVO een nieuw woonzorggebouw ontwikkeld, dat voor meerdere doelgroepen geschikt is. In 2021 is dit project opgeleverd.

In Haarzicht (Vleuten/Utrecht) is een familiehuis ontwikkeld voor de tijdelijke opvang van kinderen.

In IJsselstein is het woonzorgproject BOKA/Hitteschild in 2022 opgeleverd bedoeld voor mensen die tijdelijk een onderkomen nodig hebben.

### **Langer zelfstandig thuis**

GroenWest en later Cazas Wonen biedt maatwerk om mensen langer zelfstandig thuis te laten wonen met een toegankelijkheidsbudget. Daarmee helpt de corporatie huurders om kleine aanpassingen te doen in de woning, die buiten de WMO-regeling vallen, maar wel belangrijk zijn om zelfstandig te kunnen blijven wonen. Het gaat bijvoorbeeld om een verhoogde toiletpot, eenhandelkranen, beugels enzovoort. In de jaren 2018 tot en met 2021 heeft GroenWest meer dan 500 huurders hiermee kunnen ondersteunen.

### **Geleverde prestaties voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen**

Cazas Wonen en haar voorgangers hebben in de visitatieperiode in grote lijnen voldaan aan de taakstelling huisvesting statushouders in de diverse gemeenten. Waar achterstand is opgetreden wordt deze weer ingehaald. Ook is gelet op de gehele visitatieperiode voldaan aan de afspraken over de huisvesting van woningzoekenden uit de maatschappelijke opvang. Met gemeenten en zorginstellingen maakt de corporatie afspraken over het versterken van netwerken rond kwetsbare huurders.

# Leefbaarheid



Cazas Wonen en haar voorgangers GroenWest en Provides vinden het belangrijk dat haar huurders prettig kunnen wonen en werkt daarom samen met huurders, gemeenten en andere betrokkenen samen aan de leefbaarheid van wijken en buurten. De corporatie bestrijdt overlast en zet daarvoor buurtbemiddeling in. Ook zetten de corporatie en haar voorgangers in op de bestrijding van woonfraude, illegale onderhuur.

In IJsselstein streven partijen naar wijken waar bewoners de leefbaarheid met een 7,5 waarderen.

In Utrecht investeert Cazas Wonen met leefbaarheidsuitgaven in haar complexen, waarbij plannen van corporatie en gemeente op elkaar worden afgestemd.

In Ronde Venen wordt onder meer afgesproken dat Cazas Wonen het voortouw neemt bij participatie en informeren van de omgeving bij de ontwikkeling van projecten voor bijzondere doelgroepen.

In Woerden werkt Cazas Wonen samen met de gemeente gebiedsgericht aan woonproblematiek in wijken, onder meer in zogenaamde Buurt Veiligheidsteams.

## Geleverde prestaties voor samenwerking aan leefbaarheid

Cazas Wonen en haar voorgangers GroenWest en Provides zetten in op het verhogen van de huurdersbetrokkenheid in wijken en buurten, door initiatieven als kom-aan-tafel-bijeenkomsten, de babbelbus en de samenwerking met Huurdersvereniging Weidelanden. Door het organiseren van klankbordbijeenkomsten samen met de huurdersvereniging worden meer huurders betrokken.

Bewonerscommissies en ambassadeurs zijn de ogen en oren in de wijken. Ambassadeurs zijn bewoners die net een stapje extra zetten in hun complex/en of buurt.

In de Coronaperiode is GroenWest erin geslaagd om verbinding te houden met buurtbewoners.

GroenWest heeft het team Wijkbeheer uitgebreid om proactiever in de buurten te kunnen optreden. Met een wijkmonitor houdt de corporatie de kwaliteit van de wijken in het oog.

In 2021 heeft GroenWest samen met de gemeente Woerden en zorginstelling Kwintes een pilot opgezet 'gericht toewijzen' in het woongebouw Wederikveld/Veldbloemenlaan. Hierbij worden nieuwe bewoners na een intakegesprek geselecteerd, om zo de sociale cohesie en de leefbaarheid in het complex te verbeteren.

Provides heeft samen met de gemeente IJsselstein in 2021 intensief gewerkt aan een wijkstrategie IJsselveld-Oost en gestart met een wijkstrategie voor IJsselstein-Noord.

Om de ontmoeting in de wijk Zenderpark te bevorderen, heeft Provides een ontmoetingsruimte voor bewoners ter beschikking gesteld.

Cazas Wonen heeft in 2022 met gemeente Woerden en het Leger des Heils gewerkt aan een plan voor gemengd wonen aan de Eikenlaan. Een woning wordt vrijgehouden als huiskamer voor bewoners; een deel van de woningen wordt verhuurd aan cliënten van het Leger des Heils.

Cazas Wonen en haar voorgangers zijn actief in het bestrijden van woonfraude. In 2020 is met succes in De Ronde Venen een pilot gehouden om woonfraude te bestrijden. Deze pilot is uitgerold naar de overige gemeenten in het werkgebied.

Verder gaat er steeds meer tijd zitten in het bestrijden van woonoverlast. Cazas Wonen en haar voorgangers schakelen van Buurtbemiddeling in bij (dreigende) burencorrupties. Ander belangrijke activiteit is om meer in te spelen op de omgang en begeleiding van kwetsbare huurders.

Andere activiteit om de leefbaarheid van wijken en buurten te behouden is het voeren van een 'tuinenbeleid' waarbij huurders worden gestimuleerd om de tuinen te onderhouden.

## Bijlage 7 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 6.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier perspectieven te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities
2. Presteren volgens Belanghebbenden
3. Presteren naar Vermogen
4. Governance van maatschappelijk presteren

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

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op.

De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- en minpunten aangegeven.

### Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

### Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader.

De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als *hulpmiddel* en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeft niet helemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.