



**DEGOEDEWONING**  
*thuis in betaalbaar wonen*



# VISITATIERAPPORT

2017-2020



## DE GOEDE WONING

### MAATSCHAPPELIJKE VISITATIE

2017-2020



**DEGOEDEWONING**  
*thuis in betaalbaar wonen*

**Bennekom, 1 juli 2021**

**Raeflex**

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

**Visitatiecommissie**

De heer P.J.L.G. Kerkvliet | Voorzitter  
De heer drs. ing. A.E. Spithoven MRE MRICS | Algemeen commissielid  
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC | Secretaris

# Voorwoord

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

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

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

Raeflex wil corporaties tijdens de visitaties meer bieden dan 'afvinklijsten' en het voldoen aan de verplichting. Visitatie is een waardevol instrument om corporaties te spiegelen op hun geleverde prestaties, oordelen van belanghebbenden duidelijk te hebben en om verbetertips te geven. Gelukkig biedt de visitatiemethodiek mogelijkheden om toekomstgerichte aanbevelingen te geven en binnen de visitatiemethodiek maatwerk te leveren.

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

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

drs. Alex Grashof  
directeur Raeflex

# Inhoudsopgave

<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort.....</b>	<b>5</b>
<b>A Recensie De Goede Woning .....</b>	<b>6</b>
<b>B Scorekaart De Goede Woning .....</b>	<b>13</b>
<b>C Scorekaart De Goede Woning in beeld .....</b>	<b>14</b>
<b>D Samenvatting in beeld De Goede Woning .....</b>	<b>15</b>
<b>E Reactie De Goede Woning .....</b>	<b>17</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief .....</b>	<b>19</b>
<b>1 Visitatie bij De Goede Woning .....</b>	<b>20</b>
<b>2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces .....</b>	<b>22</b>
2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's.....	22
2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces.....	27
2.3 Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken door belanghouders en corporatie.....	27
2.4 Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken: beschouwing van de visitatiecommissie .....	30
2.5 Verbeterpunten van belanghebbenden .....	31
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities .....</b>	<b>32</b>
3.1 Oordeel over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken .....	32
3.2 Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven.....	36
3.3 Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven.....	37
<b>4 Presteren volgens Belanghebbenden .....</b>	<b>39</b>
4.1 Oordeel van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties.....	40
4.2 Verbeterpunten van belanghebbenden .....	46
<b>5 Presteren naar Vermogen .....</b>	<b>47</b>
<b>6 Governance van maatschappelijk presteren.....</b>	<b>51</b>
6.1 Oordeel over de strategievorming en prestatiesturing .....	51
6.2 Oordeel over de maatschappelijke rol van de RvC.....	52
6.3 Oordeel over de externe legitimatie en openbare verantwoording.....	54
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport.....</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen .....</b>	<b>56</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae .....</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst .....</b>	<b>62</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen.....</b>	<b>63</b>
<b>Bijlage 5 Position paper.....</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage 6 Factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen .....</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 7 Meetschaal.....</b>	<b>78</b>

## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



## A Recensie De Goede Woning

### Terugblik op visitatie 2012-2016

Begin 2017 heeft een visitatiecommissie van Raeflex [De Goede Woning in Zoetermeer](#) bezocht. Bij deze visitatie leerde de commissie de corporatie kennen als een goed maatschappelijk presterende lokale corporatie. Waardering was er voor de prestaties op het gebied van betaalbaarheid, de investeringen in de bestaande voorraad en de ontwikkeling van jongerenhuisvesting. Sterke punten waren verder de goede contacten met belanghebbenden, een goede financiële positie en een deskundige raad van commissarissen. De commissie gaf een aantal verbeter suggesties mee op beleidsvorming, het optimaliseren van de volkshuisvestelijke prestaties, het financieel beleid en de organisatie en toezicht. Zo wilde de commissie graag een verder reikend perspectief zien op de ontwikkeling van wijken en buurten, vastgelegd in een portefeuillestrategie, met aandacht voor sociale aspecten. De commissie gaf tevens een advies mee om samenhang te brengen in de verschillende beleidsinstrumenten in relatie tot het financieel beleid. Het kwaliteitsbeleid gericht op de woningvoorraad verdiende verdere verdieping. Het investeringsstatuut mocht worden uitgebreid met volkshuisvestelijke criteria. Tot slot vond de commissie dat er meer evenwicht mocht komen in de topstructuur door afspraken tussen raad van commissarissen en bestuur te maken. Ook de positie van management en controller kon steviger, oordeelde de commissie toen.

### Resultaten visitatie 2017-2020

#### Echte Zoetermeerse corporatie

Vier jaar later leert de commissie bij de visitatie over de jaren 2017-2020 opnieuw De Goede Woning kennen als een echte Zoetermeerse corporatie. De huurdersorganisatie, gemeente, collega-corporaties en sociale partners vinden De Goede Woning een zeer belangrijke speler in Zoetermeer.

Daarnaast is zichtbaar dat De Goede Woning veel energie heeft gestoken in het versterken van de organisatie: de basis op orde brengen. Voor een belangrijk deel is daarmee invulling gegeven aan de verbeterpunten van de vorige visitatie. Zo is er een heldere portefeuillestrategie, een goed onderhoudsplan, een meerjarig huurbeleid, een goed werkende P&C cyclus en een nieuw ICT-systeem, dat zowel in- als extern de werkprocessen sterker en transparanter heeft gemaakt. De topstructuur in de corporatie is nagenoeg geheel vernieuwd. In 2018 is een nieuwe bestuurder aangetreden. Er is een goede visie op governance uitgewerkt en vastgesteld. De commissie ziet dat nu de basis op orde is. Er is ruimte ontstaan om een aantal andere verbeterpunten uit het visitatierapport verder te kunnen invullen, zoals het meer samenhang creëren tussen de verschillende beleidsinstrumenten in relatie tot het financieel beleid en meer aandacht voor maatschappelijke ontwikkelingen in de wijken: de 'sociale aspecten'.

#### De waarderingen zijn voldoende tot goed.

De commissie heeft de prestaties van De Goede Woning bij deze visitatie ruim voldoende gewaardeerd. De cijfers voor Presteren naar Opgave en Ambitie, Presteren volgens Belanghebbenden en Governance hebben we gewaardeerd met een 7 en Presteren naar Vermogen met een 6.

De commissie waardeert dat De Goede Woning zich de afgelopen periode heeft ingespannen om de basis op orde te brengen. Op een aantal punten is dit proces nog in een afrondende fase. Deze veelal intern gerichte inspanningen zijn op een aantal punten nog niet zichtbaar in de externe maatschappelijke prestaties; dit is de reden waarom deze nog niet vertaald zijn in hogere waarderingen van de commissie. De commissie hecht er wel aan om hier te benadrukken dat zij veel waardering heeft voor het vele werk dat door De Goede Woning in de afgelopen periode is verricht en spreekt de verwachting uit dat bij voortzetting van de huidige opgaande lijn de resultaten zullen verbeteren.

### **Nuchtere reflectie in position paper**

De position paper van de bestuurder van De Goede Woning levert een nuchter beeld op van ambities, prestaties en de reflectie daarop. De ambities zijn in 2018 beschreven in het ondernemingsplan met de pakkende titel Passend thuis in Zoetermeer. De koers is samen met de huurders en de stakeholders bepaald en geeft een heldere richting aan voor de toekomst. Aandachtspunten zijn het uitbreiden en betaalbaar houden van de voorraad, verbeteren van wooncomfort van vooral de bestaande voorraad, verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening en prettig wonen in de wijken. De bestuurder herkent dat de focus in de afgelopen jaren vooral op de eerste drie punten heeft gelegen. De commissie ziet deze focus terug in de prestaties die de corporatie de afgelopen vier jaar heeft geleverd. Daarbij vallen vooral de projecten op waarin De Goede Woning nul-op-de-meterwoningen heeft gerealiseerd, de aanpak van de stadsvernieuwing in Palenstein en het in stand houden van de betaalbare voorraad. Ook heeft De Goede Woning 220 nieuwe woningen weten te realiseren, ondanks de beperkte ruimte aan nieuwbouwlocaties voor sociale woningbouw. In 2021 levert De Goede Woning 120 woningen op in Palenstein als belangrijk onderdeel van de stadsvernieuwing. Dit complex heeft een hoge kwaliteit dat aansluit op de vraag van de Zoetermeerse huurders.

### **De realisatie van het ondernemingsplan.**

De Goede Woning heeft de commissie gevraagd aandacht te besteden aan de voortgang bij de uitvoering van het ondernemingsplan. De commissie ziet vooral voortgang in het bieden van een passend huis en een goed wooncomfort aan huurders. Bij 'passend huis' valt de gerichtheid op nieuwbouw, de inzet op doorstroming en de doelgerichte praktijk van de woningtoewijzing op. De huurprijs ligt gemiddeld lager dan bij de andere corporaties in Zoetermeer. Het onderhoudsniveau is gemiddeld voldoende. Het onderhoudsniveau is door de portefeuillanalyse en de betere onderhoudsplanning beter inzichtelijk gemaakt en daardoor beter stuurbaar. De Goede Woning heeft pioniersarbeid verricht in de verduurzaming van haar woningbezit met nul-op-de-meterwoningen en hiermee een goede reputatie opgebouwd. Na een grondige evaluatie is nu gekozen voor een no-regret benadering. Hierbij wordt met minder middelen verbetering gerealiseerd in meer woningen, waardoor het energetisch effect in meer woningen en de energiebewustwording bij meer huurders wordt gerealiseerd. De kwaliteit van de service groeit door de vergrote aandacht hiervoor in de laatste jaren. De overschakeling op een kwaliteitsmetingsysteem dat de klanttevredenheid sneller in beeld brengt, is positief. Voor wat betreft het prettig wonen in de wijk, ziet de commissie aanleiding om de inzet hierop te vergroten. De corporatie mag zelfbewuster worden van haar mogelijkheden om zelf of in samenwerking met anderen de maatschappelijke problematiek in wijken eerder te signaleren, te agenderen en te bestrijden. Verderop in dit rapport wordt een en ander bij de betreffende onderdelen nader onderbouwd.

## **Buiten de paden treden**

De commissie heeft bewondering voor de zoektocht van De Goede Woning naar mogelijkheden om de voorraad uit te breiden. De Goede Woning wil de komende tien à vijftien jaar circa 1.000 tot 1.500 nieuwe woningen aan de voorraad toevoegen, zo blijkt uit het ondernemingsplan en de position paper. De commissie onderschrijft deze ambitie, gelet op de grote vraag naar sociale huurwoningen. Omdat binnen de gemeente nu weinig locaties beschikbaar komen, wijkt de corporatie noodgedwongen uit naar buurgemeente Nootdorp-Pijnacker. De commissie begrijpt deze aanpassing in het beleid.

Het lukt De Goede Woning net als in de vorige visitatieperiode om als corporatie met de laagste huurprijzen in Zoetermeer een betaalbare voorraad op peil te houden. De huurprijzen van De Goede Woning zijn vergelijkbaar met wat elders in het land wordt berekend. Het gevoerde huurbeleid wijkt af van de hoofdregel in het Sociaal Huurakkoord dat tussen Aedes en de Woonbond is afgesloten. De Goede Woning heeft gemiddeld een hogere huurverhoging doorgevoerd dan afgesproken in het akkoord. In de prestatieafspraken hebben wij de afspraak voor de extra huurverhoging boven inflatie aangetroffen met de motivering dat er voldoende middelen beschikbaar moeten zijn voor nieuwbouw en energetische verbeteringen. De commissie heeft voor deze extra huurverhoging boven de inflatie geen specifieke motivatie aangetroffen. Welke investeringen zijn de komende periode gepland en in hoeverre zijn deze zonder de extra huurverhoging mogelijk en welke investeringen kunnen zonder de extra huurverhoging niet worden gerealiseerd? Gezien de gezonde financiële situatie van De Goede Woning in de komende jaren is de commissie enigszins verrast door de keuze voor een extra huurverhoging boven inflatie.

## **Aandacht voor wooncomfort bestaande voorraad**

Circa twee derde van het woningbezit van De Goede Woning stamt uit de jaren zeventig en tachtig. De Goede Woning heeft dan ook een stevige verduurzamingsopgave in haar bestaande voorraad. De afgelopen visitatieperiode is veel aandacht uitgegaan naar de realisatie van nul-op-de-meterwoningen in Palenstein en Landenbuurt. Dat levert De Goede Woning veel waardering op van belanghebbenden. Vooral de gemeente is blij met de voortrekkersrol die De Goede Woning hierin vervult. De commissie deelt deze waardering en ziet dat De Goede Woning hiermee veel ervaring opbouwt die nuttig is voor de komende energietransitie. Tegelijkertijd ziet de commissie ook hoeveel investeringen in geld en tijd met deze projecten gemoeid zijn, terwijl de energieprestaties van de overige bestaande voorraad nog veel verbetering behoeven. De commissie ziet dat De Goede Woning dan ook terecht haar verduurzamingsbeleid in 2019 heeft geactualiseerd en inzet op een no-regret benadering met nadruk op isolerende maatregelen, waarbij installatietechnische aanpassingen later volgen. De commissie vindt dat een verstandige keuze en juicht de voorgenomen ambities van De Goede Woning op het verbeteren van de energieprestaties in de bestaande voorraad toe. De commissie ziet dat De Goede Woning actief stuurt om de kwaliteit van haar oudere voorraad op termijn te verbeteren. Positief is de commissie over de Green Deal, die De Goede Woning samen met onder meer collega-corporaties en gemeente heeft afgesloten in Palenstein, waarmee de wijk naast een forse vernieuwing van het bezit voorzien wordt van een eigen warmtenet.



