



Maatschappelijke visitatie

Van 2021 tot 2024



Bennekom, 10 juli 2025

Datum volgende visitatie 14 juli 2029

Een rapport van **raeflex**
i

Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

Raeflex is een onafhankelijk visitatiebureau dat exclusief voor woningcorporaties visitaties uitvoert. Tijdens deze visitaties wordt het maatschappelijk presteren van de corporatie op het gebied van wonen beoordeeld.

Bennekom, 10 juli 2025

Visitatiecommissie

Mevrouw drs. C.H.B. Heemskerk | voorzitter

De heer drs. A.H. Grashof | algemeen commissielid

Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC | secretaris

Mevrouw M.W. Alberse MSc | secretaris

In opdracht van Casade heeft Raeflex de maatschappelijke visitatie woningcorporaties uitgevoerd. Casade beheert circa 11.000 verhuureenheden. De corporatie is werkzaam in de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk.

Deze visitatie is conform Methodiek 7, zoals opgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Hierin staan vier visitatievelden centraal 'Maatschappelijke Waarde', 'Maatschappelijke Verankering', 'Besturing' en 'Maatschappelijke capaciteit'. Aan de hand van deze methodiek heeft een onafhankelijke commissie de maatschappelijke activiteiten van Casade onderzocht. Daarvoor heeft de commissie documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met tal van belanghebbenden binnen en buiten de corporatie. Verder heeft een netwerkdialog plaatsgevonden rond het thema samenwerken aan bijzondere huisvestingsopgaven. Op basis daarvan heeft de commissie dit rapport opgesteld.

Het rapport bevat verschillende onderdelen: zoals een positionpaper van het bestuur van Casade, de recensie van de commissie met de belangrijkste uitkomsten en leerpunten voor de toekomst, en het samenvattende oordeel van de commissie. De hoofdstukken daarna bevatten de bevindingen per visitatieveld. Tot slot bevat het rapport een bestuurlijke reactie van Casade en een maatschappelijke reactie.

De visitatie is uitgevoerd door Raeflex: een van de geaccrediteerde visitatiebureaus. Raeflex staat voor professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties. Wij werken met externe visitatoren: allen professionals uit de wetenschap, de overheid, het maatschappelijk middenveld of het bedrijfsleven. Visiteren is de enige activiteit van Raeflex. Dit doen wij vanuit de overtuiging om onafhankelijk te willen zijn. Vanaf 2002 hebben wij meer dan 400 visitaties afgerond.

Namens Raeflex wil ik iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof
directeur Raeflex

Inhoud

1	Position paper en factsheet	3
2	Recensie en samenvatting	7
3	Maatschappelijke waarde.....	11
4	Maatschappelijke verankering	17
5	Besturing	21
6	Maatschappelijke capaciteit.....	25
7	Bestuurlijke reactie	28
8	Maatschappelijke reactie	30
BIJLAGE 1	Lijst geïnterviewde personen	31



1 Position paper en factsheet

Inleiding

Casade staat voor goed en betaalbaar wonen en is thuis in de wijk. We zijn onderdeel van de gemeenschap in de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk; een overzichtelijk en min of meer samenhangend werkgebied, waar wij al meer dan honderd jaar actief zijn.

We hebben zo'n 11.000 woningen in beheer en ontwikkeling. Dat is een schaal, die het mogelijk maakt om enerzijds genoeg slagkracht te organiseren en een professionele aanpak neer te zetten en anderzijds om in verbinding te blijven met huurders, wijken en partners om elkaar te kennen, via persoonlijke contacten.

Visitatie is een instrument voor reflectie op het eigen presteren en functioneren. De position paper van de bestuurder is onderdeel van de visitatie. In dit reflectie- en strategiedocument blikken wij kort terug op de uitkomsten van de vorige visitatie, op onze prestaties in de afgelopen jaren en schetsen wij de uitdagingen en ambities in de regio waar Casade werkzaam is. Insteek van de visitatie is lerend evalueren en ontwikkelen. In dat kader zijn nog enkele leer- of ontwikkelvragen aan de visitatie toegevoegd.

Terugblik

Uitkomsten vorige visitatie

Bij de vorige visitatie, in 2021, deed de visitatiecommissie de volgende aanbevelingen:

- *Probeer ook andere partijen dan de huurdersvertegenwoordiging en de gemeenten te betrekken bij plannen en besluiten en/of bij het opstellen van prestatieafspraken.*

We handelen daar zo veel als mogelijk naar. Voor het nieuwe ondernemingsplan is input opgehaald bij zorg- en welzijnspartijen. Zij hebben een reactie gegeven op de prestatieafspraken over 2025 en zullen worden betrokken bij de totstandkoming van de prestatieafspraken 2026. En we zijn met hen in gesprek over een gezamenlijke visie op wonen, welzijn en zorg.

Daarnaast zoeken we naar wegen om toekomstige huurders meer of beter dan nu te kunnen raadplegen over hun wensen en behoeften.

- *Probeer in de indelingen van de begroting meer aansluiting te vinden bij het ondernemingsplan.*

Aan de begroting is een apart hoofdstuk toegevoegd waarin de relatie wordt gelegd met het ondernemingsplan.

- *Maak bij RvC-besluiten en in het jaarverslag van de RvC duidelijker welke maatschappelijke overwegingen een rol hebben gespeeld.*

In de besluiten en zijn jaarverslag geeft de raad van commissarissen zo veel mogelijk onderbouwing en toelichting op de gemaakte afwegingen. Een voorbeeld daarvan is de in het kader van het nieuwe ondernemingsplan gemaakte keuze om -meer dan in het verleden- beschikbaarheid van woningen prioriteit te geven boven betaalbaarheid/duurzaamheid vanwege de schaarste op de woningmarkt.

Wat hebben we bereikt

De visitatieperiode beslaat de jaren van ons Ondernemingsplan 2020-2024 'Duurzaam dichtbij'. Van de gerealiseerde doelstellingen noemen we de meest belangrijke of waar we trots op zijn.

Betaalbaarheid

Om de huren op een betaalbaar niveau te houden voeren we ingrepen aan onze woningen uit zonder huurverhoging. Ook ingrepen in het kader van verduurzaming en die dus voor de huurder resulteren in een lager energieverbruik.

Daarnaast hebben we met de huurdersorganisatie de afspraak gemaakt dat minimaal 9.000 woningen betaalbaar blijven. We doen deze belofte al jaren gestand.

Woning

De kwaliteit van onze woningen is goed. De gemiddelde conditiescore van onze woningen, gemeten volgens de NEN 2767, komt uit op een kwaliteit vergelijkbaar met die van een nieuwbouwwoning. In de ondernemingsplanperiode hebben we 662 nieuwe woningen opgeleverd (Dongen: 205, Loon op Zand: 69, Waalwijk: 388) en hebben we aan bijna 3.500 woningen verbeteringrepen uitgevoerd. De realisatiegraad is van een hoog niveau. In die 2024 was die 73%, in het jaar daarvoor zelfs 97%.

Wijken

We zijn goed aanwezig in de dorpen, wijken en buurten, nemen onze verantwoordelijkheid bij maatschappelijke vraagstukken en werken continu aan het sociaal beheer. Het is onze bewuste keuze om een nog prominenter rol te spelen in de wijken. Want een sterke wijk heeft kwalitatief goede woningen, een veilige leefomgeving (zonder ondermijning en criminaliteit), voldoende voorzieningen en een grote maatschappelijke betrokkenheid met ruimte voor uiteenlopende leefstijlen. We hebben onze organisatie daarvoor ingericht volgens de principes van gebiedsgericht werken en stevig gebouwd aan netwerken. De waardering van onze huurders voor hun wijk is vergelijkbaar met hoe huurders van andere woningcorporaties hun wijk waarderen.

Duurzaamheid

In de Aedes-benchmark scoren we op energetische prestatie en isolatieprestatie een 'A'. En over de jaren 2020-2024 hebben wij een reductie gerealiseerd van 8,3 miljoen kilo CO₂. Via het concept van Dakenstroom hebben we 544 woningen voorzien van nieuwe, geïsoleerde daken met zonnepanelen, wat bijna 3.000 huurders jaarlijks gemiddeld 70 euro oplevert. Het initiatief draagt bij aan verduurzaming, betaalbare woonlasten en meer wooncomfort.

Dienstverlening

We voldoen aan alle onderdelen van het KWH-label voor dienstverlening. Daar hebben we ook flink in geïnvesteerd, zoals een training voor alle medewerkers in het schrijven van 'Goeie Buurtaal'.

Met samenwerkingspartners maken we afspraken over de huisvesting van doelgroepen zoals inwoners uit maatschappelijk opvang of mensen in (dreigende) dakloosheid. Punt van aandacht is de huisvesting van statushouders. We hebben de laatste tijd moeite om aan de taakstelling te voldoen. Dit komt met name doordat de aangeboden grote woningen niet altijd geschikt zijn voor individuele statushouders. En een vertraging bij de nakomers maakte dat we weinig aan gezinnen konden aanbieden.

Financiële continuïteit

We houden onze financiële continuïteit scherp in de gaten. We voldoen aan de financiële normen van Aw/WSW en de -iets strengere- normen die we onszelf hebben opgelegd. In de Aedes-benchmark scoren onze bedrijfslasten een 'A'. Punt van aandacht zijn de uitgaven voor het dagelijks onderhoud. We hebben de afgelopen jaren het budget enkele malen overschreden en we willen voorkomen dat dat opnieuw gebeurt. We zijn dan ook flink bezig om de uitgaven en het proces dagelijks onderhoud onder controle te krijgen.

Vooruitblik

Casade staat de komende jaren voor een groot aantal uitdagingen en ambities. Deze hebben een plek gekregen in het nieuwe ondernemingsplan 2025-2028 'De toekomst maken we samen'.

1. Een thuis voor iedereen

Het bouwen van nieuwe woningen lijkt vanzelfsprekend, maar het realiseren van een woonaanbod dat aan de behoeften van iedereen voldoet, vraagt om doordachte keuzes. We gaan tot en met 2028 750 nieuwe woningen bouwen (Dongen: 140, Loon op Zand: 270, Waalwijk: 340). Naast nieuwbouw is de doorstroming in de bestaande woningvoorraad cruciaal. Daarmee ontstaat een keten van verhuizingen die het woningaanbod op een slimme manier optimaliseert. Wij zetten in op innovatieve woonvormen en flexibele bouwmethodes om deze doelstelling te bereiken.

Denk aan:

- Geclusterde woonvormen voor ouderen, waarbij naast wonen ook ondersteuning en sociale interactie centraal staan.
- Hospitaverhuur, waarbij een oudere bewoner een kamer deelt met een jongere, wat bijdraagt aan wederzijds begrip en sociale cohesie.
- Transformatie van leegstaande panden, waarbij verouderde gebouwen snel worden omgevormd tot moderne, energiezuinige woningen.

Leervraag: We horen graag wat wij vanuit Casade meer of anders kunnen doen om zo veel mogelijk mensen te kunnen huisvesten in een passende woning. Maar ook wat andere partijen kunnen doen.

2. Een buurt waar je je thuis voelt

Wonen gaat verder dan het hebben van een dak boven het hoofd. Het gaat om de sfeer in de buurt, de sociale verbindingen en de mogelijkheid om samen te komen. Toch staan sommige buurten onder druk. Kleine irritaties kunnen uitgroeien tot serieuze sociale problemen. Overlast, eenzaamheid en zelfs ondermijnende criminaliteit kunnen langzaam binnensluipen in wijken waar de samenhang verzwakt is. Daarom investeren we niet alleen in woningen, maar ook in het sociale weefsel van de buurt.

- Buurtinitiatieven en ontmoetingsplekken worden actief ondersteund, zodat bewoners elkaar kennen en samen oplossingen vinden voor lokale problemen.
- We organiseren en stimuleren activiteiten, van gezamenlijke tuinprojecten tot buurtfeesten, om de band tussen bewoners te versterken.
- In samenwerking met gemeenten en politie ontwikkelen we preventieve strategieën om overlast en criminaliteit effectief aan te pakken.

Deze inspanningen zorgen ervoor dat elke buurt niet alleen een woonlocatie is, maar ook een gemeenschap waar mensen zich veilig en welkom voelen.

Leervraag: Casade zet in op gebiedsgericht werken en wil meer doen in leefbaarheid in samenwerking met netwerken. Wij horen graag wat men vindt van onze inspanningen en wat we wellicht nog meer kunnen doen.

3. Betaalbaar en duurzaam wonen

Een woning moet prettig, betaalbaar en energiezuinig zijn. Terwijl de huurprijzen blijven stijgen, nemen ook de energiekosten toe. Bij Casade zorgen we ervoor dat minstens 9.000 woningen in het betaalbare segment blijven, dat wil zeggen onder € 731,- per maand. Deze focus garandeert dat wonen voor zoveel mogelijk mensen binnen bereik blijft.

Daarnaast staat verduurzaming hoog op onze agenda. We nemen niet alleen afscheid van woningen met energielabel E, F of G, maar we willen tot en met 2028 minimaal 1.000 woningen verduurzamen. Deze woningen hebben dan een A++-label.

Hiervoor zetten we in op:

- Isolatie, zonnepanelen en warmtepompen, die samen zorgen voor een structurele verlaging van de energiekosten.
- Gasloos en energieneutraal wonen, waarbij we streven naar een toekomst waarin woningen volledig circulair zijn.
- Het gebruik van circulaire materialen die de ecologische voetafdruk van onze bouwprojecten minimaliseren.

Verduurzaming betekent meer dan alleen technische aanpassingen. We bieden huurders praktische ondersteuning en advies via energiecoaches, zodat iedereen kan profiteren van de voordelen van een energiezuinige woning. Zo zorgen we ervoor dat duurzaamheid en betaalbaarheid hand in hand gaan.

Leervraag: We denken hiermee goed op koers te liggen voor de afspraken die met gemeenten en onze huurders zijn gemaakt, maar horen graag hoe andere partijen daar tegenaan kijken.