## **Intensief gewerkt aan kwaliteit van dienstverlening**

De Goede Woning heeft veel energie besteed aan het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en de bereikbaarheid van De Goede Woning voor huurders: zowel in techniek (nieuw klantportaal) als in werkwijze. De resultaten waren tot nu toe teleurstellend, vindt ook De Goede Woning. De eigen ambitie – minimaal een 7 op alle KWH-onderdelen – is niet behaald. Inmiddels werkt de corporatie met een nieuw systeem om de dienstverlening te meten, waarbij de doorlooptijd tussen het contact met de klant en de meting is verkort. Daardoor ontstaat een snellere feedbackloop dat leidt tot snellere verbeteracties. Samen met de huurders wordt er gewerkt aan een integrale klantvisie die beoogt het wonen en de woonbeleving voor de huurders te optimaliseren. De commissie ziet de aandacht die De Goede Woning schenkt aan intensieve ondersteuning aan de huurders groeien. De alerte houding in de aanpak van de schuldenproblematiek bij huurders is daar een goed voorbeeld van. De bestuurder schrijft in de position paper resultaten te zien in de verbetering van de dienstverlening, op basis van al het voorwerk dat is verricht. De commissie ziet hiervan de eerste resultaten.

## **Minder focus op 'zachte kanten' volkshuisvesting**

Het valt de commissie op dat De Goede Woning vooral proactief is wat betreft de fysieke kanten van de volkshuisvesting: bouwen, onderhouden en verduurzamen, maar reactiever lijkt te opereren bij de meer zachte kanten van de volkshuisvesting. De commissie doelt daarmee op onder meer activiteiten gericht op wonen en zorg en het versterken van de samenhang in de wijken. De commissie ziet dat op een aantal punten de corporatie zich goed van haar sociale kant laat zien, zoals hierboven beschreven bij huurders met betalingsproblemen. Ook heeft de commissie van belanghebbenden begrepen dat De Goede Woning goed meedraait in de wijkteams. Sinds december 2020 heeft De Goede Woning vier woonconsulenten in dienst, die zich vooral richten op leefbaarheid, participatie van huurders en de implementatie van wijkvisies.

De commissie hoort echter ook dat zorginstellingen graag met De Goede Woning verder willen nadenken over hoe om te gaan met woonzorgvragen van verschillende doelgroepen en het contact daarin niet missen. Ook leest de commissie in het onderzoek 'De Staat van Zoetermeer' dat in de relatief dichter bewoonde wijken met corporatiebezit sprake is van enige concentratie van sociale problemen en leefbaarheidsproblematiek.

De commissie heeft geen visie op de gewenste sociale ontwikkeling in de bestaande wijken aangetroffen. Daar is overigens De Goede Woning niet de enige in. De commissie vindt de aandacht voor dit onderwerp en de betrokkenheid van partijen die actief in het Sociaal Domein zijn onderbelicht in de Zoetermeerse prestatieafspraken. Mede door de gezamenlijk gedragen wens tot verbetering op dit gebied bij zowel gemeente, maatschappelijke en sociale partners en de huurdersorganisatie adviseert de commissie elkaar actief op te zoeken en de komende jaren de noodzakelijke en gewenste verbeteringen te realiseren. De dit jaar te verwachten woonzorgvisie is hiervan een goed voorbeeld.

## **Prestatieafspraken behoeven verbetering**

De commissie vindt dan ook dat de prestatieafspraken op dat punt inhoudelijk kunnen worden aangevuld. Voor het overige vindt de commissie dat de onderwerpen waarover gemeente, corporaties en huurdersorganisaties afspraken maken in Zoetermeer inhoudelijk de belangrijkste opgaven in de gemeente dekken. Het proces om tot die afspraken te komen verloopt niet altijd even soepel.

De commissie heeft gezien dat De Goede Woning de afgelopen periode zich heeft ingespannen om tot verbetering van het actief participeren van alle betrokken partijen bij het tot stand komen en de kwaliteit van de prestatieafspraken te komen.

Er bestaat verschil van inzicht tussen de corporaties en de gemeente over de preferente rol van corporaties in de ontwikkeling van sociale huurwoningen. De gemeente vindt deze rol, tot onvrede van de corporaties, niet vanzelfsprekend. De actieve corporaties in Zoetermeer - Vestia, Vidomes en De Goede Woning, trekken nauw met elkaar op in de aanloop naar prestatieafspraken. De huurdersorganisaties en de corporaties weten elkaar goed te vinden. De commissie spreekt de wens uit dat partijen elkaar nog beter weten te vinden, waarbij wordt gekomen tot een verdere verbetering van het proces en de inhoud van de prestatieafspraken en minimaal begrip ontstaat voor elkaars standpunten. Zoetermeer heeft immers gezamenlijke afspraken en acties nodig om Zoetermeer nu en in de toekomst een fijne stad te laten zijn voor haar inwoners.

### **Goede relatie met belanghebbenden**

De verhouding tussen De Goede Woning en de belanghebbenden die de commissie gesproken heeft, is goed. Er is alom waardering voor de rol die de nieuwe bestuurder vervult en de wijze waarop zij met belanghebbenden communiceert. Ook bij de zorginstellingen!

De huurdersvereniging is niet alleen tevreden over de communicatie met de bestuurder, maar is minstens zo positief over de betrokkenheid van de raad van commissarissen. Dankzij de inzet van bestuurder en raad, is de huurdersvereniging met een professionaliseringstraject gestart, dat tot vernieuwing in participatie leidt. HUIB spant zich fors in om beter zichtbaar te worden en dat heeft succes: er hebben zich nieuwe bestuursleden aangemeld. De commissie is daar zeer positief over. De Goede Woning gaat op een zorgvuldige wijze om met huurdersbelangen en weet de huurdersvereniging HUIB goed in positie te brengen; ook in de contacten met de gemeente.

### **Organisatie versterkt**

Zoals eerder gesteld: er is stevig gewerkt aan de interne organisatie in de afgelopen jaren. Zo is er niet alleen een nieuwe bestuurder gekomen, maar is ook de raad van commissarissen de afgelopen periode nagenoeg geheel vernieuwd. Ook in het MT hebben veel wisselingen plaatsgevonden evenals bij de afdeling Wonen. De interne organisatie komt steeds meer op orde en de tevredenheid onder de medewerkers neemt toe. De tevredenheid is de laatste jaren toegenomen van een 7,5 naar een 8,2.

De positieve geluiden die de commissie hoort bij externe belanghebbenden over de nieuwe bestuurder worden ook intern gedeeld. Deskundigheid, enthousiast, bereid om de voortrekkersrol te vervullen, zijn de termen die de commissie daarbij beluistert. De visitatiecommissie onderschrijft deze signalen.

De commissie ziet verder een deskundige en krachtige raad van commissarissen die zijn rollen goed invult vanuit een herkenbare maatschappelijke oriëntatie. De raad is een goede sparringpartner van de bestuurder en vraagt terecht veel aandacht voor verdere verbetering van de dienstverlening, huurderstevredenheid en leefbaarheid.

Het managementteam is in ontwikkeling. De commissie vindt het belangrijk dat MT-leden meer hun positie innemen en een steviger tegenkracht voor de bestuurder gaan vormen. De aangestelde controller heeft haar weg gevonden in de organisatie. Met een helder auditplan dat met het MT en de RvC is afgestemd worden periodiek belangrijke processen doorgelicht. Ook bij de reguliere P&C producten, zoals begroting en jaarrekening wordt de controller actief betrokken.

## **Financieel gezonde positie, keuzes steviger verantwoorden**

De Goede Woning is financieel gezond en voldoet ruim aan de gestelde financiële parameters. Het WSW heeft dan ook de afgelopen periode positieve verklaringen afgegeven en de mogelijkheid geboden voor het aantrekken van de benodigde financiering.

De P&C cyclus is in orde en de in- en externe controle functioneert goed evenals de werking van de risicosturing. De externe accountant geeft de afgelopen jaren positieve rapporten af. Ondanks deze positieve signalen maakt de commissie een aantal kanttekeningen. De commissie constateert dat op diverse deelterreinen beleid is ontwikkeld, zoals de wens tot nieuwbouw (beschikbaarheid), het energiebeleid, de betaalbaarheid en het onderhoud. De commissie mist de motivatie voor de keuzes in de diverse ambities en in de wijze waarop deze in de afgelopen visitatieperiode zijn gerealiseerd. De vraag die de commissie zich daarbij stelt is niet of De Goede Woning haar vermogen maatschappelijk heeft aangewend, maar wel of deze aanwending de meest optimale was gelet op de maatschappelijke opgave. Die vraag kan alleen beantwoord worden als De Goede Woning de verschillende beleidselementen waarover zij nu beschikt met elkaar in balans brengt en afzet tegen haar financiële mogelijkheden. Zoals blijkt uit de position paper is De Goede Woning onlangs begonnen om deze 'knoppendiscussie' te voeren. De commissie vindt dat des te belangrijker omdat De Goede Woning zelf al constateert dat zij financieel op de lange termijn niet in staat is om alle ambities tegelijkertijd te realiseren, maar dat er keuzes gemaakt moeten worden over de inzet van het vermogen. In het voorjaar 2021 (vallend buiten de visitatieperiode) is een integrale discussie gevoerd, die in het uit te brengen meerjarig ondernemingsplan voor de komende periode zal leiden tot duidelijke keuzes tussen de diverse beleidsvelden en de verwachte financiële mogelijkheden.

Samenvattend stelt de commissie dat De Goede Woning veel goede dingen doet en een goede basis heeft om goede keuzes te maken voor de zaken die zij voor de toekomst noodzakelijk acht.

### **Sterke punten**

- + Goed in Zoetermeer verankerde maatschappelijk werkende corporatie.
- + Mooie inzet op maatschappelijke prestaties ten behoeve van Zoetermeerse doelgroep.
- + Goede contacten met belanghebbenden.
- + Hard gewerkt aan een goede basis om vandaar uit stappen te zetten.
- + Goede inzet op het vergroten van huurdersparticipatie.
- + Goede maatschappelijk georiënteerde raad van commissarissen.
- + Vooralsnog voldoende financiële middelen om de ambities waar te maken.

## Vooruitblik

### Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie geeft De Goede Woning de volgende verbeteringsuggesties mee:

#### **Noblesse oblige: behoud focus op Zoetermeer**

Als “de echte Zoetermeerse corporatie” geeft de commissie in overweging meer door te dringen in de haarvaten van de Zoetermeerse samenleving.

De commissie vindt het belangrijk dat De Goede Woning samen met haar stakeholders een scherpere visie ontwikkelt op de maatschappelijke ontwikkelingen in de Zoetermeerse samenleving. De commissie adviseert de vraagstukken die zich vooral voordoen in de relatief oudere wijken op een proactieve zelfbewuste wijze samen met de bewoners aan te pakken. De commissie denkt hierbij aan zaken als leefbaarheid, gewenste maatschappelijke ontwikkeling, sociale activering en voorzieningen. Met name de zorg- en welzijnspartijen geven expliciet aan hierbij graag met De Goede Woning te willen optrekken.

De commissie geeft De Goede Woning tevens de suggestie mee om het proces om tot prestatieafspraken te komen nog eens grondig met de betrokken partijen te bekijken en daarbij ook de wederzijdse verwachtingen over de afspraken te bespreken.

De commissie wenst De Goede Woning toe dat zij, voor de huurders, vooral in de oudere delen van het bezit, mee kan helpen het verschil te maken.

#### **Bepaal met elkaar de komende maanden de strategische koers**

De Goede Woning staat op een markeringspunt in haar ontwikkeling. De bemensing is op orde en intern zijn alle gewenste veranderingen vrijwel gerealiseerd. Voor de diverse deelgebieden is het beleid voor meerdere jaren uitgewerkt. Onlangs zijn door De Goede Woning de eerste verkenningen gedaan om deze beleidsstukken met elkaar te integreren om zo een integrale “knoppendiscussie” te kunnen voeren over de maatschappelijke investeringen en het huurbeleid in de komende jaren.

De meerjarige strategische koers die hieruit voortvloeit, kan vervolgens worden bepaald in relatie tot de financiële mogelijkheden. Dit geeft houvast voor de interne sturing en is behulpzaam bij de gesprekken met de huurders, de gemeente, de zorgpartijen en de woonregio Haaglanden in de komende jaren.

#### **De Goede Woning doet er echt toe!**

Zowel de gemeente, de sociale partners als de collega-corporaties vinden De Goede Woning een zeer belangrijke speler in Zoetermeer. Met de commissie vinden zij dat De Goede Woning meer zelfbewust mag zijn over de bereikte maatschappelijke resultaten en er ook echt klaar voor is de volgende stap te maken!