Leervraag: Zonnecoöperatie Dakenstroom is in onze beleving een prachtig initiatief: vernieuwend en misschien zelfs uniek. Toch ligt de nadruk in de publieke opinie niet per se op de kansen die Casade creëert en de innovatieve wijze om de solidariteit onder huurders te vergroten. Op de een of andere manier krijgen we dat namelijk niet goed (of niet goed genoeg) voor het voetlicht en ligt de nadruk op allerlei technische details, zodanig dat het project eerder negatief dan positief in de beeldvorming komt. Hoe kan dat, wat zou Casade hierin nog anders of beter kunnen doen en hoe ga je om met het feit dat bij nieuwe initiatieven er nog ongebaande paden zijn, die niet allemaal min een keer drempellos bewandeld worden?

4. Goede service, zonder gedoe

Wonen betekent niet dat je eindeloos hoeft te wachten op reparaties of informatie. Bij Casade staat service hoog in het vaandel. Onze huurders waarderen onze dienstverlening met een 8,0 voor klanttevredenheid, maar wij blijven streven naar verbetering.

We investeren continu in digitale tools om reparatieverzoeken en onderhoudsplannen te stroomlijnen. Huurders kunnen eenvoudig de status van hun verzoek volgen, waardoor onzekerheid en frustratie worden geminimaliseerd. Tegelijkertijd vinden we persoonlijk contact onmisbaar. Onze wijkbeheerders zijn dan ook altijd zichtbaar en bereikbaar, zodat bewoners direct geholpen worden.

Daarnaast organiseren we regelmatige bewonersbijeenkomsten en enquêtes, waarin de ideeën en suggesties van de bewoners centraal staan. Op die manier wordt het beleid voortdurend aangepast aan de werkelijke wensen en behoeften van de gemeenschap. Deze combinatie van moderne technologie en menselijk contact vormt de kern van onze servicefilosofie.

5. Een thuis voor iedereen ook met extra ondersteuning

Sommige mensen hebben meer dan alleen een woning nodig. Casade bestaat al meer dan 100 jaar en heeft zich altijd ingezet voor mensen die moeite hebben met het vinden van een geschikte woonruimte. Wij richten ons op huurders met een inkomen tot € 54.847,- en bijzondere doelgroepen. Zo bouwen we tot en met 2028 minimaal 120 nieuwe woningen speciaal voor mensen met een zorgvraag.

Naast een betaalbaar dak boven het hoofd bieden we uitgebreide ondersteuning. Begeleiding, praktische hulp en sociale initiatieven maken het mogelijk dat mensen zelfstandig en met waardigheid kunnen wonen. Samenwerking met gemeenten en zorginstellingen is hierbij essentieel: het gaat niet alleen om het bouwen of renoveren van woningen, maar ook om het creëren van een netwerk van ondersteuning dat inwoners helpt om hun leven weer op de rails te krijgen.

6. Wonen doen we samen

Wonen is meer dan het bezit van een huis; het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Voor de een betekent het een woning die aansluit op de levensfase, voor de ander een veilige buurt of een betaalbare woonomgeving.

Bij Casade geloven we dat prettig wonen ontstaat door samenwerking.

- Samenwerking met bewoners staat centraal; wij luisteren naar hun verhalen, hun wensen en hun ideeën.
- We werken nauw samen met gemeenten, zorginstellingen en maatschappelijke partners om een duurzame en inclusieve woonomgeving te creëren.
- We willen daarbij een slimme voorloper zijn in de sector wat betreft digitalisering in de ketensamenwerking.
- Door regelmatig overleg en betrokkenheid versterken we de band tussen alle betrokken partijen, zodat iedere stem gehoord wordt.

Deze gezamenlijke inspanning zorgt ervoor dat onze buurten niet alleen gebouwen zijn, maar gemeenschappen waarin mensen elkaar steunen en samen bouwen aan een betere toekomst.

Leervraag: Hoe kunnen we bestaande en toekomstige huurders, van verschillende doelgroepen, nog beter bereiken en betrekken bij Casade dan nu, en vervolgens hun feedback beter verzilveren?

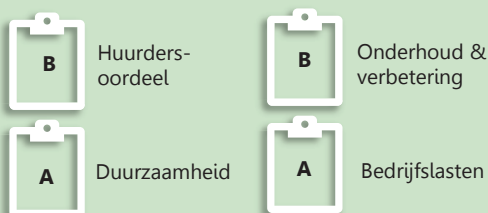
Leervraag: De samenwerking met de gemeenten leidt niet altijd tot het gewenste resultaat, met name waar het gaat over huisvesten van bijzondere doelgroepen (statushouders, flexwoningen, Skaeve Huse). Hoe gaat dat? Hoe kan dat? Wat kan er anders en hoe doen we dat?

Leervraag: We hebben bij Casade de afgelopen jaren al geïnvesteerd in de samenwerking met zorg- en welzijnspartijen, en in vraagstukken waarin wonen en zorg bij elkaar komen. Hoe kunnen we het samenspel met zorg- en welzijnspartijen verder doorontwikkelen of versterken, gezien de demografische ontwikkelingen, waarin vergrijzing een aandachtspunt blijft, en het belang om de leefbaarheid in buurten en wijken minstens zo stevig als nu op de agenda te houden?

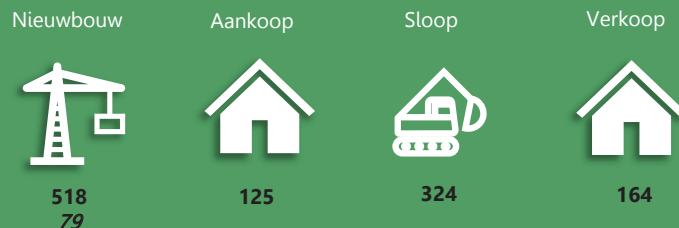
We kijken uit naar een mooi visitatieproces en een visitatierapport dat ons helpt onze ambities en doelstellingen te realiseren.

Waalwijk, 24 maart 2025
Hassan Najja, bestuurder

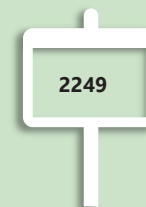
Aedes-benchmark 2024



Wijzingen in zelfstandige woningen en intramuraal vastgoed 2021-2024



Woningtransformatie



Transformaties 2021-2024

Bijvoorbeeld Rembrandtstraat e.o. Loon op Zand,

Salviapark Waalwijk,

Nieuwbouwlocatie GGZ Dongen.

Leefbaarheid

Diverse wijkpunten in beheer, in 2023 gestart met gebiedsgericht werken.

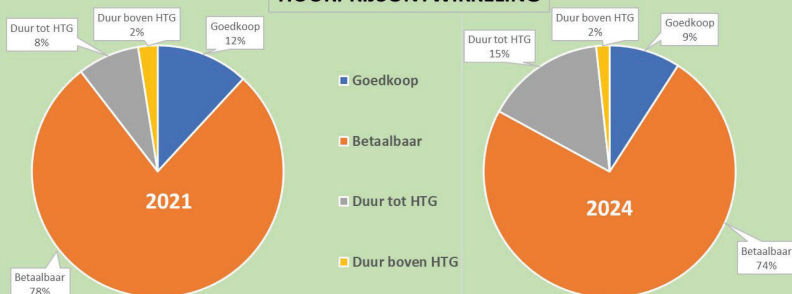
Bijzondere projecten: Eagle Shelter Dongen:

- Vrijplaats en ontmoetingslocatie
- Laagdrempelige inloop
- 100 bezoekers per dag

Anna van Burenstraat Waalwijk (Magic Mix):

- Huisvestingsproject 22 appartementen (met gezamenlijke voorzieningen) voor 11 statushouders en 11 starters
- Initiatief Anna van Burenstraat 2.0 in 2024 gestart: betere begeleiding en integratie, nieuwe afspraken samenwerkingspartners

HUURPRIJSONTWIKKELING



Missie

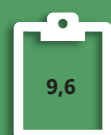
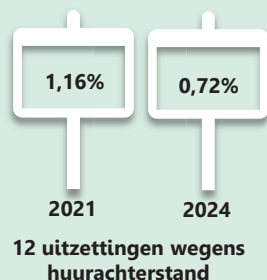
Fijn en betaalbaar wonen voor mensen met een bescheiden inkomen in de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk. Dat is waar wij voor zorgen.

Kernwaarden
Lokaal betrokken, Verbonden,
Duurzaam, Vertrouwen, Resultaatgericht

Duurzaamheid

8,3 miljoen kg CO₂ verminderd sinds 2020

Huurachterstand



Gemiddelde zoektijd in maanden 2021



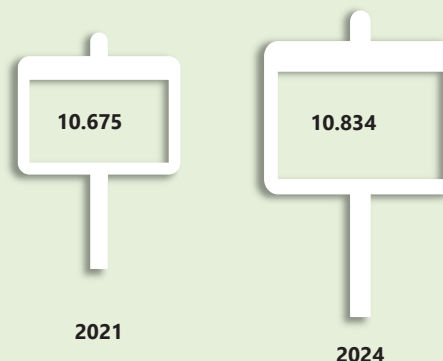
Gemiddelde zoektijd in maanden 2024



Gemeente Dongen, Loon op Zand en Waalwijk

Woningbezit

Aantal zelfstandige woningen in exploitatie



FACTSHEET visitatie 2021-2024

2 Recensie en samenvatting

“Betrokken, Brabants, innovatief, volkshuisvester, authentiek, keigezellig.” Dat zijn typeringen die belanghebbenden de visitatiecommissie gaven aan Casade, een Brabantse corporatie met circa 11.000 woningen in Dongen, Loon op Zand en Waalwijk. Typeringen die de commissie kan onderschrijven met een toevoeging: de visitatiecommissie heeft Casade ook als een effectieve, betrouwbare, soms wat voorzichtig opererende woningcorporatie gezien.

Effectieve en betrouwbare corporatie

Die effectiviteit en betrouwbaarheid spreekt uit de klinkende resultaten die Casade de afgelopen jaren heeft behaald, zowel in sloop-, nieuwbouw als in renovatie en verduurzaming. De realisatiegraad die Casade daarmee behaalt (99% in 2023 en 73% in 2024) geeft aan dat Casade bereikt wat ze wil bereiken en doet wat ze belooft. De betaalbaarheid van de voorraad is in stand gebleven, de hoeveelheid CO2 uitstoot is aanzienlijk verminderd, het aantal beschikbare woningen is licht gegroeid, de nieuwbouwportefeuille is gevuld.

De medewerkers zijn trots op de behaalde resultaten en staan voor Casade. Ondanks Corona, verhuizing van verschillende kantoorlocaties naar één nieuw centraal kantoor, wisselingen in het management, zijn de werkzaamheden tamelijk soepel doorgelopen in de afgelopen jaren. En zonder afbreuk te doen aan de ‘keigezellige’ sfeer binnen de corporatie en onderlinge collegialiteit. In de ogen van de commissie heeft Casade hiermee op een betekenisvolle manier concreet invulling gegeven aan haar kernwaarden: “Lokaal betrokken, Verbonden, Duurzaam, Vertrouwen en Resultaatgericht”.

Voorzichtig waar meer zichtbaarheid mogelijk is

De commissie herkent in het optreden van Casade ook een zekere voorzichtigheid en bescheidenheid. Dat zijn op zichzelf positieve eigenschappen. Maar daar is een keerzijde aan verbonden: te veel bescheidenheid kan ertoe leiden dat je je minder laat zien en te veel voorzichtigheid leidt er mogelijk toe dat je waardevolle kansen voorbij laat gaan om je maatschappelijke rol ten volle te ontploien.

Een collega-corporatie waarmee Casade in het samenwerkingsverband van regionale corporaties ‘Lente’ samenwerkt, vindt dat Casade meer haar hart en ziel mag laten zien. Een van de wethouders uit het werkgebied typeerde in dit verband Casade als reactief deskundig, waarmee bedoeld wordt een goede club met goede prestaties waarbij meer pro activiteit soms wenselijk is. In de beleving van onze gesprekspartners domineren in de besluitvorming nu de eigen kaders van Casade, waar zij graag zij-aan-zij met Casade optrekken bij het vinden van oplossingen: lokaal, regionaal of landelijk.

De commissie vindt het belangrijk dat Casade en gemeenten als bondgenoten en partners optrekken in de huidige wooncrisis. Casade kan daarin meer politieke sensitiviteit tonen en tegelijkertijd ook helder haar eigen keuzes naar voren brengen. Het heeft de commissie verbaasd dat de gemeenten niet goed op de hoogte waren van de recent ingezette koerswijziging van Casade.

Keuzes gemaakt

Casade is in de visitatieperiode gestart met gebiedsgericht werken, om zo goed in verbinding te blijven met de wijken, waar haar bewoners wonen. Medewerkers zijn met partners én met elkaar in wijken aan de slag gegaan. Opvallend is ook de focus op datagedreven werken, met de inzet van jonge professionals in de organisatie. Elke wijk is anders. Met data, meer zicht op middellange termijn ontwikkelingen in wijken en buurten en een goed gesprek in het netwerk, kan gericht geïntervenieerd worden.

Casade heeft er daarnaast voor gekozen op een meer zakelijke werkwijze en het maken van bewuste afwegingen: wat doen wij wel of niet? In de wereld buiten Casade nemen de opgaven toe, zo constateert de bestuurder in het position paper: vooral op beschikbaarheid en op leefbaarheid, naast de al langer bestaande opgaven op duurzaamheid en betaalbaarheid.

Daarin zal Casade keuzes moeten maken. Casade doet dat, zoals blijkt uit het nieuwe ondernemingsplan, met een koersverschuiving naar meer woningen realiseren en bijstelling van de duurzaamheidsambities. Dat kan omdat Casade tot nu toe uitstekend heeft gepresteerd op duurzaamheid.

Samen met bewoners

De samenwerking met bewoners is hecht: zowel met de formele huurdersorganisaties zoals de Stichting Huurdersorganisaties Casade als de daaraan verbonden lokale huurdersverenigingen. SHC wordt vroeg betrokken bij bijvoorbeeld huurbeleid en bij andere beleidsinitiatieven. De organisatie voelt zich serieus genomen.

Ook op wijk- en individueel niveau onderhoudt Casade goede contacten met de huurders. Bij onderhouds- en verduurzamingsprojecten betreft Casade huurders in vroeg stadium bij de planvorming. De commissie moedigt Casade aan om in samenwerking en afstemming met de formele huurdersorganisaties (informele) huurdersparticipatie te verbreden op beleid en beheer te versterken. Daar heeft Casade al ervaring mee opgedaan, door voor het ondernemingsplan woningzoekenden en een brede groep huurders om input te vragen.

Dat zou Casade ook op andere onderwerpen kunnen doen, bijvoorbeeld via thema-avonden of via een vorm van een kortdurend informeel huurdersberaad (te vergelijken met een burgerberaad). Verder ziet de commissie kansen om de invloed en het eigenaarschap van huurders op het beheer hun eigen woonomgeving te vergroten bijvoorbeeld in gemeenschappelijke ruimten en tuinen.

Lerend en verbeterend

De visitatiecommissie heeft veel waardering voor het lerende en ontwikkelende karakter van Casade. Dat blijkt uit de opvolging die is gegeven aan de aanbevelingen van voorgaande visitatiecommissie. In navolging daarop heeft Casade meer partijen betrokken bij de ontwikkeling van haar ondernemingsplan. Er is een betere aansluiting tussen begroting en ondernemingsplan gelegd. De raad van commissarissen maakt de maatschappelijke overwegingen bij haar besluiten beter zichtbaar. Passend in deze werkwijze heeft de bestuurder de commissie voor de visitatie dan ook meerdere leervragen in het position paper meegegeven.

Is Casade te voorzichtig?

De eerste betreft de vraag naar het vergroten van de beschikbaarheid van woningen. Vastgesteld mag worden dat de realisatiegraad in woningverbetering en nieuwbouw heel hoog is. Casade heeft haar processen met ketenpartners goed op orde, blijkt hieruit. Aan de andere kant roept deze hoge realisatiegraad ook vragen op over het ambitieniveau van Casade: kan of moet dit niet wat verder omhoog? Is met het najagen van kansen op de woningmarkt niet nog meer nieuwbouw te realiseren? Of is het juist verstandig, gelet op de lange termijn, een voorzichtige en wat meer planbare koers te blijven volgen? Vragen die Casade vooral zichzelf mag stellen om daarmee te onderzoeken of en wat er meer mogelijk is.

Om de beschikbaarheid van woningen te vergroten wijzen meerdere betrokkenen (gemeenten, ketenpartners) naar mogelijkheden om de bestaande voorraad beter te benutten. Daarbij kan Casade kiezen voor harde splitsing door woningen te verbouwen of zachte splitsing (met elders beproefde initiatieven als de inzet van Friendscontracten, hospitaverhuur, kamers met aandacht enzovoorts). De commissie geeft Casade dan ook de suggestie mee om zich al dan niet in Lenteverband breed te oriënteren op ontwikkelingen elders in het land en gebruik te maken van lessen die daaruit zijn geleerd.

Duurzaamheidsinitiatieven en tegenwind verdragen

Tegelijkertijd ziet de commissie dat Casade wel degelijk lef toont op sommige vlakken. De inzet op duurzaamheid wordt breed herkend. Met zonnecoöperatie Dakenstroom bijvoorbeeld zoals te lezen is in de position paper: een mooi innovatief initiatief om huurders via een collectief te laten profiteren van de voordelen van zonnepanelen. Daarbij is publicitair tegenwind ontstaan toen – begrijpelijk bij pionierswerk – een aantal technische details bijgesteld moesten worden. Het is Casade daarbij niet gelukt om het toen ontstane negatieve beeld in de media te kantelen. Hoe daar anders mee om te gaan, is een van de leervragen. Laat je om het goede te behouden, niet weerhouden door teleurstellingen, vindt de commissie. Ze moedigt Casade dan ook aan om deze innovatiekracht vast te houden!

Samenwerken aan wonen, zorg en welzijn

Twee andere samenhangende leervragen in de position paper betreffen de leefbaarheid van wijken en de samenwerking met zorg- en welzijnspartijen, mede gelet op de toekomstige vergrijzing. De commissie heeft de samenwerking met zorg en welzijn uitgediept in een dialoogsessie rond de Magic Mix, een project waarin jongeren en jongere AMV'ers samen in een complex wonen en daarbij initiatieven ontplooien om contact te leggen met de buurt. Een mooi voorbeeld hoe Casade met partners in de wijk samenwerkt aan wonen, zorg en welzijn. De leerpunten van de Magic Mix zijn: een duidelijke visie en plan, waar alle betrokkenen zich achter kunnen scharen.

Met een heldere rolverdeling voor alle partijen bij de start, waarbij iedere partner bereid moet zijn om zijn rol wat op te rekken als dat het plan ten goede komt. Belangrijk is verder structurele monitoring en bijsturing van het project wanneer nodig. De commissie constateert dat mensen die samen de dagelijkse begeleiding en beheer van het complex verzorgen elkaar direct weten te vinden en als collega's in de wijk samenwerken. In de gesprekken met meerdere zorg- en welzijnspartijen komt naar voren dat op tactisch niveau Casade meer tijd kan nemen voor reflectie, afstemming en monitoring. Bijvoorbeeld om met elkaar door te praten over concrete ontwikkelingen in wijken op de middellange termijn. Daar is nog winst te behalen!

Meer ruimte voor bijzondere doelgroepen

De laatste categorie leervragen die Casade stelt in de position paper betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen zoals statushouders en andere partijen. De realisatie van de prestatieafspraken is op dit punt beperkt gelukt. Soms komt dat doordat Casade niet alle mogelijkheden heeft kunnen benutten, bijvoorbeeld door zich om financiële redenen terug te trekken uit een project Flexwoningen. De Skaeve Huse zijn niet tot stand gekomen, vanwege het verzet van de omgeving. Beide betroffen zeer complexe maatschappelijke vraagstukken, die ook in de toekomst niet eenvoudig zijn op te lossen; ook al heeft Casade daar lessen uitgetrokken. De commissie nodigt Casade uit om meer gebruik te maken van ervaringen van andere corporaties en lokaal de deur open te houden ook bij deze vraagstukken. Blijf met elkaar in gesprek en onderzoek met betrokkenen hoe het wel kan.

Beleidsagenda

De beleidsagenda vloeit voort uit de antwoorden op de leervragen en bestaat uit de volgende punten:

- Kijk nog eens goed naar het risicoprofiel en kijk waar ruimte is om ambities bij te stellen en meer initiatieven te ontplooiën.
- Maak gebruik van ervaringen die anderen hebben opgedaan bij complexe maatschappelijke opgaven, zoals het beter benutten van de bestaande woningvoorraad.
- Versterk het gebiedsgericht werken door met partners uit de zorg- en welzijnssector regelmatig op tactisch niveau de voortgang per wijk te bespreken en benut daarbij elkaars data.
- Onderzoek samen met de formele huurdersorganisaties de mogelijkheden om meer bewoners bij beleid en beheer te betrekken zoals in de voorbeelden in de tekst zijn genoemd; betrek de welzijnspartner daarbij en maak gebruik van ideeën en ervaringen van collega-corporaties.
- Wees wat minder bescheiden en laat zien waar je voor staat.



Samenvattend oordeel

 Maatschappelijke waarde: goed Sterke punten: + Goede en consistente prestaties + Totale woonlasten gedaald + Veel geïnvesteerd in kwaliteit voorraad en sloop/nieuwbouw + Goede vooruitgang geboekt in gebiedsgericht werken + Uitstekende prestaties in duurzaamheid + Kwaliteit dienstverlening volop in de aandacht Ontwikkelpunten: ➤ Mogelijkheden bestaande voorraad verder onderzoeken om meer woningzoekenden te huisvesten ➤ Zij aan zij blijven optrekken met gemeenten, zorg- en welzijnspartijen om alert op kansen en knelpunten te reageren	 Maatschappelijke verankering: goed Sterke punten: + Stabiele samenwerking met lokale en regionale partijen + Luisterende en responsieve houding van Casade Ontwikkelpunten: ➤ Laat een meer zakelijke houding het zoeken naar gemeenschappelijkheid niet in de weg staan ➤ Investeer in structurele dialoog met zorg- en welzijnspartijen
 Besturing Sterke punten: + Robuuste besturing + Zorgvuldig ingerichte PDCA-cyclus, startend met een goed ontwikkeld ondernemingsplan en uitgewerkt in KPI's, jaarplannen en monitoring met viermaandelijke rapportages + Hoge realisatiegraad + Goed ontwikkeld risicomanagement + Tijdige bijsturing van ambities + Verhoudingen raad van commissarissen, bestuurder, controller, MT goed in balans met ruimte voor kritische opbouwende gesprekken Ontwikkelpunt: ➤ Ambitieniveau nog eens tegen het licht houden ➤ Externe belanghebbenden tijdig meenemen in de bijsturing van ambities	 Maatschappelijke capaciteit Sterke punten: + Gezonde financiële positie + Lage bedrijfslasten in vergelijking met de sector + Goede aanpak van werkdruk + Sterke aandacht voor structuur en cultuur van de organisatie + Sterke inzet op digitalisering Ontwikkelpunten: ➤ Wat wendbaarder omgaan met interne normen, door deze niet als roadblock, maar als remweg te gebruiken



3 Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporatie, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.

In overleg tussen visitatiecommissie en Casade is afgesproken om de maatschappelijke waarde te onderzoeken aan de hand van de volgende opgaven:

1. Betaalbaar wonen
2. Veranderingen in de woningvoorraad; een thuis voor iedereen (nieuwbouw)
3. Samenwerken aan leefbaarheid (inclusief zorg); een buurt waar je je thuis voelt
4. Investeren in duurzaamheid
5. Goeie buurt (dienstverlening)

Deze opgaven komen overeen met de doelstellingen uit de ondernemingsplannen van 2020-2024 (zie ook hoofdstuk Besturing) met een doorkijk naar de doelstellingen uit het ondernemingsplan 2025-2028.

Opgave 1 Betaalbaar wonen

Beschrijving opgave, ondernomen acties en resultaten

Betaalbaar wonen is één van de speerpunten van Casade. Dat was het in het vorige ondernemingsplan 'Duurzaam dichtbij' (2020-2024) en dat is het in nieuwe ondernemingsplan 'De toekomst maken we samen' (2025 – 2028) nog steeds. Het blijft een urgent thema, ook nu het leven de afgelopen jaren zoveel duurder is geworden.

Opgave betaalbaar wonen	Ondernomen acties 2021-2024	Resultaten 2021-2024
• Huurprijzen van 9.000 woningen betaalbaar houden (onder tweede aftoppingsgrens) • Vroegsignalering betaalproblematiek • Verminderen energieverbruik • Maatwerk bieden om betaalproblematiek te voorkomen	• Verbetering en verduurzaming woningen leiden niet tot huuraanpassing • Aandacht voor passende woningtoewijzing • Casade participeert in vroegsignalering gemeenten	• Aan afspraak 9.000 woningen onder aftoppingsgrens voldaan • In vier jaar tijd 12 huisuitzettingen • Huurachterstand gedaald van 1,16 procent in 2021 naar 0,72% in 2024 • Afname aantal deurwaardersdossiers

Waardering

De **huurdersvertegenwoordiging SHC** herkent de inzet van Casade om 9.000 woningen betaalbaar te houden en waardeert dat deze afspraak al jarenlang wordt nagekomen. De jaarlijkse huurverhoging vormt een zorg voor SHC. De vraag die zij stellen is of deze afspraak in de toekomst financieel haalbaar zal blijven voor Casade en tegelijkertijd vragen ze zich ook af wat nou eigenlijk 'betaalbaar' is gezien de telkens hogere landelijke sociale huurprijsgrenzen. SHC vreest dat het aantal goedkope woningen in de toekomst zal afnemen.

De **gemeenten** zijn positief over de inzet van Casade op betaalbaarheid en het doordachte huurbeleid. Er wordt rekening gehouden met de draagkracht van huurders en via pilots worden oplossingen gezocht, zoals huurgewinning voor ouderen die kleiner willen wonen. Tegelijkertijd vinden de gemeenten het belangrijk dat Casade oog houdt voor de balans tussen betaalbaarheid en de noodzakelijke investeringsruimte. Zo worden verduurzamingsingrepen die leiden tot lagere energiekosten niet doorgerekend aan de huurders. Zij leggen de vraag op tafel of dat nog houdbaar is in de huidige tijd. Daarbij speelt ook mee of huurders zich voldoende bewust zijn van deze voordelen. De gemeenten waarderen de goede afspraken en samenwerking met Casade, onder andere over vroeg signalering bij betalingsproblemen.

Ketenpartners kijken naar de betaalbaarheid van woningen vanuit het perspectief van onderhoud. Zij herkennen bij Casade een kritische houding ten aanzien van het uitzetten van opdrachten, wat duidt op een bewuste en zorgvuldige benadering. In de loop der tijd is er een open overleg gekomen over de noodzaak van investeringen in de woningen, met een nuchtere blik op kosten en haalbaarheid. Er wordt ook een cultuurverandering gezien waarbij medewerkers bewuster met onderhoud, opdrachtverstrekking en betaalbaarheid omgaan. Hoewel er eerder sprake was van regelmatige budgetoverschrijdingen in het dagelijks onderhoud is er inmiddels een positieve ontwikkeling zichtbaar in het prijsbewust handelen.

De corporatie lijkt zich meer bewust van haar rol in betaalbaarheid, denkt actief mee over alternatieven en zoekt samenwerking om tot realistische oplossingen te komen, met name op het gebied van verduurzaming.