## B Scorekaart De Goede Woning

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal					Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
	1	2	3	4	5			
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>								<b>6,7</b>
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,0	7,0	7,0	6,0	6,0	6,6	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven						7,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>								<b>7,3</b>
Prestaties	7,6	7,5	7,1	7,0	7,0	7,2	50%	
Relatie en communicatie						7,4	25%	
Invloed op beleid						7,4	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>								<b>6,0</b>
Vermogensinzet						6,0	100%	
<b>Governance</b>								<b>7,3</b>
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming				7,0	7,0	33%	
	Prestatiesturing				7,0			
Maatschappelijke rol RvC						8,0	33%	
Externe legitimatie en verantwoording	Externe legitimatie				7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording				7,0			
Thema 1: Passend huis								
Thema 2: Sociaal domein								
Thema 3: Wooncomfort								
Thema 4: Prettig wonen in de wijk								
Thema 5: Kwaliteit service								

## C Scorekaart De Goede Woning in beeld



### Thema's:

1. Passend huis
2. Sociaal Domein
3. Wooncomfort
4. Prettig wonen in de wijk
5. Kwaliteit van service

- 10 = Uitmuntend
- 9 = Zeer goed
- 8 = Goed
- 7 = Ruim voldoende
- 6 = Voldoende
- 5 = Onvoldoende
- 4 = Ruim onvoldoende
- 3 = Zeer onvoldoende
- 2 = Slecht
- 1 = Zeer slecht
- 0 = Geen oordeel



## D Samenvatting in beeld De Goede Woning

### Visitatie De Goede Woning

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018/2) en vond plaats tussen maart 2021 en juli 2021.

### Korte schets De Goede Woning

De Goede Woning is een corporatie, werkzaam in de gemeenten Zoetermeer en Lansingerland. De corporatie heeft 6.341 verhuureenheden in eigendom, waaronder 6.006 zelfstandige woningen in Zoetermeer. Belangrijkste belanghebbenden voor De Goede Woning zijn huurdersorganisatie "Huurdersvereniging in Beweging" (HUIB), gemeente Zoetermeer, collega-corporaties zoals Rondom Wonen, Vestia en Vidomes, maatschappelijke instellingen zoals RIBW Fonteyenburg (mensen met een psychische beperking) Ipse de Bruggen (gehandicaptenzorg) en Middin (gehandicaptenzorg). Bij De Goede Woning werken 67 medewerkers, in totaal 60,86 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit een raad van commissarissen van vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad zitting hebben.

### Beoordelingen De Goede Woning

Perspectief	2020
Presteren naar Opgaven en Ambities	6,7
Presteren volgens Belanghebbenden	7,3
Presteren naar Vermogen	6,0
Governance	7,3



## Samenvatting in beeld De Goede Woning

### Prestaties naar Opgaven en Ambities

De Goede Woning slaagt er in om passende maatschappelijke prestaties te leveren, die gemiddeld met 6,6 zijn beoordeeld. De meeste waardering is er voor de thema's passend huis, sociaal domein en wooncomfort. Daarbij springen de prachtige NOM-projecten in Palenstein en de Landenbuurt in het oog. De commissie ziet ook dat De Goede Woning samen met andere corporaties in Zoetermeer zich inspant om meer sociale huurwoningen te realiseren. Het prettig wonen in de wijk verdient meer aandacht dan De Goede Woning in de afgelopen periode heeft kunnen geven. De commissie heeft het vertrouwen dat de kwaliteit van de service zich sterk zal verbeteren, door de vele inspanningen die De Goede Woning verricht. De Goede Woning beschikt over een goed onderbouwde basis set van beleidsdocumenten passend bij de opgave in Zoetermeer. De commissie heeft dit onderdeel met een 7,0 beoordeeld. Het proces en de inhoud van prestatieafspraken behoeven verbetering.

### Prestaties volgens belanghebbenden

De Goede Woning heeft veel waardering van belanghebbenden: niet alleen voor de prestaties (gemiddeld 7,2), maar vooral ook voor de communicatie (7,4) en de invloed op het beleid (7,4). De meeste waarderingen krijgen de prestaties op het thema passend huis (betaalbaarheid en beschikbaarheid van de woningen) en sociaal domein. De hoogste waarderingen komen van huurdersorganisatie HUIB en van de collega-corporaties. De gemeente is vooral blij met de voortrekkersrol die De Goede Woning vervult in de energietransitie. Verbeterpunten zijn geformuleerd op de toekomstige maatschappelijke prestaties en de organisatie-zelf. Belanghebbenden willen meer aandacht voor een visie op wonen, zorg en leefbaarheid en voor de bestaande voorraad. Ook vinden belanghebbenden dat De Goede Woning meer van zich mag laten zien en horen.



DEGOEDEWONING

6.341 verhuureenheden

### Prestaties naar Vermogen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0. De commissie ziet dat De Goede Woning haar vermogen maatschappelijk heeft ingezet ten behoeve van betaalbaarheid, nieuwbouw en duurzaamheid. De individuele investeringen worden goed gemotiveerd met verwijzing naar financiële en maatschappelijke criteria. De commissie vindt dat de keuzes voor de totale inzet van het vermogen scherper kunnen worden gemaakt. Ze heeft in de visitatieperiode een integraal beleidsinstrument gemist, waarin ambities, investeringen en risico's in samenhang zijn doorgerekend en gerelateerd zijn aan de beschikbare investeringsruimte. Dat kan De Goede Woning helpen onderbouwde keuzes te maken voor de inzet van het vermogen. De commissie stelt vast dat onlangs gestart is met de ontwikkeling van een dergelijk instrument.

### Governance

De commissie waardeert de Governance van De Goede Woning met een 7,3 gemiddeld. De Goede Woning heeft op een zorgvuldige manier haar strategie gevormd en vertaald naar operationele goed te monitoren doelstellingen. Veel waardering heeft de commissie voor de maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen. De commissie zag deze in alle rollen terug. De raad onderhoudt goede contacten met de huurdersorganisatie en informeert zich goed over de maatschappelijke context waarbinnen De Goede Woning opereert. De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0. De externe legitimatie en de openbare verantwoording zijn op orde.





## E Reactie De Goede Woning

### Bestuurlijke reactie visitatierapport De Goede Woning 2017 – 2020

---

De afgelopen maanden is hard gewerkt aan de visitatie over de periode 2017 – 2020. De visitatie is uitgevoerd door Bureau Raeflex. Vanwege de maatregelen rondom Covid-19, is het grootste gedeelte van de visitatie digitaal gedaan. Vanaf deze plek danken wij allen die hieraan mee hebben gewerkt en de visitatie mogelijk hebben gemaakt.

#### Aanbevelingen vanuit de visitatiecommissie

In het visitatierapport is een aantal aanbevelingen gedaan. De belangrijkste aanbevelingen zijn de volgende:

- Het samen met belanghouders ontwikkelen van een scherpere visie op de maatschappelijke ontwikkelingen in de Zoetermeerse samenleving.
- Het proces om tot prestatieafspraken te komen nog eens grondig met de betrokken partijen te bekijken en daarbij ook de wederzijdse verwachtingen over de afspraken te bespreken.
- Vanuit een integrale 'knoppendiscussie' een meerjarige strategische koers opstellen waardoor de meerjarige koers die hieruit voortvloeit kan worden bepaald in relatie tot de financiële mogelijkheden.

We herkennen verschillende aspecten van de aanbevelingen. In de eerste aanbeveling herkennen we de aandacht voor leefbaarheid en het ontwikkelen van een visie op maatschappelijke ontwikkelingen met belanghouders. Afgelopen jaren heeft de organisatie zich op veel plekken ontwikkeld. Zo heeft onder meer leefbaarheid een duidelijke plek in de wijkteams gekregen. Het invullen van de formatie hiervoor en het opstellen van processen is rond. De stap naar het actief en proactief werken aan prettig wonen in onze wijken en buurten samen met Vidomes, Vestia, de gemeente en zorg- en welzijnsorganisaties en andere belanghouders maken we nu. Het is de uitdaging om het resultaat van deze interne ontwikkeling te vertalen naar concrete stappen die wij op het gebied van prettig wonen kunnen zetten, samen met onze huurders en genoemde partners. We hebben er vertrouwen in dat we hier komende jaren samen mooie resultaten behalen!

De aanbeveling met betrekking tot de prestatieafspraken vinden we wat ingewikkelder. Bij het samenstellen van de prestatieafspraken zijn meerdere partijen betrokken. We hebben, samen met onze Zoetermeerse collega-corporaties, afgelopen jaren veel energie gestoken in het optimaliseren van het proces van de prestatieafspraken. Dit heeft niet altijd geleid tot het gewenste resultaat – dat is mogelijk inherent aan een samenwerking tussen verschillende partijen die niet altijd dezelfde belangen hebben. Dat neemt niet weg dat wij ons nog steeds inzetten om tot waardevolle prestatieafspraken te komen waar onze huurders echt bij gebaat zijn. Zo hebben we afgesproken om de prestatieafspraken voor 2021 anders in te steken. Gezamenlijk is een aantal hoofdthema's voor 2021 vastgesteld. Eén van deze hoofdthema's is de gebiedsgerichte aanpak in Meerzicht. Dit is echt een voorbeeld van een mooie stap vooruit waarmee we samen met onze partners het verschil kunnen maken voor huurders in één van onze kwetsbare wijken. Ook met het thema wonen-zorg worden momenteel mooie stappen gezet.

Waar het over de integrale 'knoppendiscussie' gaat is de vraag wat ons betreft of de methodiek altijd bepalend is voor het resultaat. Natuurlijk kijken wij op een integrale wijze naar onze doelen op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en verduurzaming. Deze aanpak wordt in een tijd van spanning tussen financiën en benodigde uitgaven, vanzelfsprekend steeds belangrijker. Dankzij onze gezonde financiële positie hebben wij tot heden onze doelstellingen op de drie aandachtsgebieden weten te realiseren. Op termijn komen ook wij voor keuzes te staan. We zijn ons hier terdege van bewust en hebben hier het gesprek over met elkaar. Dit bouwen we de komende jaren ook verder uit.



### **Complimenten voor onze organisatie**

In deze reactie willen wij ook graag aandacht geven aan de goede punten die de commissie heeft benoemd, vooral als blijk van waardering voor al onze medewerkers die zich elke dag met hart en ziel inzetten voor onze huurders en onze organisatie. Het is wel jammer dat we deze inzet niet zo goed terug zien in de cijfers.

De goede maatschappelijke verankering in Zoetermeer die wordt genoemd vormt de basis voor de stappen die we gaan zetten om te komen tot een gedeelde visie op maatschappelijke ontwikkelingen met onze belanghouders. Ook de mooie inzet die de visitatiecommissie benoemt wat betreft maatschappelijke prestaties voor de Zoetermeerse doelgroep past hierbij. De goede contacten met belanghebbenden vormen een mooi vertrekpunt om het gesprek aan te knopen met onze belanghouders.

We zijn blij met de erkenning van het harde werken aan een goede basis – hier hebben alle medewerkers afgelopen jaren hun bijdrage aan geleverd. Een organisatie in ontwikkeling is iets anders dan 'op de winkel passen' en vraagt ook iets anders van medewerkers. Veel complimenten voor onze medewerkers die er altijd staan!

De erkenning van de inzet op het vergroten van huurdersparticipatie is ook een erkenning voor de aandacht die wij, inclusief natuurlijk onze Raad van Commissarissen, hiervoor hebben gehad. We zien het als een uitdaging om hier komende jaren de volgende stappen te zetten. De benoemde maatschappelijke oriëntatie van de Raad van Commissarissen helpt De Goede Woning hierbij.

Tot slot gaan wij met de resultaten van het visitatierapport graag in gesprek met onze belanghouders om te kijken hoe we samen verder kunnen komen zodat wij onze huurders de komende jaren nog beter van dienst kunnen zijn.

Zoetermeer, juni 2021

Mariëtte Heemskerk  
Directeur-bestuurder

Harrie Bosch  
Voorzitter Raad van Commissarissen

## Deel 2

### Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



# 1 Visitatie bij De Goede Woning

## De reden voor visitatie

In november 2020 heeft De Goede Woning opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, wilde De Goede Woning de visitatie graag benutten als mogelijkheid om het ondernemingsplan 2019-2022 tussentijds te evalueren en aandachtspunten voor de toekomst te genereren.

De visitatie betreft de periode 2017-2020.

## Het visitatieproces

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018/2) en vond plaats tussen maart 2021 en juli 2021.

Op basis van alle door De Goede Woning verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick-off en een rondleiding door delen van het woningbezit. De visitatiegesprekken met interne en externe belanghouders voerde de commissie op 30 en 31 maart, 1 en 6 april 2021. De gesprekken zijn vanwege de Coronabeperkingen digitaal georganiseerd. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen, de position paper en een enquête over prestatieafspraken voor de gesprekken toegestuurd naar de belanghebbenden.

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

## Samenstelling commissie

De visitatiecommissie bestond uit de heer P.J.L.G. Kerkvliet (voorzitter), de heer drs. ing. A.E. Spithoven MRE MRICS en mevrouw C.M.F. Bomhof MOC (secretaris). De heer A.W.M. Selten heeft als visitator in opleiding de visitatie als toehoorder bijgewoond. In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

## Schets De Goede Woning

Woningcorporatie De Goede Woning is opgericht in 1931. Op 31 december 2020 had De Goede Woning 6.341 verhuureenheden (vhe) in eigendom waaronder 6.006 zelfstandige woningenwoningen. De vhe bevinden zich uitsluitend in de gemeente Zoetermeer. De gemeente Zoetermeer telt 124.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden voor De Goede Woning zijn huurdersorganisatie "Huurdersvereniging in Beweging" (HUIB), gemeente Zoetermeer, maatschappelijke instellingen zoals Ipse de Bruggen, Middin en RIBW Fonteynenburg en collega-corporaties. In dit werkgebied zijn ook Vidomes en Vestia actief. De Goede Woning werkt verder met deze twee en de overige corporaties in de regio Haaglanden samen in de vereniging van de Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH). Deze vereniging houdt zich onder meer bezig met het verder ontwikkelen van de regionale woonruimteverdeling.