Overige samenwerkingspartners waarderen de inzet op betaalbaarheid – voor zover zij daar zicht op hebben – als goed. Daarbij wordt positief genoemd dat Casade zorgvuldig afweegt welke doelgroepen op welke locaties gehuisvest kunnen worden.

De visitatiecommissie waardeert de heldere doelstelling rondom betaalbaarheid en ziet dat Casade zich hier consistent aan houdt. Betaalbaarheid is doorvertaald naar concrete keuzes op verschillende onderdelen van het beleid. Positief is dat de huurachterstand is gedaald en dat er veel verduurzamingsingrepen zijn gedaan zonder een extra bijdrage van huurders te vragen. Hierdoor zijn de totale woonlasten voor huurders gedaald, wat als een mooie prestatie wordt gezien. De commissie waardeert dit onderdeel als goed.

Opgave 2 Veranderingen in de woningvoorraad; een thuis voor iedereen

Beschrijving opgave, ondernomen acties en resultaten

Het realiseren van een woningaanbod dat aansluit op de uiteenlopende behoeften vraagt om doordachte keuzes. Tot en met 2028 wil Casade 750 nieuwe woningen bouwen met daarnaast een sterke focus op doorstroming binnen de bestaande voorraad. Casade wil in de toekomst meer inzetten op innovatieve woonvormen, het realiseren van geclusterde woonvormen voor ouderen, hospitaverhuur en de transformatie van leegstaande panden tot moderne, energiezuinige woningen. De uitdaging is om zoveel mogelijk mensen passend te huisvesten.

Opgave veranderingen in woningvoorraad	Ondernomen acties 2021-2024	Resultaten 2021-2024
• 5% van de voorraad jaarlijks in transformatie (550 woningen per jaar) • Innovatieve woonvormen ontwikkelen • Doorstroming bevorderen • Ondernemingsplan 2020-2024: groei met 200 woningen tot 2030 • Voornemens 2025-2028: Tot en met 2028 netto 750 nieuwe woningen toevoegen (140 in Dongen, 270 in Loon op Zand en 340 in Waalwijk)	• Doorstroommakelaars ingezet • Oriëntatie op innovatieve woonvormen (tiny houses, flexwoningen, skaeve huse) • Nieuwbouwambitie bijgestuurd	• Opgeleverd: 518 zelfstandige woningen en 79 onzelfstandig waaronder 25 tiny houses • Aangekocht: 125 woningen • Gesloopt: 324 woningen • Verkocht: 164 woningen • Lichte groei van voorraad zelfstandige woningen • 2249 woningen getransformeerd • Flexwonen en Skaeve husen om verschillende redenen gestaakt

Waardering

De huurdersorganisatie geeft aan goed geïnformeerd te worden over sloop- en nieuwbouwprojecten. Op plekken waar wordt gesloopt, worden vaak meer nieuwe woningen teruggebouwd. Dat is een mooie ontwikkeling. Tegelijkertijd is er ook de zorg dat nieuwe bouwgrond in de kernen steeds schaarser wordt. Aan Casade wordt meegegeven om goed in contact te blijven met de wethouders om plekken te zoeken voor nieuwbouw.

De gemeenten waarderen de inzet van Casade en geven de volgende aandachtspunten mee:

- Behoud aandacht voor het beter benutten van de bestaande woningvoorraad, bijvoorbeeld door woningsplitsen en meer inzet van 'friendscontracten'.
- In Waalwijk is een aantal sloop nieuwbouwprojecten uitgevoerd, zoals Bloemenoordflats en Magnoliapark. Het nadeel daarvan is dat het uitverhuizen, voordat dat positief uitwerkt, eerst extra druk geeft op de woningmarkt. Onder andere starters ervaren hiervan de nadelen.
- De projecten die Casade uitvoert zorgen ervoor dat de wijken flink opknappen.
- Het wordt gewaardeerd dat er voor gesloopte eengezinswoningen méér appartementen worden teruggebouwd.
- Behoud oog voor het tempo van projecten.

De ketenpartners geven aan dat Casade heel goed is in het onderhouden en behouden van kwalitatief goede woningen. De inzet van Casade op gebied van nieuwbouw, aanpassingen aan de bestaande woningen en innovatieve woonconcepten is voor ketenpartners moeilijker te beoordelen. Desondanks geven zij de volgende aandachtspunten mee:

- Aan de voorkant beter de opties uitwerken bij onderhoud/verduurzaming aan bestaande woningen, waarbij ook direct de afweging kan worden gemaakt of sloop/nieuwbouw (met verdichting) niet een betere optie is.
- Wellicht kan Casade meer inzetten op (hard en zacht) woning splitsen.

De overige samenwerkingspartners spreken over het algemeen hun waardering uit voor de inzet en prestaties van Casade ten aanzien van veranderingen in de woningvoorraad. Zij zien Casade als een vooruitstrevende partij die knappe resultaten weet te realiseren. De hoge realisatiegraad wordt erkend, al wordt daarbij wel opgemerkt dat het woningbouwtempo verder omhoog mag en er in sommige gevallen sneller doorgepakt kan worden.

De visitatiecommissie ziet dat Casade steady presteert op het gebied van het realiseren van meer beschikbare woningen en het verbeteren van de bestaande voorraad. De commissie waardeert haar prestaties als goed. Casade is vaste partner van de drie gemeenten om de opgave in de nieuwbouw op te pakken.

Opgave 3 Samenwerken aan leefbaarheid (inclusief zorg) - Een buurt waar je je thuis voelt

Beschrijving opgave, ondernomen acties en resultaten

Wonen gaat verder dan alleen het hebben van een dak boven het hoofd. Casade heeft naast wonen een speciale afdeling Wijken om hier samen met partners aan te werken. Sommige buurten staan onder druk door complexere vraagstukken zoals vergrijzing, demografische ontwikkelingen, overlast, eenzaamheid en ondermijnende criminaliteit. Daarom investeert Casade niet alleen in woningen, maar ook in het sociale weefsel van de buurt.

Opgave Samenwerken aan leefbaarheid	Ondernomen acties 2021-2024	Resultaten 2021-2024
• Ontwikkelingen als vergrijzing, overlast, eenzaamheid en ondermijnende criminaliteit zetten leefbaarheid onder druk • Complexere overlastmeldingen en vragen m.b.t. zorg • Schone en veilige buurt	• Aanwezig in de dorpen, wijken en buurten • Ontmoetingsruimtes in Kaatsheuvel, Waalwijk en Dongen die bijdragen aan langer thuis wonen en stimuleren van contacten • In 2023 gestart met vormen van integrale gebiedsteams en aanpassing organisatie volgens deze principes • Geïnvesteed in netwerken in de wijk met zorg- en welzijnspartijen • I.s.m. gemeente en politie aanpak ondermijning	• Scores in 'buurtmonitor' ruim voldoende voor leefbaarheid in buurten en wijken • Gebiedsteams zijn in 2023 gestart met gebiedsanalyses en gezamenlijke wijkvisies

Waardering

De huurdersorganisatie noemt Eagle Shelter in Dongen als mooi voorbeeld van de inzet van Casade op het gebied van leefbaarheid. Het is een plek waar ruimte is voor ontmoeting en verbinding en waar ook een voedselbank zit. Bij renovatie en sloop/nieuwbouw worden huurders en SHC van begin af aan betrokken. Dat wordt gewaardeerd.

Als aandachtspunt wordt aan Casade meegegeven om bij nieuwbouw van sociale huurwoningen ook oog te houden voor een groene en prettige woonomgeving en dit mee te nemen in de prestatieafspraken. De inzet van Casade wordt door de huurdersorganisatie beoordeeld als 'naar behoren', waarbij wat extra inzet zou worden gewaardeerd.

De gemeenten zien Casade als betrouwbare partner daar waar het gaat om woonzorgvragen. De woonzorgvisies zijn op elkaar afgestemd en de vertaling van de regionale visie naar lokaal niveau is gezamenlijk gemaakt.

- De gemeente Dongen ziet dat Casade zorgvragen actief oppakt en dat inzet ertoe leidt dat problemen worden opgelost.
- Inzet op doorstroombeleid, woonzorgconcepten en inloophuizen wordt herkend en gewaardeerd.
- Door sloop/nieuwbouwprojecten ontstaat op sommige plekken een gemixtere bewonersgroep wat de wijk ten goede komt.
- Gemeente Waalwijk noemt als goed voorbeeld van de inzet van Casade het project voor huisvesting van autistische jongeren.
- De wijze waarop Casade huurders begeleidt bij sloop/nieuwbouw is heel goed, onder ander door de inzet van de sociaal projectleider.

Ketenpartners herkennen dat Casade veel aandacht heeft voor wijkgericht werken en dat de ambitie hoog ligt. Dit merken zij onder andere bij onderhoudsprojecten in zorgcomplexen, waar veel oog is voor de bewoners, voor het langer thuis kunnen blijven wonen en voor het bieden van maatwerk bijvoorbeeld tijdens de onderhoudswerkzaamheden.

Overige samenwerkingspartners waarderen de inzet op het gebied van leefbaarheid overwegend als goed. Casade laat een lerende houding zien en boekt op onderdelen duidelijke vooruitgang. Er is sprake van korte lijnen in de uitvoering en partners in zorg en welzijn herkennen mooie ideeën en ambities. Tegelijkertijd wordt ook aangegeven dat de doorvertaling van beleid naar praktijk sterker kan en dat samenwerking en afstemming tussen partijen nog verder verbeterd kan worden. Er is behoefte aan een meer proactieve, gezamenlijke benadering van de inzet in buurten en wijken, waarbij vooruit wordt gedacht en afgestemd ten behoeve van de bewoners.

De visitatiecommissie ziet dat er in het gebiedsgericht werken flinke vooruitgang wordt geboekt. Casade wordt herkend als een betrouwbare partner in de wijk. Op de website worden alle medewerkers die in het gebied werken met foto voorgesteld. Dat is heel persoonlijk en Casade toont daarmee haar gezicht. Bewoners worden in een vroeg stadium bij projecten betrokken. De samenwerking met zorg- en welzijnspartijen komt de leefbaarheid ten goede. Er zijn mooie activiteiten ontwikkeld (onder meer in de verschillende ontmoetingsruimten). In de buurtmonitors scoort de leefbaarheid ruim voldoende. Tegelijkertijd is er in de samenwerking met zorg- en welzijnspartijen nog winst te behalen (zie het hoofdstuk Maatschappelijke verankering).

De commissie vindt dat de maatschappelijke waarde die Casade levert op leefbaarheid zich van naar behoren tot goed ontwikkelt.

Opgave 4 Investeren in duurzaamheid

Beschrijving opgave

In het ondernemingsplan Duurzaam Dichtbij was het doel om 'flink te investeren in duurzaamheid, zodat huurders betaalbaar wonen en met meer wooncomfort'. De doelstelling om in 2050 gemiddeld CO₂-neturaal te zijn, is serieus opgepakt. Zo is er via woningverbetering ingezet om woningen naar A+ of A++ niveau te tillen en zijn kosten voor verduurzaming niet doorgerekend naar huurders.

Opgave Investeren in duurzaamheid	Ondernomen acties 2021-2024	Resultaten 2021-2024
• CO₂-neutraal in 2050 • 9 miljoen kg. CO₂ uitstoot verminderen • Woningverbetering: 2.000 woningen energielabel A+ of A++ • Woonlasten (huur en energie) stijgen niet bij woningverbetering • Verminderen eigen ecologische voetafdruk	• Opzetten zonnecoöperatie Dakenstroom • Verduurzaming complexen d.m.v. isolatie, zonnepanelen, ventilatiesysteem, warmteterugwinning, warmtepompen en waar mogelijk aardgasloos • Verkoop van woningen label E, F of G • Initiatieven gericht op het duurzamer maken van de organisatie • Energiecoaches • Programma van Eisen aangevuld met o.a. thema's biobased en circulair bouwen	• 8,3 miljoen kg. CO₂ uitstoot verminderd • Score Aedes-benchmark energetische prestatie en isolatieprestatie: 'A' • 544 geïsoleerde daken met zonnepanelen via Dakenstroom. Ca. 3.000 huurders levert dit gem. 70 euro p/m besparing op • Hergebruik van groen uit slooprojecten i.s.m. bewoners • Praktische ondersteuning en advies aan huurders over 'duurzame' woning

Waardering

De **huurdersorganisatie** waardeert de inzet van Casade op gebied van verduurzaming met 'goed'. Zij geven de volgende suggesties aan Casade mee:

- Stel verduurzamingsambities realistischer bij. Leg de focus meer op de lange termijn, want verduurzaming leidt niet direct tot extra woningen en de druk op de woningmarkt is groot.
- Vermijd te hoge ambities; verduurzamingsstappen kunnen beter gefaseerd worden gezet. Slechts een beperkt aantal huurders profiteert nu van nul-op-de-meterwoningen.
- Zoek balans tussen huurprijs en verduurzaming. Overweeg om de huur iets te verlagen en iets minder ingrijpend te verduurzamen, zodat betaalbaarheid en beschikbaarheid beter in balans blijven.
- Wees alert bij woningen in de verkoopvijver met lage energielabels. Woningen die op de verkooplijst staan, kunnen lange tijd in slechte staat bewoond blijven. Ga actief in gesprek met huurders die in deze woningen wonen en leg goed uit wat de plannen zijn.

De **gemeenten** waarderen de inzet van Casade als uitstekend. De lage energielabels en het behalen van de prestatieafspraken op het gebied van duurzaamheid zijn knappe prestaties.

Tegelijkertijd vraagt dit veel investeringen, wat ten koste gaat van de mogelijkheden voor nieuwbouw. Er is waardering voor de poging om met het opzetten van Zonnecoöperatie Dakenstroom vooruitstrevend te zijn en buiten de gebaande paden te gaan.

Adviezen:

- Sta open voor bijstelling van het duurzaamheidsbeleid, zodat de investeringsruimte voor nieuwbouw beter in balans blijft.
- Bij innovatieve projecten zoals Dakenstroom zou het wellicht beter zijn om transparanter te zijn over mogelijke risico's en valkuilen.
- Blijf zoeken naar innovatieve oplossingen, ook buiten de gebaande kaders.

De **ketenpartners** geven aan dat Casade gaat voor het hoogst haalbare en heel vooruitstrevend is op het gebied van duurzaamheid. Zij waarderen de samenwerking met Casade, omdat er sprake is van échte samenwerking, elkaar goed informeren, het goede gesprek voeren en duidelijke afspraken. Een voorbeeld daarvan is het PvE dat samen met ketenpartners is opgesteld en wat nu ook als voorbeeld wordt gebruikt bij andere corporaties. Het is een concreet en helder verhaal waar ketenpartners in hun werk goed mee uit de voeten kunnen.

Verder geven zij de volgende punten mee:

- Afstemming tussen planmatig onderhoud, dagelijks onderhoud en duurzaamheid kan beter. Er is, ondanks het gebiedsgericht werken, toch nog een scheiding tussen wonen en vastgoed.
- Blijf goed naar het vastgoed kijken en afwegen welke ingrepen het meest passend zijn.
- De ketenpartners zijn niet direct betrokken bij Dakenstroom maar willen Casade toch meegeven dat zij waardering hebben voor de innovatieve aanpak en uitwerking van alle technische zaken. Het is jammer dat het in de media anders uitpakte.

De waardering van **overige samenwerkingspartners** op het gebied van duurzaamheid is overwegend positief, maar kent verschillende accenten. Enkele partijen spreken hun waardering uit voor de sterke inzet en concrete resultaten op het vlak van verduurzaming. Tegelijkertijd wordt ook gesignaleerd dat de prioriteit lijkt te verschuiven richting meer woningbouw, wat tot gemengde gevoelens leidt. Waar de ene partij begrip toont voor deze afweging, uit een ander zorgen over het mogelijk loslaten van duurzaamheidsambities.

De **visitatiecommissie** vindt dat Casade uitstekende prestaties laat zien op het gebied van verduurzaming en het realiseren van hoogwaardige nieuwbouw. De inzet gepleegd vanuit de ambities uit het Ondernemingsplan Duurzaam. Dichtbij hebben duidelijk geleid tot meer comfort en lagere woonlasten voor (zittende) huurders. Tegelijkertijd is de ambitie op verduurzaming soms zo hoog, dat Casade zich terecht de vraag stelt of dit nog houdbaar is met de druk op de woningmarkt en de nieuwbouwopgave in de regio.

- Communiceer duidelijker dat verduurzaming een forse impact heeft op de beschikbare middelen voor nieuwbouw.
- Maak hierin bewuste keuzes die ook voor de buitenwereld zichtbaar en begrijpelijk zijn.

Opgave 5 Goeie buur (dienstverlening)

Beschrijving opgave, ondernomen acties en resultaten

Casade staat voor dienstverlening volgens de Goeie Buur-bouwstenen: dichtbij mensen, je inleven in de ander, begrijpelijke taal spreken en maatwerk leveren. Dit geldt voor huurders, collega's en samenwerkingspartners.

Opgave 'Goeie buur'	Ondernomen acties 2021-2024	Resultaten 2021-2024
•Leren van contactmomenten om verbinding met huurders, collega's en samenwerkingspartners te verbeteren •Ambitie 2020-2024: min. landelijk gemiddelde KWH-score •Ambitie 2025-2028: min. 8,0 voor dienstverlening van huurders •Inzet moderne technologie i.c.m. menselijk contact	•Geïnvesteed in een goede dienstverlening door training medewerkers in 'Goeie Buur-taal' •Online klantenportaal en whatsapp service •Verruiming van de openingstijden van het kantoor en telefonische bereikbaarheid. •2022 en 2024 huurdersonderzoek naar (behoefte/verwachtingen) dienstverlening	•Score KWH label: gelijk aan landelijk gemiddelde •Huurdersonderzoek 2024: 2.400 respondenten - rapportcijfer 7

Waardering

De **huurdersorganisatie** waardeert de inzet van Casade met 'naar behoren – goed'.

- Door de hoge druk op woningmarkt en de wijze van aanbieden van woningen zijn huurders er bezorgd over of het ook in de toekomst mogelijk blijft dat woningzoekenden die willen of moeten verhuizen wel in het eigen dorp kunnen blijven.
- De service naar huurders kan nog verder verbeterd worden. Zo zou het mooi zijn als huurders kunnen volgen hoe het ervoor staat met een reparatieverzoek.
- De ervaring is dat doorgaans de dienstverlening van het klantcontactcentrum heel goed is. Als er doorgeschakeld moet worden naar de 2e lijn, bestaat het risico dat de klacht 'verdwijnt'.

Ondanks dat de **samenwerkingspartners** doorgaans geen huurders zijn van Casade en de dienstverlening niet op hen gericht is, herkennen zij in Casade een goeie buur die een echt sociaal gezicht laat zien en haar uiterste best doet voor huurders.

- Er is waardering voor dat één van de oude kantoren van Casade wordt omgebouwd tot appartementen. En dat, ondanks dat er geen kantoor meer is in Dongen, de wijkteams nog wel in Dongen aanwezig zijn. Het is belangrijk om te blijven investeren in het laagdrempelige en persoonlijke contact in wijken, zowel met bewoners als samenwerkingspartners. Gelijktijdig hoort de commissie ook teleurstelling over de centralisatie, waarbij men elkaar niet meer treft bij het koffiezetapparaat in het verzamelgebouw.
- De ketenpartners geven aan dat Casade uitblinkt in responsiviteit en er alles aan lijkt te doen om de huurders tevreden te houden. Casade gaat in gesprek om een passende oplossing te vinden, wat soms vertraging oplevert, maar wel zorgt voor duidelijke afspraken en een soepele uitvoering. Wees daarbij wel eenduidig in communicatie, zo luidt hun suggestie. Ook 'nee' is een helder antwoord als duidelijk is waarom.
- Casade weet goed aan te sluiten bij wat er bij bewoners in de dorpen leeft en daarop in te spelen. Casade kent de 'handleiding' van haar bewoners.
- In enkele gevallen wordt Casade als wat star en zakelijk ervaren in de dienstverlening, wanneer er juist behoefte is aan flexibiliteit en maatwerk.

De **visitatiecommissie** ziet dat Casade werkt vanuit de bouwstenen van 'de Goeie Buur' en laat zien dat zij dienstverlening heel serieus neemt. Er zijn nog aandachtspunten in de directe dienstverlening en klachtafhandeling, maar daar wordt actief aan gewerkt. De organisatie ontwikkelt zich zichtbaar in het principe 'ken uzelf, ken uw klant' en pakt dit op een reflectieve en professionele manier aan. Het is positief dat er open wordt besproken wat beter kan en hoe men samenwerkt.

Casade is bezig de dienstverlening verder te professionaliseren, met duidelijke keuzes (bijvoorbeeld in onderhoud) over wat wel en niet kan — een spannende, maar noodzakelijke ontwikkeling na een periode waarin vaak 'ja' werd gezegd op vragen. De wisseling van onderhoudsbedrijven is een stap richting betere samenwerking en zal zich op termijn kunnen vertalen in een hogere klanttevredenheid. De commissie waardeert dit onderdeel als naar behoren waarbij de weg naar goed is ingezet.

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

Casade heeft de afgelopen vier jaar mooie prestaties geleverd op alle onderdelen. De uitstekende prestaties in duurzaamheid hebben een gunstig effect op de totale woonlasten van de Casade-huurders.

Voor de toekomst ziet de commissie kansen in gebiedsgericht werken door proactiever te gaan samenwerken met zorg- en welzijnspartijen (zie ook volgend hoofdstuk). Ook ziet de commissie mogelijkheden om meer woningzoekenden in de bestaande voorraad te huisvesten en nodigt Casade uit om zich daarop te oriënteren.

De commissie waardeert het onderdeel Maatschappelijke Waarde als goed, dat wil zeggen de maatschappelijke prestaties zijn beter dan de maatschappelijke opgaven op de meeste terreinen, waarbij de commissie ook een aantal verbeterkansen ziet.

Sterke punten

- + Goede en consistente prestaties.
- + Totale woonlasten gedaald.
- + Veel geïnvesteerd in kwaliteit voorraad en sloop/nieuwbouw.
- + Goede vooruitgang geboekt in gebiedsgericht werken.
- + Uitstekende prestaties in duurzaamheid.
- + Kwaliteit dienstverlening volop in de aandacht.

Leerpunten

- Mogelijkheden bestaande voorraad verder onderzoeken om meer woningzoekenden te huisvesten.
- Zij aan zij blijven optrekken met gemeenten, zorg- en welzijnspartijen om alert op kansen en knelpunten te reageren.

“Bewoners zijn erbij gebaat als we samen pro actiever nadenken over de inzet in buurten en wijken”





4 Maatschappelijke verankering

Het visitatieveld maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar deze is.

Bevindingen commissie

Casade is zich bewust van de noodzaak tot samenwerking met andere belanghebbenden. Dat komt naar voren in twee van haar kernwaarden 'lokaal betrokken' en 'verbonden' en de ambities uit de twee opeenvolgende ondernemingsplannen van 2020-2024 en 2025-2028. Het laatste ondernemingsplan heeft veelzeggend de titel 'De toekomst maken we samen' gekregen.

Beschrijving netwerken

Casade werkt nauw samen met verschillende huurdersorganisaties, met de gemeenten in haar werkgebied, zorg- en welzijnsorganisaties, collega-corporaties en ketenpartners.

De huurders zijn georganiseerd in de Stichting Huurdersbelangenorganisatie Casade (SHC). De SHC is een onafhankelijke stichting waarin vier verschillende lokale huurdersbelangenorganisaties zich hebben verenigd: Huurdersbelang Dongen, HBV Loon op Zand, Huurdersbelangenvereniging oud Waalwijk en Huurdersbelangenvereniging Samen Sterk uit Waspik. Casade en SHC werken samen op basis van een samenwerkingsovereenkomst, voor het laatst gewijzigd in 2021.

Casade is als enige corporatie werkzaam in Dongen, Loon op Zand en Waalwijk. Jaarlijks sluit Casade prestatieafspraken met deze gemeenten, de SHC en de afzonderlijke lokale huurdersbelangenorganisaties af.

Casade organiseert regelmatig bijeenkomsten met gemeenteraadsleden en wethouders. Er zijn structurele overleggen met wethouders en soms ook de burgemeesters.

Ook op ambtelijk niveau is er regelmatig contact: over projecten, zaken als schuldhulpverlening en over prestatieafspraken.

Casade werkt met acht andere Brabantse corporaties samen in 'Lente'. De samenwerking richt zich op verschillende onderwerpen: contract- en inkoopmanagement, uitwisseling van kennis op het gebied van wet- en regelgeving, maar ook over zaken als het toepassen van Houtbouw. De commissie heeft met twee van deze corporaties gesproken: Tiwos uit Tilburg en Zayaz uit 's-Hertogenbosch.

Er zijn diverse zorg- en welzijnsorganisaties, waar Casade nauw mee samenwerkt: in specifieke projecten zoals De Magic Mix en nieuwbouwwontwikkelingen en in langdurige samenwerkingsprojecten in wijken of rond specifieke zorgcomplexen.

Samenwerking met en invloed huurders

SHC en aangesloten huurdersorganisaties zijn blij met de samenwerking met Casade: de contacten zijn goed met de medewerkers op de werkvloer en met het MT en de bestuurder. Het is even wennen geweest met de nieuwe bestuurder na de bestuurswisseling, vertelden de huurdersorganisaties. Duidelijk is dat de bestuurder de SHC goed wil leren kennen en dat wordt gewaardeerd.

SHC en aangesloten huurdersorganisaties zijn wat wisselend in hun waardering over de invloed die zij hebben op het beleid van Casade. Zij waarderen het dat Casade in een vroeg stadium huurdersorganisaties bij renovatie en sloop/nieuwbouw trajecten betreft. Casade betreft huurdersorganisaties vroeg bij het vaststellen van het huurbeleid. Dat gaat ook goed!

Minder tevreden zijn de huurdersvertegenwoordigers over de wijze waarop zij hun adviesrecht kunnen uitoefenen. Dat heeft ook te maken met een informatieachterstand die huurdersvertegenwoordigers ervaren ten opzichte van Casade. Vaak zijn voorstellen van Casade al zo goed voorbereid dat het lastig is om er nog echt invloed op uit te oefenen.

Samenwerking met en invloed van andere samenwerkingspartners

Gemeenten

Alle gemeenten spreken hun waardering uit voor de relatie met Casade: die is goed op ambtelijk en op bestuurlijk niveau. Wel zien de gemeenten dat de samenwerking wat verandert: de huidige Casade toont zich wat zakelijker en soms ook minder politiek sensitief dan een aantal jaren geleden. Een voorbeeld daarvan is de afwikkeling van de Flexwoningen in Loon op Zand, waar Casade ondanks eerdere toezeggingen het project om financiële redenen toch heeft beëindigd. Ook in de samenwerking rond het realiseren van 30 procent sociale huur dreigde wat schuring te ontstaan, doordat Casade zich in een projecten terugtrok eveneens om financiële redenen, zonder de gemeente in de te maken afwegingen vroegtijdig mee te nemen.

Een ander project in Waalwijk (De Els) werd uiteindelijk wel succesvol opgepakt, maar met de nodige moeite en met dank aan de provincie Noord-Brabant. De onderlinge relatie tussen Casade en de drie gemeenten is echter zo robuust dat op basis van deze incidenten partijen met elkaar om de tafel hebben gezeten en nieuwe afspraken hebben gemaakt. Zo ligt er een programma van eisen (menukaart), opgesteld door Casade, waarin zij aangeeft waar volgens haar nieuwe sociale huurwoningen aan moeten voldoen. Deze menukaart is door een onafhankelijke kostendeskundige van de gemeente nagerekend. Gemeenten communiceren dit programma van eisen nu als basis actief naar projectontwikkelaars die samenwerking zouden willen zoeken met Casade om sociale huurwoningen te realiseren.