Bij De Goede Woning werken 67 medewerkers, in totaal 60,86 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

## Werkgebied De Goede Woning

De Goede Woning is werkzaam in de regio Den Haag. Dit werkgebied is te kenmerken als suburbane omgeving. De woningmarkt in dit gebied bestaat voor het merendeel uit koopwoningen. In Zoetermeer behoren circa 18.000 woningen tot de sociale huursector. De Goede Woning heeft circa een derde van deze woningvoorraad in eigendom. Circa 45 procent van haar woningen zijn eengezinswoningen; circa 40 procent behoort tot de categorie hoogbouw en de overige woningen zijn voornamelijk etagewoningen zonder lift. Twee derde van de woningvoorraad is gebouwd in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw.



## 2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces

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

Ten eerste treft u een beschrijving van de prestatieafspraken van De Goede Woning met de huurderorganisatie en de gemeente(n) aan, en voor zover relevant, ook landelijke en regionale prestatieafspraken. Hieruit volgen de volkshuisvestelijke thema's die in de visitatie worden beoordeeld.

De daaropvolgende paragrafen gaan enerzijds over de kwaliteit van de prestatieafspraken en anderzijds het proces in de lokale driehoek. In paragraaf 2.2 komt de mening van de huurdersorganisatie, de gemeente en de corporatie aan bod. De visitatiecommissie geeft in die paragraaf een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken. In paragraaf 2.3 worden verbeterpunten gegeven van alle belanghebbenden (huurdersorganisatie, gemeente(n) en de corporatie zelf).

### 2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's

#### Van regionaal .....

In het werkgebied van De Goede Woning zijn diverse prestatieafspraken afgesloten. Op regionaal gebied (regio Haaglanden) hebben de gemeenten in de woningmarktregio Haaglanden samen met de Vereniging Sociale Verhuurders Haaglanden kaderafspraken gemaakt voor de periode 2015 tot en met 2018. Hoofddoel van de afspraken is om een ongedeelde regio te behouden, waarin lagere inkomens en kwetsbare mensen in de hele regio Haaglanden terecht kunnen en een passende woning kunnen vinden in het woonmilieu van hun voorkeur. Uitgangspunt bij de afspraken is 'regionaal wat moet' en 'lokaal wat kan'.

De afspraken die zijn gemaakt zijn onder de volgende noemers gerangschikt:

1. Positie woningzoekenden, waaronder afspraken over (1) monitoring, (2) het doelmatig benutten van de voorraad met het bevorderen van doorstroming, (3) sturing via woonruimteverdeling, (4) verkennen van mogelijkheden voor het afsluiten van tijdelijke contracten en (5) behoud open regionale woningmarkt.
2. Ontwikkeling woningvoorraad, waaronder afspraken over (1) verkoop van max 10.000 sociale huurwoningen, (2) afspraken over percentage sociale verhuur (85 procent vrijkomende woningen) en betaalbare huur (minimaal 70 procent sociale voorraad), (3) nieuwbouw en (4) het monitoren van de ontwikkeling van de woningvoorraad.
3. Woonlasten en duurzaamheid waaronder afspraken over (1) zogenaamde 'rode complexen'<sup>1</sup>, (2) woonlasten inzichtelijk maken voor woningzoekenden, (3) armoedebeleid gemeenten, (4) voorlichting over energiebesparing, (5) ondersteunen bewonersinitiatieven voor versterken duurzaamheid en (6) kennisdelen.

---

<sup>1</sup> Rode complexen zijn complexen woningen met de hoogste woonlasten gebaseerd op de verhouding tussen netto-streefhuur en energiekosten.

4. Sociaal domein met afspraken over onder meer (1) vergroten inzicht in groepen met zorgvraag en huisvestingsbehoefte, (2) inzicht in minimale voorwaarden voor zelfstandig wonen zorgvragers, (3) laatste kansbeleid, (4) nieuwe kansbeleid en (5) experimenteren met tussenvormen wonen en zorg.

Daarnaast bevatten de regionale afspraken een aantal procesafspraken, over bijvoorbeeld overleg en monitoring.

In 2017 is aansluitend een convenant 'Gaten dichten' afgesloten met de SVH-corporaties en de gemeenten in de regio Haaglanden. Aanleiding zijn de ontwikkelingen rond het woningbezit van Vestia en andere corporaties. Door de scheidingsvoorstellen in Daeb en niet-Daeb woningbezit dreigden er gaten te ontstaan in het regionale aanbod en de evenwichtige spreiding van sociale huurwoningen. Daarmee ontstond een opgave in de regio van alles bij elkaar opgeteld 12.000 extra toe te voegen sociale huurwoningen tot 2025. Dit convenant heeft als doel om die gaten te dichten. De gemeente Zoetermeer heeft dit convenant niet ondertekend.

In 2019 is gestart met de ontwikkeling van nieuwe regionale prestatieafspraken, met gemeenten, corporaties en een regionale huurdersvertegenwoordiging.

#### .....naar lokaal

In 2016 hebben de Zoetermeerse corporaties De Goede Woning, Vestia en Vidomes prestatieafspraken opgesteld met de gemeente Zoetermeer en de drie Zoetermeerse huurdersorganisaties. Deze afspraken sluiten aan op de lokale woonvisie uit 2015 en op de regionale afspraken. De prestatieafspraken hebben een geldigheidsduur van vier jaar. Ieder jaar vindt er een actualisatie plaats en worden de afspraken aangescherpt. In 2020 zijn er nieuwe prestatieafspraken gemaakt. Hieronder een overzicht van de onderwerpen waarover corporaties, gemeente en huurdersorganisaties prestatieafspraken hebben gemaakt.

Onderwerpen 2015-2019	Onderwerpen 2019	Onderwerpen 2020-2023
Betaalbare woningen voor iedereen	Betaalbaarheid, nieuwbouw en doorstroming	Betaalbaarheid
Extra jongerenwoningen en toevoegen en woonruimte voor studenten	Duurzaamheid	Beschikbaarheid
Huisvesting vergunninghouders	Sociaal domein	Sociaal domein
Prettige en gewilde woonwijken in stand houden en realiseren	Leefbaarheid	Duurzaamheid
Duurzaam bouwen en renoveren		Leefbaarheid
Zoetermeer levensloopbestendig maken		

## **Overige convenanten:**

### *Convenant huisvesting zorgafhankelijke groepen 2019- 2021*

Zorginstellingen, woningcorporaties en gemeente Zoetermeer sluiten een convenant af waarin de onderlinge samenwerking centraal staat. Het doel van die samenwerking is om invulling te geven aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid in de huisvesting van zorgafhankelijke groepen in combinatie met juiste zorg en begeleiding. Het convenant bevat een aantal procesafspraken over de begeleiding en toewijzing van woningen aan deze groepen, ieders taak daarin, de informatieverstrekking en de overlegvormen. Ook zijn er afspraken over de aantallen woningen die jaarlijks beschikbaar moeten komen voor de mensen die uit zorginstellingen doorstromen.

### *Sociaal Huurakkoord 2018-2021*

In 2018 hebben de Woonbond en Aedes met elkaar een sociaal huurakkoord afgesloten. Daarin is onder meer vastgelegd dat de huurprijzen van sociale huurwoningen gemiddeld met inflatie stijgen. Het gaat hierbij om de stijging van de huurprijzen van een corporatie bij elkaar (huursom). Corporaties hebben ook de mogelijkheid bij sommige huizen de huur iets meer of minder te verhogen, bijvoorbeeld als de huur relatief laag of hoog is voor de kwaliteit van het huis.

### *Landelijk Energieconvenant*

In het Convenant Energiebesparing Huursector van 28 juni 2012 als onderdeel van het Energieakkoord, is afgesproken dat woningcorporaties hun woningbezit gaan verduurzamen naar een gemiddeld energielabel B in 2020 op sectorniveau. Hoewel corporaties de laatste jaren substantieel meer zijn gaan investeren in verduurzaming, wordt dit doel op basis van de huidige plannen van corporaties niet gehaald. Daarom zijn er in 2017 nieuwe afspraken vastgelegd. Die afspraken houden in dat woningcorporaties een inhaalslag maken om in 2021 gemiddeld energielabel B op sectorniveau te bereiken en de sector zal er ook voor zorgen dat al hun woningen in 2050 CO2-neutraal zijn. Dat is afgesproken in de Woonagenda 2017-2021 met de titel 'Aan de slag in buurten, wijken, dorpen en steden'. Daarmee geeft de corporatiesector aan dat hij zelf verantwoordelijkheid wil nemen voor het realiseren van de energiebesparing die voor de sector is afgesproken in het Energieakkoord<sup>2</sup>. Bovendien is er in de Woonagenda vastgelegd dat iedere corporatie in 2018 een vastgesteld plan heeft om in 2050 een CO2-neutraal woningbezit te hebben.

De commissie heeft in overleg met De Goede Woning de volgende thema's geformuleerd, waarbij een thema is toegevoegd vanuit het ondernemingsplan. De benaming van de thema's sluiten aan bij de prestatieafspraken en het ondernemingsplan uit 2019.

1. Passend Huis: betaalbaarheid en beschikbaarheid
2. Sociaal domein
3. Wooncomfort: kwaliteit en duurzaamheid
4. Prettig wonen in de wijk – leefbaarheid
5. Kwaliteit Service: kwaliteit van de dienstverlening

---

<sup>2</sup> Nieuwsbrief Rijksoverheid augustus 2017: "Woningcorporaties aan zet voor Energiebesparing"



De verschillende thema's kennen doelstellingen die hieronder staan beschreven.

## 1. **Passend Huis (betaalbaarheid en beschikbaarheid).**

### *Betaalbaarheid:*

- Minimaal 85 procent van de sociale woningvoorraad blijft betaalbaar voor de huurtoeslagdoelgroep.
- Huurbeleid is gericht op het betaalbaar houden van de voorraad. Voor 2020 spreekt De Goede Woning af de huursom met maximaal inflatie plus 1 procent te verhogen.

### *Beschikbaarheid:*

- Er zijn afspraken over het vrijkomende aanbod aan betaalbare huurwoningen: voor 2019 is dat bijvoorbeeld voor alle corporaties 801 woningen voor de huurtoeslagdoelgroep en 162 huur- en Koopgarantwoningen voor de overige doelgroepen van corporaties (afhankelijk van het werkelijk aantal verhuizingen).
- Na 2020: 80 procent van de vrijkomende kleine woningen verhuren onder lage aftoppingsgrens aan doelgroep en 90 procent onder de liberalisatiegrens.
- Na 2020: 50 procent van de vrijkomende grote woningen onder hoge aftoppingsgrens en 75 procent onder de liberalisatiegrens.
- De Goede Woning verkoopt maximaal 150 woningen in vier jaar (2016); na 2020: corporaties beperken Daeb-woningen max 50 per jaar.
- Corporaties spreken af 400 jongerenwoningen te bouwen (afspraken 2016 tot 2019). De Goede Woning is bereid 200 nieuwbouwwoningen boven de voorgenomen bouw te realiseren.
- In de afspraken van 2019 en de jaren daarna richt de nieuwbouw zich ook op 'empty nesters' en levensloopbestendige woningen. Inzet is om gezamenlijk tot 2026 1000 woningen te realiseren als uitbreidingsnieuwbouw, waarvan 27 procent in de goedkope categorie.
- Corporaties zijn bereid om het aantal woningen in de middenhuursector uit te breiden, hetzij via nieuwbouw, hetzij door het toevoegen van woningen uit de bestaande voorraad aan een duurdere huursector.

### *Doorstroming:*

- De corporaties zetten zich in om doorstroming te bevorderen door gerichte maatregelen (inzet doorstroommakelaar, maatwerk bij ouderen, inzet WMO et cetera).
- Vanaf 2020: inzetten op pilot seniorenmakelaar.
- Jongeren tot 23 jaar krijgen jongerenkorting die vervalt als zij ouder dan 23 jaar worden. Inmiddels is deze afspraak vervallen, omdat deze regeling niet meer is toegestaan.

## 2. **Sociaal domein**

- De Goede Woning voldoet aan de taakstelling voor de huisvesting van asielzoekers en zet zich in voor huisvesting van minderjarige asielzoekers.
- De Goede Woning voert de taakstelling begeleid wonen voor jongeren uit (afspraken 2016).
- Er zijn afspraken over de wijze waarop cliënten die uit intramurale instelling uitstromen worden gehuisvest (2019).
- Gemeente en zorgaanbieders dragen zorg voor begeleiding van zorgdoelgroepen, verwarde personen en huishoudens met multiproblematiek.
- Gemeente en corporaties ontwikkelen een krachtig samenwerkingsverband op het gebied van armoedebeleid, schuldhulpverlening en voorkomen van huurachterstanden.

- Gemeente en corporaties onderzoeken de mogelijkheid van de inzet van flatcoaches;
- De gemeente, corporaties en huurders onderzoeken gezamenlijk de mogelijkheden voor een bijdrage aan eenzaamheidsbestrijding.