Qua invloed op beleid zijn de gemeenten redelijk tevreden. Zij zijn betrokken geweest bij de opstelling van het beleidsplan, hebben de indruk dat hun input daarin is meegenomen, maar hebben de uitkomst ervan nog niet gezien.

De wethouders van de gemeenten maken zich zorgen over de mogelijkheden die Casade heeft om zich aan de Nationale Prestatieafspraken te houden qua woningproductie. Ze zouden graag zien dat Casade meer openheid geeft ook aan de gemeenteraad over de mogelijkheden en onmogelijkheden om tot projectontwikkeling te komen. De wethouders willen daar graag over in gesprek met Casade en zoeken daarin gezamenlijkheid: hoe lossen we het woningtekort met elkaar op? Een wat meer activistische houding van Casade richting bijvoorbeeld Aedes en het ministerie van Volkshuisvesting om de problemen te agenderen zouden eveneens op prijs worden gesteld.

Collega-corporaties Lente

De bestuurders van Tiwos en Zayaz zijn beiden positief over de samenwerking met Casade binnen het Lente-verband. Het Lente-verband is mede op initiatief van Casade ontstaan. De betrokkenheid van Casade is nog steeds groot. Gevraagd naar een typering van Casade noemen zij allebei de maatschappelijke betrokkenheid van Casade. Andere typering is mensgericht, duurzaamheid, kundig en positief blauw. Met de typering 'positief blauw' wordt verwezen naar de gedegenheid van Casade.

Gevraagd naar tips, wijzen beide corporaties naar de kansen die er liggen in samenwerking met andere partners. Leg wat meer hart en ziel in de communicatie, versterk de verbinding met anderen omdat de volkshuisvestelijke opgaven daarom vragen. Het mag iets minder degelijk, wat avontuurlijker en wat dichterbij met anderen samen, is de boodschap.

Zorg- en welzijnsorganisaties

Zorg- en welzijnsorganisaties typeren Casade allen als sociaal en betrokken. Gevraagd naar de aard van de samenwerking zijn de organisaties over het algemeen positief: Casade luistert en denkt mee als er wat speelt.

Partners uit zorg en welzijn zijn vol lof over de wijze waarop Casade hen heeft betrokken bij de nieuwe visie zorg en welzijn. De partners zagen bij de terugkoppeling van deze visie dat hun input goed was meegenomen. De samenwerking op strategisch niveau wordt hoog gewaardeerd.

Op uitvoeringsniveau is de onderlinge samenwerking over het algemeen prima. Er is veel waardering voor de samenwerking met contactpersonen binnen Casade. Wel geeft de welzijnsorganisatie aan dat de onderlinge samenwerking minder 'vanzelfsprekend' verloopt sinds de verhuizing van Casade medewerkers naar het centrale kantoor in Kaatsheuvel. Voor die tijd werkten de welzijnsorganisatie en Casade medewerkers op een locatie vanuit eenzelfde wijkkantoor en deelden eenzelfde balie, wat de onderlinge samenwerking ten goede kwam.

Alle partijen vinden dat er winst te behalen valt in een structurele dialoog met elkaar op tactisch niveau. Daar komt het vaak niet van – ook niet bij de welzijns- en zorgorganisaties, geven zij zelf toe. Vaak regeert toch de waan van de dag, terwijl juist overleg over ontwikkelingen op middellange termijn zo belangrijk is. Dat zou bijvoorbeeld mogelijkheden bieden om samen acties in wijken uit te zetten (welzijnsorganisatie) en plannen in een vroeg stadium gezamenlijk te starten. 'We moeten elkaar vasthouden, want we hebben elkaar nodig', dat is de boodschap.

Ketenpartners

De commissie heeft gesproken met ketenpartners waarmee Casade woningcomplexen verduurzaamt en ketenpartners die betrokken zijn bij dynamisch onderhoud (reparatieverzoeken, onderhoud bij mutaties en vervanging van badkamer, keukens en toiletten). De ketenpartners hebben veel waardering voor de wijze van samenwerking met Casade. "Er zitten mensen aan tafel vanuit Casade waarmee we het goede gesprek kunnen voeren, met goede argumenten, samen op zoek naar verbetering, waardoor een echte keten ontstaat", vertellen de ketenpartners. Er is een groot vertrouwen onderling.

Wat zeer op prijs wordt gesteld, is dat Casade open staat voor verandering en verbetering en daarmee niet per se haar eigen visie centraal zet. Dat onderscheidt Casade van andere opdrachtgevers. Uiteindelijk neemt Casade het besluit over hoe verder samen te werken. Dat moet ook vinden de ketenpartners. Er is nog meer uit de ketensamenwerking te halen, geeft een van de ketenpartners aan. Zorg voor een goede aansluiting tussen dynamisch onderhoud en planmatig onderhoud: als een onderhoudsman vanwege reparatieverzoeken binnen een straat meerdere malen hetzelfde onderhoud moet doen, is het jammer als dat signaal niet wordt opgepakt bij de planning van planmatig onderhoud. Daar is nog wel verbetering mogelijk.

Samenwerking Magic Mix

Het Magic Mix project is gevestigd in een pand in Waalwijk, met 22 afzonderlijke tweekamer-appartementen, zonder kookgelegenheid en een grote gemeenschappelijke ruimte. Hier wonen 11 jongere statushouders (AMV'ers) samen met 11 jongere woningzoekenden met als doel dat beiden uitstromen naar meer permanente huisvesting. Bij dit project zijn verschillende partijen betrokken vanuit de gemeente Waalwijk, Casade, organisaties betrokken bij de begeleiding van AMV'ers, jongerenwerk, een kringloopwinkel en beheerorganisatie De Huischmeesters.

Het project is een doorstart van een eerder vergelijkbaar initiatief en is in maart 2025 van start gegaan met subsidie van het ministerie van Asiel en Migratie.

In een dialoogsessie heeft de commissie gesproken met verschillende betrokkenen, waaronder ook vertegenwoordigers van Casade. Daarin kwamen de succesfactoren van het huidige project naar voren de rol van Casade binnen het project aan de orde en de leerpunten voor de toekomst en/of toekomstige projecten.

Succesfactoren

- Goede persoonlijke contacten tussen de verschillende betrokkenen in de dagelijkse praktijk (pandbeheerder van de Huishmeester en wijkbeheerder - wijkconsulent Casade).
- Partijen staan gezamenlijk achter de visie van het project en werken goed met elkaar samen.
- Partijen werken vanuit één projectplan, met duidelijke afspraken over wie wat doet.
- Duidelijke verantwoordelijkheden per organisatie, die daarvoor expertise in huis hebben: huurcontracten lopen nu via Huishmeesters.
- De bereidheid van alle partijen om een aantal stappen verder te zetten en samen te blijven leren.
- De regisseur-rol is duidelijk belegd.

Rol en lessen voor Casade

- Meer van dit soort projecten uitvoeren, bijvoorbeeld ook in woningdelen, sta daar open voor!
- Schakel andere beheerpartijen in bij dit soort complexe projecten die meer ervaring en meer ruimte hebben om zaken net iets anders aan te pakken dan een reguliere corporatie.
- Denk meer vanuit de opgave, niet vanuit de afdelingen of eigen organisatie.
- Vanuit Casade zelf: graag ruimte om dit soort bijzondere projecten op te pakken.

Gezamenlijke aandachtspunten

- Tijdig en structureel het project blijven evalueren op doel, rollen en verantwoordelijkheden en daar een persoon/organisatie voor verantwoordelijk maken.
- Zorg voor een goede match tussen bewoners (AMV'ers en jongeren) en project.
- Genoeg tijd voor alle partijen om de start goed te regelen, bijvoorbeeld bij het selecteren en begeleiden van AMV'ers (dat was nu onder druk van financiering vanuit subsidie beperkt).
- Bij personele wisselingen bij betrokken organisatie zorgen voor een warme overdracht, zodat nieuwe medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt.
- Ook andere medewerkers van betrokken organisaties goed op de hoogte brengen van wat het project behelst.
- Bijsturen als dat nodig is en eventuele irritaties, schuringen in de samenwerking uitpraten.



Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

Casade is goed maatschappelijk verankerd in haar werkomgeving, met alle partijen. Casade is ontvankelijk voor input van belanghebbenden en haalt die ook actief op. De commissie hoort ook dat Casade responsief is en goed luistert.

De commissie hoort ook dat de wat zakelijkere opstelling van Casade wennen is voor veel partijen. Er liggen kansen om met behoud van (noodzakelijke) zakelijkheid toch meer de gemeenschappelijkheid op te zoeken met bijvoorbeeld de gemeenten. Van zorg- en welzijnspartijen hoort de commissie dat er behoefte is aan structurele dialoog, op tactisch niveau om ontwikkelingen voor te zijn, kansen te benutten en de samenwerking te bestendigen. Ditzelfde geluid kwam ook in de dialoogsessie naar voren.

De commissie beoordeelt de samenwerking als goed: dat wil zeggen er is sprake van een robuuste samenwerking; de corporatie laat stakeholders invloed hebben op haar beleid en er is sprake van wederkerigheid. Daarbij zijn er enkele verbeterpunten.

Sterke punten

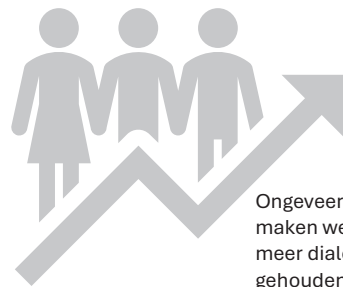
- + Stabiele samenwerking met lokale en regionale partijen.
- + Luisterende en responsieve houding van Casade.

Leerpunten

- + Laat een meer zakelijke houding het zoeken naar gemeenschappelijkheid niet in de weg staan.
- + Investeer in structurele dialoog met zorg- en welzijnspartijen.

“Laten we elkaar
vasthouden”





5 Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

Bevindingen commissie

Strategie

In de afgelopen visitatieperiode heeft Casade gewerkt aan het realiseren van haar strategie, zoals vastgelegd in het ondernemingsplan 'Duurzaam dichtbij' (2020-2024). Bij de ontwikkeling van dit ondernemingsplan zijn belanghebbenden betrokken. Het ondernemingsplan bevat tevens een schets van de context waarin het ondernemingsplan is ontwikkeld.

De missie luidde:

Fijn en betaalbaar wonen voor mensen met een bescheiden inkomen in de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk. Dat is waar we voor zorgen. We sluiten onze 11.500 woningen aan op de woonbehoeftes van onze huurders en op een duurzame toekomst. Ook werken we in buurten aan een prettige leefomgeving. Alles zodat onze huurders zeggen: zo wil ik wonen!

Vanuit de visie zijn er zes doelstellingen geformuleerd, gericht op betaalbaarheid, veranderingen in het woningbestand (aankoop, verkoop, sloop, nieuwbouw leidend tot een bescheiden groei), leefbaarheid, verduurzaming, dienstverlening en financiële doelstellingen. De nadruk lag op verduurzaming, de groei met 200 woningen van 2020 – 2030 en het prettig wonen in de buurt.

In juli 2024 is een portfoliebeleid uitgewerkt waarin een verschuiving ten opzichte van het ondernemingsplan is aangebracht. Casade wil haar woningvoorraad fors laten groeien en zal zich minder strikt houden aan haar oorspronkelijke doelstelling om de woningvoorraad in 2050 CO2 neutraal te maken.

Ongeveer tegelijkertijd heeft Casade een nieuw ondernemingsplan ontwikkeld 'De toekomst maken we samen'. Ook hierbij heeft Casade belanghebbenden betrokken. Casade heeft onder meer dialoogsessies georganiseerd met woningzoekenden en een brede digitale peiling gehouden onder huurders. Meer dan duizend huurders hebben via een enquête laten weten wat zijn vonden van de voornemens in het ondernemingsplan.

Daarin is de bovenstaande verschuiving in beleid meegenomen. Tot 2035 gaat Casade 2.000 nieuwe woningen bouwen wat tot een nettogroei van 1.000 woningen zal gaan leiden. In de periode 2025 – 2028 levert de corporatie 750 woningen op. De ambities op betaalbaarheid en leefbaarheid zijn grosso modo gehandhaafd. Ook opgenomen als ambitie: huurders waarderen de dienstverlening en de wijk waarin zij wonen met een 8 gemiddeld. Casade stemt haar werkwijze af op haar ambities en dat betekent meer gebruik maken van data, veel meer insteken op digitalisering en samenwerking onder meer in ketensamenwerking. Medewerkers worden uitgedaagd om meer leiderschap te ontwikkelen.

Het ondernemingsplan 2025 – 2030 was ten tijde van de visitatie nog niet gecommuniceerd aan de belanghebbenden. Daardoor was het voor belangrijke partners zoals de gemeenten niet duidelijk welke koerswijziging Casade inmiddels had ingezet. De commissie hoorde van wethouders dat zij graag zouden zien dat Casade meer zou inzetten op bouwproductie en minder op duurzaamheid. Een beweging die Casade inmiddels heeft ingezet.

Uitwerking strategie

Ieder jaar ontwikkelt Casade een jaarplan, waarin de doelstellingen uit het ondernemingsplan worden uitgewerkt in jaarlijkse activiteiten, die vervolgens financieel worden vertaald in de begroting.

De ondernemingsplannen zijn verder uitgewerkt in deelbeleid, waarvan het portefeuillebeleid de belangrijkste is. Daarin komen investeringsbeleid en financieel beleid samen. Er zijn doelstellingen opgenomen over de omvang van de voorraad, de samenstelling van de voorraad (productdifferentiatie), de transformatiesnelheid (tempo van aanpassingen in de voorraad), doelmatigheid (waaronder huurderstevredenheid) en rendement.

Aan de basis van het portfoliomanagement liggen woningmarktonderzoeken en de input van belanghebbenden ten grondslag.

De commissie heeft deelbeleid gezien op het vlak van duurzaamheid, leefbaarheid en huurbeleid.

Monitoring en bijsturing

Het ondernemingsplan 2020 – 2024 is vertaald in een doelstelling met kritische prestatie indicatoren en opgenomen in een balanced scorecard. Deze balanced scorecard ligt aan de basis van de viermaandelijke rapportages, waarin de voortgang van ondernemingsplan en jaarplannen wordt gevolgd. Daarnaast bevatten de kwartaalrapportages de ontwikkelingen in de vastgoedportefeuille, de verduurzaming en een beschouwing over de risico's daarin. Ook staan in de kwartaalrapportages gegevens opgenomen over wonen (verhuring, de huisvesting van vergunninghouders en klanttevredenheid), bedrijfsvoering, de ontwikkeling van de financiële continuïteit en risicobeheersing.

Casade wil de rapportages bondiger maken en meer visueel inrichten en is daarmee gestart.

De indeling van de jaarverslagen sluit aan op de doelstellingen van het ondernemingsplan, waardoor belanghebbenden de voortgang op de doelstellingen van het ondernemingsplan goed kunnen volgen. In de jaarverslagen is ook de monitoring op de voortgang in de prestatieafspraken opgenomen.

Halverwege de ondernemingsplanperiode (2022) heeft Casade een midterm-review uitgevoerd, waarin Casade een omgevingsanalyse heeft uitgevoerd en vervolgens de betekenis ervan op haar ambities heeft onderzocht. Dat leidde toen nog niet tot bijstellingen. Wel is er toen voor gekozen om de ontwikkeling van de regionale woondeals nauw gezet te volgen op de impact ervan op de lokale prestatieafspraken.

Op basis daarvan is de portfoliostrategie in 2023 herijkt, eerder dan oorspronkelijk bedoeld was. In de begrotingen zijn de verhoogde ambitie op nieuwbouw al meegenomen. Onderscheidend in vergelijking met veel andere woningcorporaties is de hoge realisatiegraad van Casade. De doelstellingen uit het 'oude' ondernemingsplan zijn nagenoeg allemaal behaald. In 2023 bedroeg de realisatiegraad kasstromen investeringen woningverbeteringen en nieuwbouw zelfs 99 procent. Dat kwam mede dankzij de inzichten van de real-time gegevensverzameling op projectniveau waardoor snel kon worden bijgestuurd. In 2024 heeft Casade niet deze uitzonderlijk hoge realisatiegraad van 2023 kunnen aantikken. Toch was ook in dat jaar de realisatiegraad hoog: 73 procent.

Om goed te kunnen bijsturen heeft Casade in haar begrotingen diverse scenario's ontwikkeld en bijsturingsmogelijkheden aangegeven, conform de leidraad van de Aw. Daardoor is tijdig bijsturen mogelijk.

Risicomanagement

In de afgelopen jaren heeft Casade stappen gezet in het risicomanagement. In 2021 stelde de Aw nog een mogelijk risico in de sturing en beheersing van de organisatie. Vanaf 2022 beoordeelt de Aw het risicoprofiel laag op alle onderdelen.

In de toezichtbrief van 2024 stelt de Aw vast dat Casade over een goede opzet van risicomanagement beschikt. De controller vervult daar een goede rol in.

In de meerjarenbegrotingen is een aparte risicoparagraaf opgenomen waarin strategische risico's worden gedefinieerd, gemonitord en beschreven wordt tot welke risicobereidheid Casade bereid is.

Een van de risico's betreft het dagelijks onderhoud. In 2023 en 2024 bleek dat de uitgaven de begroting fors overschreed en de organisatie ervan niet goed op orde was. In 2023 was dit al een aandachtspunt. In 2024 is opnieuw ingegrepen en is een verbeterplan opgesteld. De organisatie van dagelijks onderhoud is tevens een aandachtspunt in de toezichtsbrieven van de Aw.

Het WSW heeft in de afgelopen vier jaar het risicoprofiel van Casade laag tot gemiddeld. Het WSW heeft de indruk van een corporatie die op het gebied van beleid, sturing en beheersing professioneel is ingericht (brief beoordeling risico 2024).

Bestuur, MT en controller

In de afgelopen visitatieperiode heeft zich een bestuurderswisseling voorgedaan. Na de pensionering van de voormalig bestuurder trad een nieuwe bestuurder in 2023 aan. De komst van de nieuwe bestuurder leidt tot een meer zakelijke, bedrijfsmatige houding van Casade: zowel intern als extern. Intern is meer verduidelijking gekomen in taken, rollen en processen. Gewerkt wordt aan een professionele cultuur met behoud van de oude waarden zoals saamhorigheid en collegialiteit, waarbij meer ruimte ontstaat om elkaar aan te spreken op verbetermogelijkheden. OR en medewerkers zijn daar blij mee. De werkdruk is mede ten gevolge hiervan binnen proporties gekomen.

De ondernemingsraad en jonge professionals die de commissie heeft mogen ontmoeten waren uitermate positief over de komst van de nieuwe bestuurder. Extern is het 'even wennen geweest' geven verschillende belanghebbenden aan. Daarbij speelde niet alleen de komst van de nieuwe bestuurder een rol, maar ook de komst van een nieuwe vastgoedmanager. Er wordt zakelijker geopereerd en er wordt steviger vastgehouden aan de kaders van het financieel beleid dan voorheen.

Casade heeft de controlfunctie belegd in een businesscontroller en een concerncontroller. De concerncontroller vervult een parttimefunctie, is in deze rol ook werkzaam bij andere corporaties en staat daarbij wat op afstand van de organisatie van Casade. De businesscontroller maakt deel uit van de organisatie.

Onlangs heeft er een wisseling in bezetting van de controlfunctie plaatsgevonden, waardoor ook de invulling van beide rollen nog eens tegen het licht is gehouden. Bestuurder, controllers en raad van commissarissen geven aan tevreden te zijn over de wijze waarop de controllers binnen Casade functioneren.

Dit beeld wordt bevestigd in de toezichtsbrieven van de Aw uit 2023 en 2024, waarin de controller complimenten krijgt voor zijn kritische opbouwende en onafhankelijke houding. De Aw constateert in de meest recente toezichtsbrief dat de controlfunctie conform de eisen van de woningwet is ingevuld en inhoudelijk van goede kwaliteit is.

Het MT heeft vooral in het afgelopen jaar een aantal wisselingen in bemensing ondergaan. Het MT is nu weer compleet met een vaste bezetting.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit vijf leden; ieder met een eigen achtergrond: financieel, zorg- en welzijn, vastgoedbeheer en projectontwikkeling en innovatie en digitalisering. De samenstelling van de raad matcht met de opgaven waar Casade voor staat.

De raad vergadert gemiddeld zes keer per jaar en houdt daarnaast twee themabijeenkomsten. Op deze bijeenkomsten worden onderwerpen als portefeuillebeleid en ondernemingsplan of zorg en welzijn verder uitgediept. Bij de raadsvergaderingen is de manager financiën altijd aanwezig. De concerncontroller spreekt twee keer per jaar met de raad, zonder aanwezigheid van de bestuurder.

De raad spreekt verder twee keer per jaar met de SHC en met de OR. De raad woont in een aantal gevallen ook gemeenteraadsbijeenkomsten mee, om daarmee een beeld te krijgen van de gemeentelijke context en de positie van Casade daarin. Contact met de wethouders is er niet; de raad hecht aan duidelijkheid over de rollen van bestuur en toezichthouders. De raad kan zich wel voorstellen dat in deze tijden waarin woningbouwproductie onder druk staat, het goed kan zijn om samen met de bestuurder misschien wat meer toenadering tot de wethouders te zoeken.

Uit de notulen en de zelfevaluaties komt een gezonde verhouding tussen raad en bestuurder naar voren: steunend waar nodig maar ook met kritisch tegenspel, bijvoorbeeld over de ontwikkeling van het dagelijks onderhoud. De commissie heeft daarnaast gezien dat er een discussie heeft plaatsgevonden tussen raad van commissarissen, bestuurder en MT over de rol van de RvC bij investeringsbesluiten. Gewoonlijk werden investeringsbesluiten in nieuwbouw als onderdeel van de jaarlijkse begroting aan de raad voorgelegd. Als er bijsturing nodig was, bijvoorbeeld omdat er veranderingen kwamen in aantallen te realiseren woningen, werd dat voorgelegd aan de raad.

De RvC heeft de wens geuit om meer zicht en meer grip te krijgen op investeringsbesluiten. In 2025 hebben commissarissen, bestuurder en MT nieuwe afspraken gemaakt over de besluitvorming.

De raad stelt daarnaast kritisch een aantal zaken aan de orde: is in deze tijd waarin de woningtekorten zo sterk oplopen Casade niet te voorzichtig in haar ambitieniveau? Met het stellen van deze vragen prikkelt de raad bestuurder en organisatie tot sterke onderbouwing en mogelijk ook aanscherping van het beleid.



Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen:

De commissie heeft een positieve indruk van de besturing van Casade. De ondernemingsplannen en de portefeuillestrategie zijn gebaseerd op een zorgvuldige contextanalyse en met raadpleging van de belanghebbenden.

De uitwerking ervan in jaarplannen en de monitoring via viermaandelijks rapportages vormen een consistente lijn en maken het goed mogelijk om de voortgang van het ondernemingsplan te volgen.

De keuzes die Casade maakt passen in het tijdbeeld vindt de commissie. Goed dat er wat wordt ingeleverd op duurzaamheidsinvesteringen om daarmee ruimte te creëren voor ontwikkelingen om meer woningen beschikbaar te krijgen.

De realisatiegraad in woningverbetering en nieuwbouw is hoog en daaraan kunnen meerdere betekenissen worden ontleend. Ten eerste dat Casade doet wat ze belooft en dat zij haar organisatie en samenwerking met ketenpartners op dit terrein goed op orde heeft. Aan de andere kant roept het ook vragen op over het ambitieniveau van Casade: kan of moet dit niet wat verder omhoog? Of is het juist verstandig gelet op de lange termijn een voorzichtige koers te blijven volgen. De commissie ziet dat deze vraag in ieder geval vanuit de raad van commissarissen op tafel wordt gelegd.

De onderlinge verhoudingen tussen MT, bestuurder en raad van commissarissen zijn goed in balans. Het MT bereidt gedegen besluitvorming voor en is open en transparant over de dilemma's die het tegenkomt. De verhoudingen onderling bieden daardoor goed de ruimte voor transparante afwegingen van besluiten. De controlfunctie is goed ingevuld. De commissie is positief over de samenstelling en de dynamiek binnen de raad van commissarissen en de verhoudingen tussen bestuurder en raad.

Sterke punten

- + Zorgvuldig ingerichte PDCA-cyclus, startend met een goed ontwikkeld ondernemingsplan en uitgewerkt in KPI's, jaarplannen en monitoring met viermaandelijks rapportages.
- + Hoge realisatiegraad.
- + Goed ontwikkeld risicomanagement.
- + Tijdige bijsturing van ambities.
- + Verhoudingen raad van commissarissen, bestuurder, controller, MT goed in balans met ruimte voor kritische opbouwende gesprekken.

Leerpunten

- Ambitieniveau nog eens tegen het licht houden.
- Externe belanghebbenden tijdig meenemen in de bijsturing van ambities.

“We voeren open gesprekken met elkaar”





6 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

Bevindingen commissie

Financiële positie

Casade beschikt over een gezonde financiële positie. De corporatie voldoet ruim aan alle criteria die Aw en WSW aan een gezonde financiële positie stellen.

Hoewel het WSW lovend is over de sturing en beheersing van de organisatie, deelt de toezichthouder in 2024 de zorg van Casade over de ontwikkeling van de operationele kasstroom. Verhoging ervan is nodig om zowel de (verhoogde) investeringsambities te realiseren en de financiële continuïteit te waarborgen.

Casade heeft daarvoor in haar ondernemingsplan van 2025 een aantal maatregelen genoemd. Nieuwbouw wordt gefinancierd met opbrengsten van woningverkoop en met leningen. Om een gezonde verhouding te houden moeten de inkomsten de rente op leningen goed kunnen dekken. Daarin voert Casade een voorzichtige koers: intern houdt zij daarvoor normen aan die strenger zijn dan wat de toezichthouder hanteert. Dat geldt voor de Interest Coverage Rate (ICR) en de Loan to Value (LtV). Casade houdt zich strikt aan een ICR van 1,7 waar het WSW 1,4 hanteert.

Voor wat betreft de LtV houdt Casade een norm van 65% aan, waar het WSW van 70% uitgaat. Door boven op de risicobuffer die het WSW meeneemt in haar normen zelf extra risicobuffers te hanteren, verkleint Casade de eigen investeringsruimte om kansen in woningbouw en woningverbetering te benutten.

Dit laat onverlet dat Casade in verhouding tot haar omvang in aantal vhe flink investeert en in 2023 tot de top 20 van de grotere investeerders binnen de corporatiesector gerekend mocht worden, zo blijkt uit een onderzoek van Property.nl.

De regionale opgave om te investeren in onder meer beschikbaarheid blijft echter onverminderd hoog, waarbij alle mogelijkheden om te investeren dienen te worden onderzocht.

Om voldoende te kunnen investeren en de benodigde kasstroom te kunnen genereren, is het nodig om huurinkomsten te optimaliseren en kosten te beperken. Politieke ontwikkelingen kunnen de voorspelbaarheid van de verwachte kasstromen sterk beïnvloeden. Dat kwam in het voorjaar van 2025 naar voren in het voornemen om de huurverhoging voor twee jaar te bevriezen, een voornemen dat bij het schrijven van dit rapport snel is ingetrokken.

De kosten van de organisatie zijn – in vergelijking met andere corporaties – relatief laag. Casade scoort een A op de Aedesbenchmark met bedrijfslasten die circa € 230 per vhe lager zijn dan de gemiddelde bedrijfslasten van Nederlandse woningcorporaties.