### **3. Wooncomfort (Duurzaam bouwen en renoveren)**

- Bij sluitende businesscase en met 70 procent instemming van huurders voert De Goede Woning bij 120 laagbouwoningen in Palenstein een NOM (nul-op-de-meter) project uit.
- Intentie is dat woningen na renovatie minimaal no regret, aardgasvrij zijn, of minstens aardgasvrij-ready.
- Gemeente en corporaties participeren in de green deal Palenstein (2019).
- Corporaties hebben bij het uitvoeren van energiebesparende maatregelen op initiatief van de verhuurder het voornemen de gemiddelde woonlasten van de huurders minimaal gelijk te houden.
- Partijen onderschrijven het convenant klimaatbestendig bouwen van de provincie Zuid-Holland<sup>3</sup>.

### **4. Prettige en gewilde woonwijken in standhouden en realiseren**

Het gaat hierbij om de volgende afspraken:

- Partijen pakken gezamenlijk de wijken Buytenwegh, Palenstein en Seghwaert aan, waaronder het afsluiten van parkeergarages Buytenwegh.
- In Meerzicht investeren De Goede Woning samen met Vidomes en gemeente in de omgeving Bossenbuurt.
- De Goede Woning zet complexbeheerders en woonconsulenten in.
- De Goede Woning streeft naar waardering met minimaal een 7 bij USP leefbaarheidsonderzoeken.
- De Goede Woning neemt besluit over deel herstructurering Palenstein.
- De Goede Woning vergroot veiligheid woningen door jaarlijks een aandeel kerntrekbeveiliging op voor- en achterdeur te plaatsen als onderdeel plan van 4.000 woningen.

### **5. Kwaliteit Service (kwaliteit van dienstverlening)**

In de ondernemingsplannen en de daarvan afgeleide investeringsplannen stelt De Goede Woning een aantal eisen aan haar gewenste kwaliteit van dienstverlening:

- Start maken met digitaliseren klantportaal (2018).
- De corporatie stelt een dienstverleningsconcept op (ondernemingsplan 2020, opgesteld in 2019).
- De Goede Woning behoudt het KWH-label en behaalt minimaal 7,0 op alle onderdelen (jaarplan 2018) en verbetert haar scores (addendum ondernemingsplan 2020).
- Huurders worden meer betrokken bij de keuzes die De Goede Woning maakt en de activiteiten die daaruit voortvloeien.
- In 2019 en 2020 worden een aantal klantprocessen verbeterd.

---

<sup>3</sup> Een convenant afgesloten in 2018 door gemeenten, een beperkt aantal corporaties, hoogheemraadschappen, waterschappen en projectontwikkelaars, waarin wordt afgesproken om op nieuwbouwlocaties zo klimaatadaptief mogelijk te bouwen. De gemeente Zoetermeer is een van de ondertekenaars.

## 2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

Zoals hierboven beschreven maken de gemeente Zoetermeer en de corporaties De Goede Woning, Vidomes en Vestia en de huurdersorganisaties in principe iedere vier jaar prestatieafspraken: voor de periode 2016-2019 en voor de periode 2020-2023. Ieder jaar vindt er dan een actualisatie van de afspraken plaats. In 2019 is besloten om af te wijken van het meerjarige kader dat in 2016 was afgesproken. Er is toen aansluiting gezocht bij het college-akkoord dat in 2019 is afgesloten.

Jaarlijks brengt De Goede Woning net als de overige corporaties individueel een bod uit op de prestatieafspraken voor 1 juli op basis van de monitoring, het jaarverslag en de voorgenomen activiteiten. Het bod van De Goede Woning is afgestemd met huurdersorganisatie HUIB en besproken met de raad van commissarissen. Tussen 1 juli en 15 december vinden de aanscherpingen van de afspraken plaats en vervolgens worden de geldende afspraken voor het volgende jaar vastgesteld.

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

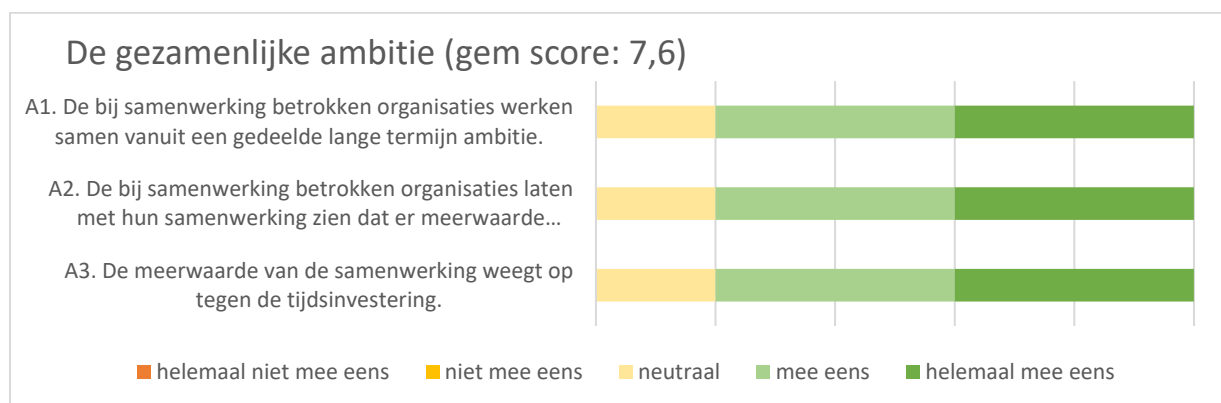
De commissie heeft de collega-woningcorporaties, de huurdersorganisatie en de gemeente bevraagd op de kwaliteit van de prestatieafspraken en de wijze waarop deze tot stand komen in gesprekken aan de hand van een digitale enquête.

In deze enquête komen de volgende onderwerpen aan bod:

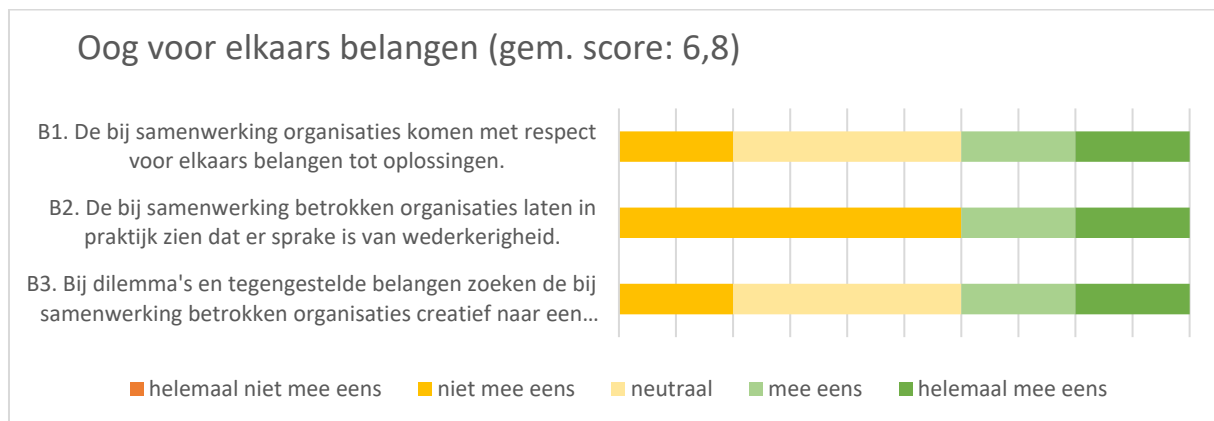
- Gezamenlijke ambitie
- Oog voor elkaars belangen
- Samenwerken en problemen oplossen
- Professioneel organiseren
- Uitnodigend proces voor iedereen
- Evaluaties
- Onderbelichte ambities

Uit de antwoorden op de enquête komt een verschillend beeld naar voren.

Het meest eensluidend zijn de antwoorden op het delen van een gemeenschappelijke ambitie: de meeste partijen zijn het eens met stellingen die belichten dat er vanuit een gedeelde ambitie gewerkt wordt en dat de samenwerking daarin loont.

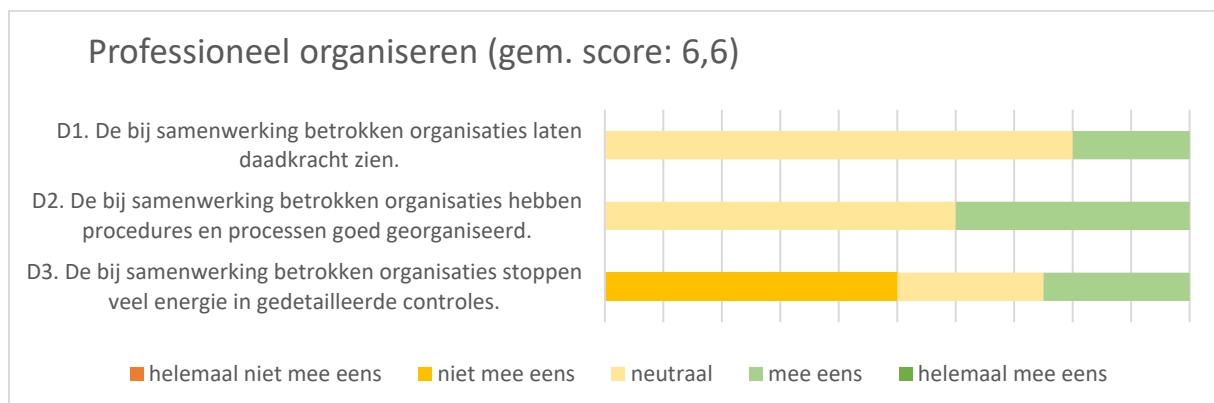
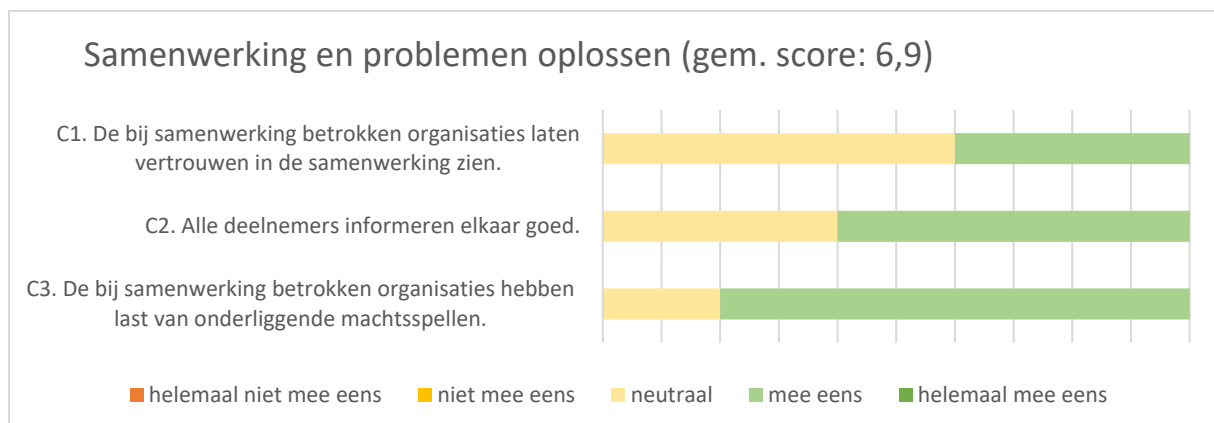


De meningen over het tweede onderwerp zijn meer verdeeld:



Voorals de mening over de wederkerigheid in de afspraken verschilt. De corporaties vinden de afspraken te weinig wederkerig. De huurdersorganisatie en de gemeente vinden de afspraken wel wederkerig genoeg.