Organisatiecapaciteit

De organisatie van Casade is gegroeid van 117,66 fte (start 2021) tot 144,05 fte (ultimo 2024). Er hebben zich diverse personeelsswisselingen voorgedaan in de afgelopen vier jaar: er zijn 83 nieuwe medewerkers in dienst gekomen; 58 medewerkers zijn uitgestroomd. Het lukt Casade goed om nieuwe medewerkers aan te trekken ook op vastgoed waar de arbeidsmarkt krap is.

In 2021 kwam een signaal van de ondernemingsraad dat de werkdruk hoog was op verschillende afdelingen. Door meer duidelijkheid te brengen in werkprocessen, taken en bevoegdheden en verbeteringen in het management is in de visitatieperiode de werkdruk sterk afgenomen. De werkdruk is inmiddels geen groot thema meer, zegt de ondernemingsraad, mede dankzij de wijzigingen die de organisatie de afgelopen vier jaar heeft ondergaan.

Drie wijzigingen springen daarbij in het oog: de verhuizing van meerdere locaties naar één nieuw kantoor, de introductie van gebiedsgericht werken en de vergrote inzet op digitalisering.

In 2024 heeft Casade een nieuw kantoor betrokken: een open kantoor, zonder vaste plekken, met veel mogelijkheden tot ontmoeting. In 2023 is gestart met gebiedsgericht werken: gebiedsteams bestaande uit medewerkers met directe klantencontacten zoals sociale projectleiders, opzichters en huismeesters werken met elkaar samen aan het versterken van wijken. Daarbij zijn niet langer de individuele werkprocessen leidend, maar wordt er meer verbinding gezocht. Gewerkt wordt aan een gebiedsmonitor, waarbij gebieden met behulp van data in kaart worden gebracht. Deze gebiedsmonitors gaan de gebiedsteams in hun werk ondersteunen. Het doel daarvan is om niet langer op basis van incidenten in wijken aan de slag te gaan maar patronen bloot te leggen. Gebiedsteams gaan ook meer sturing geven aan vastgoedinvesteringen.

Digitalisering is een belangrijk thema in het ondernemingsplan. Casade ziet kansen in de digitale ontwikkelingen: om het werk gemakkelijker, beter en efficiënter te maken. Om deze digitalisering handen en voeten te geven, heeft Casade een datateam ingesteld, waarbinnen ook een aantal werkstudenten aan het werk is en zich bezighoudt met het digitaliseren van werkprocessen en het verbeteren van de datakwaliteit bijvoorbeeld van het bestaande vastgoed.

Cultuur

Gevraagd naar een typering van Casade hoort de commissie veel interne belanghebbenden de termen betrokkenheid, ambitieus en gezellig gebruiken. Casade heeft een familiecultuur en wil graag een aantal van de kenmerken ervan behouden, zoals de collegialiteit en de onderlinge saamhorigheid. Tegelijkertijd is er bij de bestuurder, raad van commissarissen, MT en medewerkers behoefte aan meer professionele zakelijkheid.

Er is onlangs een zogenaamde 'cultuurfoto' gemaakt dat naast de goede kanten ook de keerzijde van de bestaande cultuur in beeld bracht zoals conflictvermijding en een soms weinig inclusieve cultuur voor nieuwkomers, waardoor zij zich minder snel 'thuis' in de organisatie voelden. Om de gewenste omslag te maken, startte Casade met een cultuurtraject. De commissie constateert daarvoor een groot draagvlak onder alle betrokkenen.



Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen:

De commissie vindt dat Casade haar capaciteit met het doel om daarmee haar ambities uit de ondernemingsplannen te realiseren, goed op orde heeft. En waar het minder goed op orde is, onderneemt Casade actie, zoals het cultuurtraject, gebiedsgericht werken, aanscherpen van werkprocessen, verbetering van data-kwaliteit en verdere digitalisering. De bedrijfslasten zijn relatief laag, zonder dat dit lage niveau van invloed is op de prestaties die de corporatie levert.

De commissie proeft enige voorzichtigheid en in relatie daarmee een beperkte risicobereidheid op financieel gebied. Casade hanteert financiële normen strikt bij de ontwikkeling van investeringsvoorstellen, zo hoort de commissie van het MT. De commissie vindt dat Casade daarin wat meer projectafhankelijke flexibiliteit zou kunnen tonen, zonder afbreuk te doen aan een degelijke financiering op portefeuilleniveau.

Sterke punten

- + Gezonde financiële positie.
- + Lage bedrijfslasten in vergelijking met de sector.
- + Goede aanpak van werkdruk.
- + Sterke aandacht voor structuur en cultuur van de organisatie.
- + Sterke inzet op digitalisering.

Leerpunten

- Wat wendbaarder omgaan met interne normen, door deze niet als roadblock, maar als remweg te gebruiken.

“Combineren van ziel en zakelijkheid.”



7 Bestuurlijke reactie

Beste leden van de visitatiecommissie,

Het grote tekort aan woningen staat momenteel in de top drie van grootste zorgen van Nederlanders. Als woningcorporatie met een verzorgingsgebied binnen de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk wil Casade graag een bijdrage leveren aan de oplossing van deze belangrijke maatschappelijke uitdaging.

In ons ondernemingsplan 'De toekomst maken we samen (2025-2028)' hebben wij vastgelegd hoe wij deze uitdaging de komende jaren aangaan. We gaan werken aan het verminderen van het tekort aan woningen, het betaalbaar houden van sociale huurwoningen en het verduurzamen van bestaande woningen. Daarbij willen we Casade financieel gezond houden en als organisatie het verschil maken, en zetten we in op digitale transformatie en het versterken van onze netwerken in wijken en buurten omdat dit zal bijdragen aan de realisatie van onze opgaven.

Dit zijn grote ambities. We beseffen dat dit niet vanzelf zal gaan en dat we dit niet alleen kunnen. De toekomst maken we echt samen. Samen met onze huurders, (maatschappelijke) partners, overheden, en onze medewerkers.

Spiegel

We zijn hard aan de slag met deze ambities uit ons ondernemingsplan. En al doende, leren we. Tegelijkertijd willen we graag dat anderen ons ook een spiegel voorhouden van hoe we het doen, en wat we nog beter kunnen doen.

Zo wordt ons financiële en volkshuisvestelijke presteren ieder jaar nauwgezet gevolgd en van commentaar voorzien door een accountant, door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en door de Autoriteit woningcorporaties. Daar worden we alleen maar beter van.

Eens in de vier jaar vragen we een gespecialiseerde externe commissie ons door te lichten. Uw bureau hebben wij deze keer gevraagd om deze visitatie voor ons te verzorgen en een rapport hierover op te stellen.

Wat vinden huurders, gemeenten en partners?

Het visitatierapport schetst een totaalbeeld en geeft daarmee inzicht of wij als corporatie een goede balans vinden tussen de verschillende invalshoeken. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan wat belanghebbenden vinden van de corporatie.

Bij Casade vinden wij dat het belangrijkste onderdeel van het visitatierapport: hoe waarderen huurders, overheden en (maatschappelijke) partners ons presteren, de communicatie en de wijze waarop zij invloed kunnen uitoefenen op ons beleid? En welke aandachtspunten geven ze daarin aan ons mee? We hebben deze keer de visitatiecommissie ook specifieke leervragen meegegeven waarop we graag hun blik wilden hebben.

Hoe scoren we?

Kijken we naar de resultaten van de visitatie, dan zijn we daar trots op. We mogen ons van de visitatiecommissie een effectieve en betrouwbare corporatie noemen. Onze realisatiegraad is hoog geweest. We bereiken wat we willen bereiken en doen wat we beloven. De commissie bevestigt dat we op een betekenisvolle manier invulling geven aan onze kernwaarden: 'Lokaal betrokken, verbonden, duurzaam, vertrouwen en resultaatgericht.'

Hoe mooi is dat. Dit positieve oordeel van de visitatiecommissie, mede gebaseerd op de inbreng van veel partners met wie Casade samenwerkt, voelt voor ons als veel waardering van en erkenning voor het gezamenlijke werk en de toewijding van management en medewerkers binnen Casade van de afgelopen periode.

Het is een bevestiging dat Casade de juiste koers heeft ingezet en biedt een stimulans om met veel vertrouwen volgende stappen te zetten. Het is een aanmoediging om de lat hoog te blijven leggen.

Aanbevelingen

Natuurlijk is het fijn om te lezen dat we het in de ogen van anderen goed doen, maar we zijn ook continu op zoek naar wat nog beter kan. Kijken we naar de drie belangrijkste aandachtspunten die de visitatie ons meegeeft, dan vinden we die herkenbaar.

- 1) We zijn soms inderdaad te bescheiden. We laten niet altijd goed zien wat we allemaal bereikt hebben. Daarom zijn we al begonnen met het maken van een plan om na de zomer meer aan onze zichtbaarheid te werken in onze contacten met de buitenwereld.
- 2) Ook de voorzichtigheid, bijvoorbeeld in het hanteren van interne financiële normen, is onderwerp van gesprek. We realiseren ons dat we af en toe meer de grenzen mogen of zelfs moeten opzoeken, juist om onze kwetsbare doelgroepen een thuis te kunnen bieden.

Daar staat tegenover dat we met het project Dakenstroom ons bewust op onontgonnen terrein hebben begeven, om vernieuwing te realiseren in het belang van onze huurders. Fijn om te lezen dat de commissie onze innovatiekracht en moed bij dit project waardeert.

Misschien mogen we dat vaker doen. Maar onze voorzichtigheid heeft ons ook wat gebracht afgelopen jaren. Casade was één van de corporaties die niet direct op de stopknop hoefde te drukken toen het kabinet kwam met plannen voor huurbevriezing. We zijn financieel solide en kunnen tegenvallers opvangen. Dat vinden we ook wat waard.

Het gaat allemaal om het vinden van de juiste balans, én het daarbij transparanter zijn over de afwegingen die we maken. We hebben in dat opzicht geleerd van het flexwoningenproject in Kaatsheuvel.

We gaan gemeenten of andere partijen nog meer dan nu meenemen bij koerswijzigingen, en bij onze af- en overwegingen, bijvoorbeeld in projecten, zodat onze keuzes volgbaar zijn.

- 3) Huurdersparticipatie achten we van groot belang voor onze legitimatie. We zijn dan ook heel erg blij met de constructieve samenwerking met de Stichting Samenwerkende Huurdersorganisaties Casade (SHC). Zowel SHC als wij ervaren echter dat het lastig is om huurders te activeren om mee te denken en mee te doen. In bestuursfuncties, maar ook bij bijeenkomsten.

We hebben daarom afgesproken om hier de komende tijd meer energie in te steken, samen, maar ook los van elkaar. Ook daar kan de digitale transformatie ons wellicht bij helpen, door online laagdrempelig grote(re) groepen huurders te benaderen om met ons mee te denken.

Aan de slag

Trots op de resultaten in het visitatierapport, (h)erkennend dat we ook nog uitdagingen voor ons hebben, gaan we verder. We gaan bouwen aan de toekomst. Dat willen we heel graag goed doen. En daarbij blijven leren van de feedback van alle betrokkenen.

Dank

We danken de visitatiecommissie van harte voor haar rapport. We kijken terug op een zeer prettig verlopen proces, waarbij veel belanghebbenden betrokken zijn. We danken ook de vertegenwoordigers van onze huurders, gemeenten en maatschappelijke partners die hebben bijgedragen aan deze visitatie.

En we bedanken alle medewerkers van Casade. Laten we samen de toekomst voor goede volkshuisvesting in de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk nog mooier maken!

Hartelijke groet,

Hassan Najja
Directeur-bestuurder

Ayrin van Dal-Peters
Voorzitter raad van commissarissen



8 Maatschappelijke reactie

Geachte Visitatiecommissie,

Allereerst willen we Casade feliciteren met het met dit zeer nette visitatierapport.

Verder willen wij de medewerkers van het visitatietraject bedanken voor de heldere uitleg tijdens de “Presentatie huurdersvoorbereiding” van 10 april en de verdere begeleiding van het proces.

De commissie heeft een luisterend oor gehad voor de antwoorden en opmerkingen van de SHC bij het ophalen van de informatie op 24 april.

Dit is duidelijk terug te zien in het eindrapport bij het hoofdstuk “Maatschappelijke waarde” op de punten 3.1.2, 3.3.2 en 3.4.2.

We hopen dat we bovengenoemde punten nog verder kunnen uitwerken in ons structureel overleg met Casade.

De SHC kan zich vinden in het eindoordeel en de aanbevelingen, in het bijzonder in de opmerking op pagina 1:

“De commissie moedigt Casade aan om in samenwerking en afstemming met de formele huurdersorganisaties (informele) huurdersparticipatie te verbreden op beleid en beheer en te versterken”.

Wij willen graag onze samenwerking verder vormgeven en hopen dit op korte termijn met Casade te kunnen bespreken.

In afwachting van uw reactie verblijven wij met vriendelijke groet,

Namens Stichting SHC,
 Bestuur SHC en Raad van aangesloten organisatie



BIJLAGE 1

LIJST GEÏNTERVIEWDE PERSONEN

Interne gesprekken

Bestuurder Casade
Raad van Commissarissen Casade
Management team en controller Casade
Ondernemingsraad en medewerkers Casade

Externe gesprekken

Stichting Huurderskoepel Casade en aangesloten huurdersverenigingen
Wethouders en beleidsmedewerkers gemeente Dongen, Loon op Zand en Waalwijk
Corporatiebestuurders Tiwos en Zayaz
Zorg- en welzijnsorganisaties Mijzo, Zorggroep Elde Maasduinen en ContourdeTwern
Ketenpartners Hendriks Onderhoud, Janssen Huybregts, Coen Hagedoorn, Caspar de Haan

Deelnemers aan de dialoogsessie:

De Huischmeesters
Sterk Huis
Baanbrekers
Gemeente Waalwijk
Casade