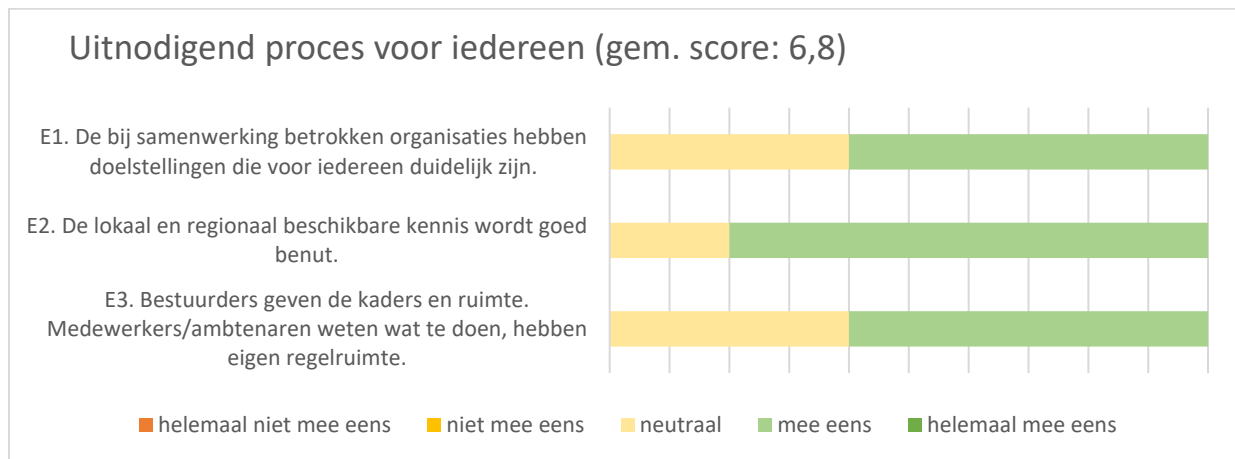
Ook de waardering voor de onderlinge samenwerking loopt wat uiteen:



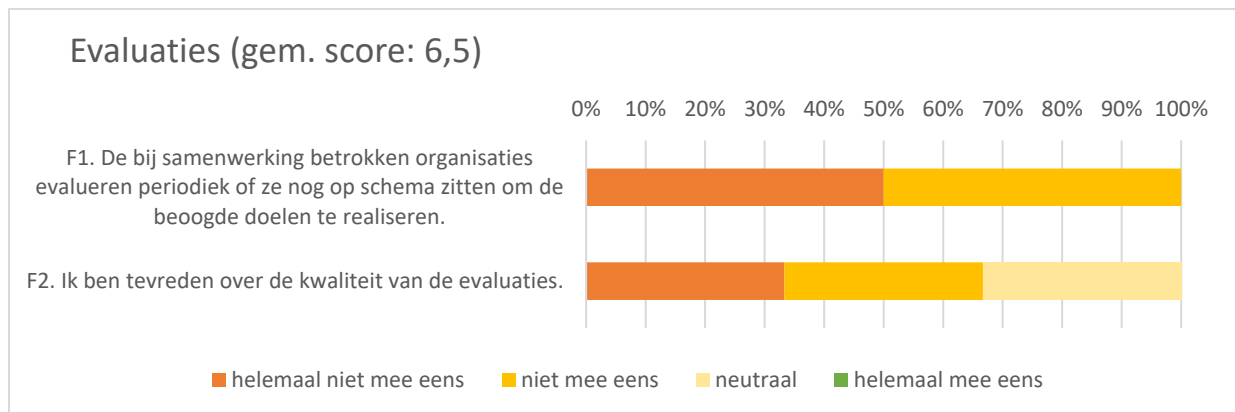
In de gesprekken met de commissie geven corporaties en huurdersorganisatie HUIB aan tevreden te zijn over hun onderlinge samenwerking. HUIB wordt nauw betrokken bij het bod dat De Goede Woning uitbrengt aan de gemeente. Ook in de gesprekken met de gemeente verloopt de samenwerking tussen huurdersorganisaties en corporaties goed, vinden corporaties en huurdersorganisatie. De corporaties trekken meer en meer samen op in contacten met de gemeente. Dat geldt ook voor de huurdersorganisaties onderling.

De samenwerking met de gemeente verloopt niet optimaal vinden de corporaties en huurdersorganisatie. De huurdersorganisaties worden pas laat in het proces betrokken en krijgen niet altijd de goede stukken opgestuurd. De gemeente is milder in haar oordeel. De gemeente ziet wel dat het lastig is om binnen de gestelde tijdslimieten het proces om tot prestatieafspraken te komen af te ronden en wil daar zelf meer tijd voor uittrekken.

Over het uitnodigend karakter van het proces om tot prestatieafspraken te komen, zijn partijen redelijk tevreden.



Tot slot de kwaliteit van de monitoring en evaluaties van de prestatieafspraken. Daarover lopen de meningen uiteen.



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

De commissie heeft vanuit haar perspectief het proces en de kwaliteit van de prestatieafspraken beschouwd. Het eerste wat de commissie opvalt is dat partijen het proces om tot afspraken te komen nogal verschillend waarderen.

De commissie vindt inhoudelijk gezien dat de prestatieafspraken in Zoetermeer alle terreinen 'dekken' die van belang zijn voor het wonen van (aspirant) Zoetermeerders. Wel vindt de commissie dat de afspraken ogen als een opsomming van intenties en weinig concreet zijn. Dat geldt vooral voor de afspraken over sociaal domein en leefbaarheid.

Opvallend bij de set afspraken over deze onderwerpen is dat de partijen die daarbij een rol spelen, om te beginnen de wethouder sociaal domein en als tweede de zorg- en welzijnsinstellingen in Zoetermeer, niet of nauwelijks input leveren voor deze afspraken. Omdat de afspraken zeker op deze onderwerpen zo weinig concreet en resultaatgericht zijn beschreven is de monitoring en evaluatie van de voortgang op deze afspraken dan ook lastig. Dit onderdeel wordt in de enquête dan ook verschillend gewaardeerd.

Ook de wederkerigheid komt weinig tot uitdrukking in de afspraken. Dat blijkt ook uit de verschillende waarderingen die corporaties, huurdersorganisatie en gemeente geven over wederkerigheid in de hierboven beschreven enquête.

Positief is de commissie over de groeiende samenwerking tussen corporaties en huurdersorganisaties onderling en met elkaar. De commissie denkt dat een gezamenlijk optreden van partijen bijdraagt aan meer samenhang en effectiviteit van prestatieafspraken. De commissie onderschrijft de inzet van De Goede Woning om te bezien of bespreking van inhoudelijke thema's corporaties, huurdersorganisaties en gemeente kunnen helpen om tot meer inhoudsrijke prestatieafspraken te komen.

Waardering heeft de commissie ook voor de opzet om op basis van woonvisie en regionale afspraken vierjaarlijkse lokale afspraken te maken in Zoetermeer en deze jaarlijks te actualiseren. Daarmee beschikken partijen over een actuele set onderbouwde prestatieafspraken.

De commissie komt tot de volgende verbeterpunten:

- Gelet op de verschillende waarderingen lijkt het de commissie verstandig dat gemeente, huurdersorganisaties en corporaties als eerste met elkaar de huidige werkwijze tegen het licht houden en bespreken hoe deze verbeterd kan worden.
- Tweede punt van aandacht zijn de verschillen in waardering over de wederkerigheid van afspraken. Ook dat verdient een nadere verkenning: wat verstaan partijen onder wederkerigheid en welke verwachtingen leven er?
- De commissie vindt dat de afspraken in het sociale domein en over leefbaarheid inhoudsrijker mogen worden ingevuld. De commissie geeft partijen de overweging mee om de wethouder sociaal domein en zorg- en welzijnsinstellingen te betrekken bij het ontwikkelen van een visie op wonen en zorg en leefbaarheid. Deze visie kan vervolgens als basis voor verdere prestatieafspraken dienen.
- Maak de afspraken meer concreet en beschrijf deze in beoogde resultaten, die partijen willen realiseren.
- Maak onderling afspraken over de monitoring en evaluatie en richt deze efficiënt en effectief in.

## 2.5 Verbeterpunten van belanghebbenden

De commissie heeft de corporaties, waaronder ook De Goede Woning, huurdersorganisatie en de gemeente Zoetermeer gevraagd waar zij in de toekomst mee door willen gaan als het gaat om prestatieafspraken. Daarbij werden de volgende punten genoemd:

- De samenwerking en onderlinge communicatie tussen corporaties onderling en tussen en met huurdersorganisaties (corporaties).
- Het intensiveren van een constructief overleg met de gemeente, vindt een corporatie.
- De samenwerking tussen corporaties op de energietransitie en samenwerking in de wijkaanpak Leefbaarheid.
- De aandacht van De Goede Woning voor het energiezuinig en aardgasvrij maken van het eigen woningbezit (gemeente).

Ook heeft de commissie verbeterpunten gehoord die corporaties, huurdersorganisatie en gemeente graag gerealiseerd willen zien. Genoemd worden:

- Het maken van afspraken op hoofdlijnen die meerwaarde bieden:  
De afspraken zijn wel behoorlijk gedetailleerd, hoort de commissie van de gemeente. De gemeente zou liever afspraken op hoofdlijnen willen maken. De Goede Woning is het daarmee eens. De Goede Woning zoekt vooral naar de meerwaarde van prestatieafspraken en daarbij kan het met elkaar bespreken van inhoudelijke thema's helpen.
- Aandacht voor nieuwbouw nu, maar ook voor de periode na 2025, en dan vooral meer sociale huurwoningen om de wachttijd voor woningzoekenden te bekorten. Deze wensen komen van alle partijen. Corporaties willen graag een preferente rol in de bouw van sociale huurwoningen spelen. Ten tijde van de visitaties bestond daarover een stevig verschil van mening tussen corporaties en huurdersorganisaties aan één kant en de gemeente Zoetermeer aan de andere kant. De gemeente vindt een preferente rol van corporaties bij de ontwikkeling van sociale huurwoningen niet vanzelfsprekend.
- De Goede Woning, Vidomes en de gemeente geven aan meer aandacht te willen besteden voor de gebiedsgerichte aanpak, sociale veiligheid en sociale problematiek. De wethouders van het sociale domein moeten meer bij de afspraken betrokken worden. De Goede Woning vindt dat deze thema's in samenhang met beleidsonderwerpen als nieuwbouw van sociale huurwoningen en verduurzaming besproken moeten worden. De wederkerigheid tussen vooral gemeente en corporatie mag in deze samenhang wel meer naar voren komen.
- De monitoring en evaluatie van de prestatieafspraken behoeft verbetering, vinden zowel HUIB als De Goede Woning.

### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

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

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

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale/landelijke afspraken en andere relevante convenanten en opgaven zoals blijkt uit het position paper en de opeenvolgende ondernemingsplannen van De Goede Woning.

Presteren naar Opgaven en Ambities			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken		<b>6,6</b>	<b>75%</b>
Passend huis	7,0		
Sociaal domein	7,0		
Wooncomfort	7,0		
Prettig wonen in de wijk	6,0		
Kwaliteit service	6,0		
Ambities in relatie tot de opgaven		<b>7,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,7</b>	

De commissie waardeert de maatschappelijke prestaties van De Goede Woning met een **6,6** gemiddeld: een ruime voldoende. Waardering heeft de commissie voor de prestaties op het gebied van betaalbaarheid en beschikbaarheid (passend huis), het sociaal domein en wooncomfort. De kwaliteit van de dienstverlening (kwaliteit service) groeit, ziet de commissie. De prestaties op leefbaarheid (prettig wonen in de wijk) zijn voldoende.

#### Passend huis

Onder dit thema vallen de prestaties die nodig zijn om Zoetermeeders en aspirant-Zoetermeeders een passende woning te bieden, qua betaalbaarheid en beschikbaarheid. Betaalbaarheid en beschikbaarheid zijn onderwerpen binnen de verschillende prestatieafspraken die gemeente, huurdersorganisaties en de Zoetermeerse corporaties in de afgelopen visitatieperiode met elkaar gemaakt hebben.

Zowel de prestaties op betaalbaarheid als beschikbaarheid waardeert de commissie met een **7,0**.



Kort samengevat gaat het bij betaalbaarheid om het betaalbaar houden van de woningvoorraad door het voeren van een bescheiden huurbeleid. Bij de afspraken over beschikbaarheid gaat het om woningtoewijzing, verkoop bestaand woningbezit, nieuwbouw en de doelgroepen waarop die nieuwbouw zich richt en tot slot doorstroming (zie ook paragraaf 2.1).

De commissie vindt dat De Goede Woning in staat is geweest de prestatieafspraken te evenaren over de betaalbaarheid van haar woningbezit op peil houden. De gemiddelde huurprijs van De Goede Woning-woningen is lager dan die van andere woningcorporaties in de gemeente. Het gematigde huurbeleid van De Goede Woning draagt bij aan het behoud van de gewenste omvang van sociale huurwoningen in Zoetermeer en compenseert daarmee de mindere prestaties die Vestia op het terrein van betaalbaarheid kan leveren.

De commissie ziet een pluspunt in de huurverlagingen die De Goede Woning toepast om woningen betaalbaar te houden voor de doelgroep.

Minder positief is de commissie over het gevoerde huurbeleid in 2020. Conform het Sociaal Huurakkoord dat in 2018 is afgesloten tussen Aedes en Woonbond had de commissie een gemiddelde huurverhoging van sociale huurwoningen op inflatieniveau verwacht (in 2020 gemiddeld 2,6 procent). De Goede Woning is daarvan afgeweken (gemiddeld 3,0 procent). Een goede onderbouwing afgestemd met de huurdersorganisatie heeft de commissie niet aangetroffen.

Wat betreft de beschikbaarheid betreffen de afspraken het toewijzen van woningen, de verkoop van Daeb-woningen, nieuwbouwafspraken en afspraken over doorstroming (zie paragraaf 2.1). Ook daarbij heeft De Goede Woning de prestatieafspraken gevolgd. In de factsheet is te lezen dat woningzoekenden gemiddeld zes jaar wachten om voor een woning in aanmerking te komen. De woningtoewijzing vindt plaats conform de prestatieafspraken. De wachttijden voor woningzoekenden blijven hoog (circa 6 jaar). Reden voor De Goede Woning om zich in te zetten voor uitbreiding van het bezit door vooral nieuwbouw. Het aantal (betaalbare) woningen is gedaald. Dit heeft echter voor een belangrijk deel te maken met de overdracht van 134 betaalbare woningen naar collega-corporatie 3B Wonen. De Goede Woning had deze woningen voor 3B Wonen gebouwd tussen 2010-2014, met als doel deze later weer te verkopen aan de collega-corporatie.

Het aantal nieuw gebouwde woningen is in de visitatieperiode beperkt gebleven tot 105 zelfstandige en 114 onzelfstandige (zorg) woningen. In 2021 worden 120 nieuwe woningen in Palenstein opgeleverd. Het aantal nieuwbouwlocaties in Zoetermeer beperkt de bouwambities van De Goede Woning. Er zijn nauwelijks prestatieafspraken die leiden tot uitbreiding van nieuwbouwlocaties. Er komen nauwelijks locaties beschikbaar voor nieuwbouw van sociale huurwoningen. Voor een deel omdat gronden in het bezit zijn van marktpartijen, voor een ander deel omdat de gemeente geen preferente positie toekent aan de corporaties.

De Goede Woning spant zich daarom extra in om woningen in de nabijgelegen gemeente Pijnacker-Nootdorp te bouwen en heeft daarvoor initiatieven genomen.

De commissie ziet dat De Goede Woning conform de prestatieafspraken gericht bouwt voor starters en zogenaamde empty nesters. Met doorstromingsmaatregelen zoals de inzet van een seniorenmakelaar probeert De Goede Woning om zoveel mogelijk woningen beschikbaar te krijgen voor doelgroepen die daarop zijn aangewezen. De commissie heeft waardering voor de onvermoeibare inzet die De Goede Woning levert om toch meer sociale nieuwbouwwoningen te realiseren en rekent dit als een pluspunt.

## Sociaal domein

De prestatieafspraken gericht op sociaal domein behelzen afspraken over de huisvesting van statushouders, samenwerking met zorgpartijen voor de huisvesting van zorgdoelgroepen, armoedebestrijding en onderzoek naar de inzet van een flatcoach en mogelijkheden om eenzaamheid te bestrijden.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0**. De prestaties van De Goede Woning hebben ruim de prestatieafspraken geëvenaard.

De commissie stelt bijvoorbeeld vast dat De Goede Woning zich goed heeft gehouden aan de afspraken over het huisvesten van statushouders. Ook de afspraken over de huisvesting van zorgdoelgroepen komt De Goede Woning goed na. Het gaat daarbij om mensen die vanuit een intramurale setting de stap zetten naar zelfstandig wonen in een woning in wijken.

Tevreden is de commissie over de inzet van De Goede Woning om problematische schulden te voorkomen bij huurders. De corporatie reageert proactief en werkt samen met andere organisaties om verdere schulden te voorkomen. Het aantal huisuitzettingen is daardoor relatief beperkt.

Naast deze prestaties ziet de commissie dat De Goede Woning in de afgelopen visitatieperiode in staat is geweest het aantal onzelfstandige zorgwoningen meer dan te verdubbelen. De commissie is daar positief over. De commissie ziet de inspanningen om de huurschulden te beperken en de realisatie van het aantal zelfstandige zorgwoningen als reden om dit thema met meer dan een 6 te waarderen.

## Wooncomfort

In hoofdlijnen heeft De Goede Woning een aantal afspraken gemaakt met gemeente, huurders en collega-corporaties over een nul-op-de-meter aanpak bij 120 laagbouwoningen in Palenstein en het realiseren van het energiebeleid bij nieuwbouw en renovatie.

De commissie beoordeelt de prestaties op dit thema met een **7,0**.

De Goede Woning heeft belangrijke stappen gezet in de renovatie van woningen tijdens de visitatieperiode, vooral in Palenstein. De activiteiten vloeien voort uit een langdurig herstructureringstraject in deze wijk. Er vindt sloop en vervangende nieuwbouw plaats en er is aandacht voor onderwijs- en welzijnsvernieuwingen in de wijk.

De commissie stelt vast dat De Goede Woning grote stappen heeft gezet in de herstructurering in deze wijk in combinatie met het realiseren van een gasloze wijk. In 2017 heeft De Goede Woning de Greendeal Palenstein ondertekend met gemeente en corporaties. Als eerste corporatie heeft De Goede Woning gewerkt aan een project van 120 nul-op-de-meterwoningen in Palenstein. Deze woningen zijn in 2018 opgeleverd. De volgende stap is het werken aan een gemeenschappelijk warmtenet in de wijk.

Daarnaast heeft De Goede Woning nog eens een project van 214 bestaande eengezinswoningen tot nul-op-de-meterwoningen getransformeerd. De commissie heeft veel lof voor dit initiatief van De Goede Woning. De Goede Woning heeft daarmee een voortrekkersrol vervuld in de energietransitie in de gemeente Zoetermeer. Daarnaast heeft De Goede Woning forse bedragen geïnvesteerd in deze projecten.

De commissie stelt tegelijkertijd vast dat gekeken naar het gehele woningbezit van De Goede Woning de energieprestaties achter lopen op het landelijk gemiddelde. De commissie erkent overigens dat De Goede Woning daarbij een behoorlijk opgave heeft. Twee derde van het woningbezit van De Goede Woning dateert uit de jaren zeventig en tachtig.

Bij de beoordeling van dit thema heeft de commissie de bijzondere prestaties in Palenstein en de Landenbuurt als pluspunt laten meewegen en komt daarmee het geheel overziend op haar oordeel van een 7,0.

### **Prettig wonen in de wijk**

De prestatieafspraken op dit thema hebben direct betrekking op de leefbaarheid van bestaande wijken. Partijen spreken met elkaar af om een aantal wijken gezamenlijk aan te pakken: Buytenwegh, Palenstein en Seghwaert. De Goede Woning investeert in de omgeving van de Bossenbuurt en de Landenbuurt. Andere afspraken gaan over de inzet van complexbeheerders en het aanbrengen van inbraakbeveiliging. Tot slot stelt De Goede Woning zich ten doel om een 7 te halen als waardering voor de leefbaarheid in onderzoeken onder bewoners.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **6,0**.

Conform de doelstelling, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken blijkt uit het onderzoek 'Thuis' uit 2019 dat huurders de leefbaarheid gemiddeld met een 7,0 waarderen. Tegelijkertijd geven de cijfers wel een verslechtering weer, ten opzichte van hetzelfde onderzoek in 2015: de betrokkenheid van bewoners bij de wijk daalt, de veiligheid en de netheid van de wijk wordt lager gewaardeerd. Dat baart de commissie enige zorg.

Samenvattend ziet de commissie dat De Goede Woning een aantal activiteiten heeft uitgevoerd die de leefbaarheid in stand houden, zoals het afsluiten van parkeergarages in Buytenwegh. Sinds december 2020 heeft de Goede Woning verder vier woonconsulenten in dienst. Zij richten zich op de overlast, participatie met bewonerscommissies en het bouwen van een netwerk om de wijkvisies te implementeren. De negen complexbeheerders hebben een andere (socialere rol) gekregen. Zij zijn als eerste aanspreekpunt aanwezig in de wijk en werkzaam op sociaal gebied. Zij spreken huurders aan op schoon, heel en veilig. Kijkend naar de afgelopen vier jaar vindt de commissie dat De Goede Woning zich in grote lijnen aan de gemaakte prestatieafspraken gehouden heeft, maar ziet de commissie geen ruimte om pluspunten toe te kennen.

### **Kwaliteit service**

Dit thema is geen onderdeel van de prestatieafspraken. In de verschillende ondernemingsplannen heeft De Goede Woning dit thema als speerpunt naar voren laten komen. Uit het position paper en de verschillende jaarverslagen blijkt dat De Goede Woning zich de afgelopen jaren sterk heeft ingezet om de kwaliteit van haar dienstverlening te verbeteren. Doelstelling is minimaal het behoud van het KWH-label voor dienstverlening met minimaal een 7,0 voor de verschillende onderdelen die daarbij gemeten worden.

De commissie waardeert de prestaties op dit thema met een **6,0**.

De Goede Woning heeft zich behoorlijk ingespannen om de doelstelling om minimaal een 7,0 te behalen bij de KWH-metingen, heeft de commissie gezien. Processen zijn opnieuw ingericht en beschreven. Er is een nieuw digitaal klantportaal ingevoerd.

Ondanks de energie die De Goede Woning in de dienstverlening heeft gestopt, is de doelstelling niet helemaal behaald in de visitatieperiode. Op de meeste deelonderdelen scoort De Goede Woning boven de 7,0. Op het onderdeel Algemene dienstverlening is het tot in 2020 niet gelukt om de 7,0 waardering te behalen.

In 2020 is de corporatie overgestapt naar een nieuw kwaliteitssysteem, dat constant de kwaliteit van de dienstverlening meet. Daarmee kan De Goede Woning veel sneller inspelen op lage tevredenheidsscores van huurders, onvrede verhelpen en verbeteringen doorvoeren.

Uit de gesprekken die de commissie voerde met vertegenwoordigers van De Goede Woning en met de huurdersvertegenwoordigers volgt de conclusie dat er verbetering lijkt op te treden. De commissie ziet dat De Goede Woning zich fors heeft ingespannen om de dienstverlening te verbeteren. Het resultaat is weliswaar nog niet helemaal behaald, maar wel in zicht gekomen. De commissie heeft dan ook het vertrouwen dat het De Goede Woning zal lukken om in de komende periode haar doelstellingen te bereiken.

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

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

In de afgelopen visitatieperiode heeft De Goede Woning met twee ondernemingsplannen gewerkt.

In de periode 2015-2019 werkte De Goede Woning met het ondernemingsplan 'De basis voor een betaalbaar huis'. In dat ondernemingsplan beschreef De Goede Woning de missie als volgt:

*Wij bieden een goede woning voor mensen die daar niet zelf in kunnen voorzien. De visie luidde: we bieden de basis voor een betaalbaar huis in Zoetermeer.*

Vanuit deze missie en visie werden drie strategische doelen afgeleid:

1. Onze woningen zijn betaalbaar voor onze doelgroep.
2. Wij maximaliseren onze inzet om de wachtduur voor onze doelgroep in Zoetermeer te beperken.
3. Ons handelen richt zich op het thuis kunnen voelen van onze huurders, in hun huis en buurt.

In maart 2019 heeft De Goede Woning een nieuw ondernemingsplan vastgesteld met de naam [Een passend \(t\)huis voor iedereen](#).

Het ondernemingsplan heeft een werkingsduur van drie jaar: er wordt ieder jaar geactualiseerd: er valt een jaar af en er komt een jaar bij.

De missie heeft een beperkte wijziging ondergaan en luidt: *een passend thuis bieden voor mensen die daar zelf niet in kunnen voorzien*. De visie is gelijk gebleven.

Als kernwaarden staan benoemd: *Betrouwbaar, persoonlijke aandacht, kwaliteit en betrokkenheid*.

In het ondernemingsplan van 2019 zijn vervolgens vier strategische doelstellingen gedefinieerd:

1. *Een passend (t)huis*: meer mensen een passend huis in Zoetermeer, aansluitend op de wensen en mogelijkheden van de bewoners.
2. *Prettig wonen in de wijk*: Prettig wonen en leven in de wijk is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. We doen er alles aan om dat mogelijk te maken.
3. *Wooncomfort*: Verbeteren van wooncomfort door het verhogen van de kwaliteit van de woningen en het verminderen van de CO2-uitstoot.
4. *Kwaliteit van onze service*. We zijn een professionele organisatie die een goede service levert, flexibel is en zichzelf blijft verbeteren.

Het ondernemingsplan is als het ware het raamwerk waarbinnen allerlei deelbeleid en ambities zijn geformuleerd. Een van de belangrijkste strategische documenten is de portefeuillestrategie. Hierin heeft De Goede Woning haar ambities voor haar woningportefeuille uitgewerkt in een portefeuillestrategie. Het gaat daarbij om doelstellingen op het gebied van nieuwbouw, onderhoud, betaalbaarheid en energiebeleid. De Goede Woning heeft de ambitie om binnen tien tot vijftien jaar 1.000 tot 1.500 nieuwe woningen te realiseren. Ook wil De Goede Woning minimaal 85 procent van haar woningvoorraad toegankelijk houden voor de primaire doelgroep. Dat wil zeggen dat de netto-huur van deze woningen maximaal gelijk dient te zijn aan de aftoppingsgrens. Tot slot verwijst De Goede Woning in haar portefeuillestrategie naar haar energiebeleid en de doelstellingen die daaruit voortvloeien om met renovaties de bestaande woningen energetisch fors te verbeteren (zie hieronder).

Verder beschrijft de portefeuillestrategie in het kort de financiële kaders waarbinnen De Goede Woning opereert (zie ook het hoofdstuk Presteren naar Vermogen). Deze portefeuillestrategie wordt ieder jaar geactualiseerd en stoelt op woningmarktonderzoek uit 2018. De portefeuillestrategie is uitgewerkt in gebiedsvisies: visies die als basis gelden voor investeringsvoorstellen en aanpassingen in beleid en activiteiten op wijk- en complexniveau.

In de afgelopen visitatieperiode heeft De Goede Woning verder nog beleid geformuleerd of geactualiseerd op de basiskwaliteit van het woningbezit en verder op energie, onderhoud, verkoop, servicekosten, asbest en Zelf Aangebrachte Voorzieningen.

Het energiebeleid is geactualiseerd in 2019 en beoogt vier doelen te bereiken:

(1) verminderen van de relatieve woonlasten van huurders, (2) een in energetisch opzicht goed wooncomfort, (3) woningen die in 2035 of aardgasloos zijn of daarop zijn voorbereid en (4) in woningen die in 2050 op gebouwgebonden niveau CO<sub>2</sub>-neutraal zijn.

### 3.3 Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven

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

De commissie beoordeelt het presteren volgens ambities met een **7,0**. De Goede Woning beschikt over een actuele set gedegen beleidstukken die gestoeld zijn op de lokale opgave in Zoetermeer. De ambities die daarin staan vermeld, passen bij de opgave waar de corporatie in Zoetermeer voor staat op het gebied van nieuwbouw, energie en duurzaamheid, onderhoud en betaalbaarheid. De commissie ziet dat de ambities op de 'harde', fysieke kanten van het wonen compleet zijn. Daarmee heeft De Goede Woning een stevige basis gelegd voor de toekomstige activiteiten in het fysieke woningbeheer. Positief waardeert de commissie de onderbouwing van de beleidstukken: de commissie ziet gedegen onderbouwing vanuit woningmarktonderzoek en kennis van de staat van de woningen. Ook waardeert de commissie de actualiteit waarmee De Goede Woning haar ambities bijstelt. Een voorbeeld daarvan is het voornemen van De Goede Woning om bij achterblijvende nieuwbouwlocaties in Zoetermeer, haar portefeuillestrategie bij te sturen en te opteren voor nieuwbouw in de directe omgeving van Zoetermeer om daarmee de regionale woningzoekenden meer huisvestingsmogelijkheden te bieden. Beide elementen (de onderbouwing en de actuele stand van zaken van de ambities) ziet de commissie als pluspunten. Deze hebben tot de waardering van een 7,0 geleid.

De commissie begrijpt dat de energie van de corporatie in de afgelopen visitatieperiode erop gericht is geweest om het beleidsinstrumentarium gericht op de fysieke kant van wonen (beheer en uitbreiding) op orde te brengen. De commissie vindt dat een goede basis om meer samenhang en focus tussen de verschillende beleidsonderdelen aan te brengen om daarop de keuzes te baseren hoe het maatschappelijk vermogen in te zetten. Tot haar plezier heeft de commissie van bestuur en raad van commissarissen begrepen dat onlangs (maart 2021) is gestart met een proces om een dergelijke 'knoppendiscussie' met elkaar te gaan voeren. De commissie juicht deze ontwikkeling toe.

Daarnaast ziet de commissie bij De Goede Woning ruimte en noodzaak ontstaan om in de komende visitatieperiode beleid en visie te vormen op de sociale kanten van het wonen, zoals wonen en zorg en de leefbaarheid in de wijken.

## 4 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van De Goede Woning. Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens vier face-to-facegesprekken geïnterviewd over de prestaties van De Goede Woning.

Presteren volgens Belanghebbenden						
	Huurdersvereniging	Gemeente	Overig	Cijfer	Cijfer	Weging
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie					<b>7,2</b>	<b>50%</b>
Passend huis	8,0	8,0	6,7	<b>7,6</b>		
Sociaal domein	8,3	7,0	7,2	<b>7,5</b>		
Wooncomfort	6,7	7,5	7,1	<b>7,1</b>		
Prettig wonen in de wijk	7,5	6,0	7,6	<b>7,0</b>		
Kwaliteit service	6,3		7,6	<b>7,0</b>		
Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie	7,4	7,0	7,8	<b>7,4</b>	<b>7,4</b>	<b>25%</b>
Tevredenheid over de mate van invloed op beleid van de corporatie	8,3	7,5	6,5	<b>7,4</b>	<b>7,4</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>					<b>7,3</b>	

### De belanghebbenden van De Goede Woning

#### Huurdersorganisatie

Huurdersvereniging in beweging (HUIB), de huurdersorganisatie van De Goede Woning, heeft een samenwerkingsovereenkomst afgesloten waarin de belangrijkste afspraken en rechten zijn verwoord. De huurdersorganisatie heeft in 2020 een belangrijke ontwikkeling ondergaan. Gefaciliteerd door De Goede Woning heeft de huurdersorganisatie met professionele ondersteuning gewerkt aan de versterking van huurdersparticipatie. Huurders en bewonerscommissies worden meer bij het werk van de huurdersorganisatie betrokken; er is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst opgesteld, er zijn nieuwe bestuursleden geworven en ook de naam is inmiddels veranderd van In de Goede Woning (IDGW) naar HUIB.

#### Gemeente

De gemeente Zoetermeer is een belangrijke partner voor De Goede Woning. De contacten zijn veelvuldig: op operationeel, tactisch en strategisch niveau. De gemeente is één van de belangrijkste overlegpartners van De Goede Woning, zeker daar waar het gaat om het maken van prestatieafspraken.

Een aantal keren per jaar organiseert De Goede Woning een kenniscafé waarbij de corporatie met de raadsleden praat over wonen in Zoetermeer. Verder voert de bestuurder regelmatig overleg met de wethouder Wonen van Zoetermeer.

## Zorg- en Welzijnspartijen

Op aangeven van De Goede Woning heeft de commissie gesproken met drie zorgorganisaties: RIBW Fonteynenburg, Middin en Ipse de Bruggen. RIBW Fonteynenburg biedt huisvesting en ondersteuning daarbij aan mensen met een psychische beperking. Ipse de Bruggen biedt zorg aan cliënten met een verstandelijke of meervoudige beperking. Middin richt zich op mensen met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking. Ipse de Bruggen en RIBW Fonteynenburg huren woningen van De Goede Woning voor cliënten die de overstap van intramuraal wonen naar zelfstandig wonen maken, al dan niet met begeleiding. Middin huurt een eengezinswoning die geschikt is gemaakt voor bewoning door vier cliënten.

## Overige partijen

De commissie heeft verder gesproken met vertegenwoordigers van collega-corporaties. Vestia en Vidomes zijn beide corporaties met woningbezit in Zoetermeer. Beide corporaties trekken gezamenlijk met De Goede Woning op in de prestatieafspraken met de gemeente Zoetermeer. Daarnaast werken partijen samen aan de aanpak van Palenstein, een herstructureringswijk in Zoetermeer.

Rondom Wonen is gevestigd in Nootdorp-Pijnacker. Rondom Wonen werkt samen met De Goede Woning op het gebied van projectontwikkeling. De corporatie staat voor een grote investeringsopgave in projectontwikkeling en heeft gevraagd aan De Goede Woning om mee te investeren in projecten.

### 4.1 Oordeel van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort De Goede Woning een **7,3** op het Presteren volgens Belanghebbenden.

Belanghebbenden hebben veel waardering voor de maatschappelijke prestaties van De Goede Woning. Vooral de inzet op betaalbaarheid en de rol die de corporatie vervult in de Zoetermeerse energietransitie leiden tot hoge cijfers van belanghebbenden. Ook het sociale gezicht van De Goede Woning spreekt veel belanghebbenden aan. De relatie en de invloed die De Goede Woning aan belanghebbenden gunt op haar beleid, worden tevens hoog gewaardeerd. Belanghebbenden noemen de omgang met De Goede Woning plezierig en open en noemen daarbij regelmatig de naam van de bestuurder. Zorginstellingen wijken af in hun waardering voor de invloed op beleid. Zij stellen vast dat er in de afgelopen jaren eigenlijk niet veel gebeurd is in de samenwerking met De Goede Woning. Naar hun mening is het hoog tijd om met corporaties zoals De Goede Woning samen te werken aan een woonzorgvisie. Deze staat op de rol voor 2021.

#### a. Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties

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



## Passend huis

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7,6**.

De **huurdersvertegenwoordigers** hebben dit thema hoog gewaardeerd met gemiddeld een 8. De huurdersorganisatie vindt het een pre, dat De Goede Woning zich alleen op Zoetermeer richt. Dat uit zich bijvoorbeeld in de inzet op betaalbaarheid. De huren zijn in verhouding tot die van de andere Zoetermeerse corporaties zeer betaalbaar. Ook is de huurdersorganisatie blij met alle inspanningen die De Goede Woning doet om meer sociale huurwoningen te bouwen. Dat dit niet altijd tot het gewenste resultaat leidt, komt door de weigerachtige opstelling van de gemeente, vinden zij. Samen met de huurdersorganisaties van de andere plaatselijke corporaties heeft HUIB daarover de wethouder aangeschreven.

De **gemeente** is eveneens lovend over de inzet van De Goede Woning in betaalbaarheid en beschikbaarheid. Een van de corporaties in Zoetermeer – Vestia – is niet in staat om een voldoende betaalbare voorraad in Zoetermeer in stand te houden. De Goede Woning en in mindere mate ook Vidomes vangen de tekorten op die anders zouden ontstaan bij het in stand houden van de sociale voorraad. Ook waardeert de gemeente de inzet van De Goede Woning op het realiseren van sociale huurwoningen, al kan de gemeente niet altijd de corporaties waaronder De Goede Woning faciliteren in het verwerven van grondposities.

De **overige partijen** (zorginstellingen en corporaties) beoordelen dit thema met een 6,7 gemiddeld. Daarbij zijn de waarderingen van de overige corporaties aanmerkelijk hoger dan die van de zorginstellingen.

De **corporaties** waarderen de inzet van De Goede Woning met een 8,3 vanwege het zeer betaalbare huurbeleid in combinatie met de onvermoeibare inzet om sociale huurwoningen te realiseren.

De **zorginstellingen** zijn tevreden over de betaalbaarheid (gemiddelde waardering 7,0) maar maken zich vooral zorgen om de beschikbaarheid van woningen voor hun cliënten. Die beschikbaarheid is nu veel te beperkt, gelet op het aantal cliënten dat zelfstandige huisvesting behoeft. Over het gehele thema wordt de waardering dan een 5,0.

## Sociaal domein

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

De **huurdersvertegenwoordigers** hebben veel waardering voor wat De Goede Woning op dit thema presteert: gemiddeld een 8,3. Veel lof is er voor de inspanningen van De Goede Woning om huurders met betalingsachterstand te helpen. De corporatie werkt daarbij samen met de gemeente om tot een oplossing te komen. Gewaardeerd wordt ook de inzet om schrijnende gevallen aan een woning te helpen. Heel sociaal vinden huurdersvertegenwoordigers dat. Huurdersvertegenwoordigers geven aan nieuwsgierig te zijn naar de situatie van sociale doelgroepen in specifieke wijken. Voorheen waren er themabijeenkomsten, vertellen de huurders, waarbij gesprekken werden gevoerd met de gemeente, zorg en vertegenwoordigers van doelgroepen. Dat mag wel weer een keer worden georganiseerd, vinden zij.

De **gemeente** waardeert de prestaties op het sociaal domein van De Goede Woning met een 7,0. De Goede Woning houdt zich goed aan de afspraken voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Een voortrekkersrol ziet de gemeente De Goede Woning niet vervullen op dit onderwerp.

De **overige partijen** waarderen dit onderdeel gemiddeld met een 7,2. De waardering van corporaties en de zorginstellingen verschillen niet veel van elkaar: respectievelijk een 7,3 en een 7,0.

De **Corporaties** zien dat er meer in het sociale domein gepresteerd kan worden, maar wijten dit voor een belangrijk deel aan de houding van de gemeente Zoetermeer, die pakt te weinig de regierol. Wel vinden de corporaties dat zij ook zelf een rol te vervullen hebben en meer bij de gemeente kunnen aandringen om in dit domein beleid en activiteiten te ontplooiën. De kennis daarvoor is bij de corporaties beschikbaar. Rondom Wonen heeft afgezien van een beoordeling, omdat deze corporatie niet in Zoetermeer werkzaam is. De corporatie heeft een onvoldoende beeld van het presteren van De Goede Woning op dit thema.

De **zorginstellingen** vinden dat De Goede Woning goed de afspraken nakomt over de huisvesting van hun cliënten, binnen de kaders die daarvoor zijn vastgelegd. Ipse de Bruggen heeft dit thema niet beoordeeld, omdat de instelling te weinig zicht heeft op het presteren van De Goede Woning in het sociaal domein.

### Wooncomfort

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7,1**.

De **huurdersvertegenwoordigers** waarderen dit onderdeel met gemiddeld een 7. De realisatie van nul-op-de-meterwoningen van de Landenbuurt verdient wel een tien, zeggen vertegenwoordigers van HUIB. Deze zijn echt heel mooi geworden, vinden zij. Ook het nul-op-de-meter project in Palenstein waarderen zij positief. Daarentegen ziet HUIB nog een behoorlijke opgave in bestaande woningen die nog verder verduurzaamd moeten worden. Er zijn nog woningen met een E- en F-label die nodig verbeterd moeten worden. HUIB vindt dat de corporatie zich nu vooral moet richten op het oudere bezit en heeft dat ook bij De Goede Woning ter sprake gebracht. Het gaat HUIB daarbij niet alleen om duurzaamheid en energetische verbetering maar ook om groot onderhoud. Nu verwijst De Goede Woning vaak naar de meerjarenplanning onderhoud als er wat kapotgaat, en dat betekent dat een aantal zaken niet goed worden opgepakt, zoals een probleem met blokverwarming.

De **gemeente** is vooral blij met de voortrekkersrol die De Goede Woning vervult in de energietransitie. Daarin loopt De Goede Woning voor op de andere corporaties in Zoetermeer. De onderhoudskwaliteit van de woningen van De Goede Woning is op orde en leidt bijvoorbeeld niet tot klachten bij de wethouder. De gemeente waardeert de inzet van de corporatie op de energietransitie met een 8,0 en de onderhoudskwaliteit van de woningen met een 7,0: gemiddeld een 7,5.

De **overige belanghebbenden** waarderen dit thema met een 7,1. Ook hier is een stevig onderscheid zichtbaar tussen de waardering van de corporaties en die van de zorginstellingen. De **corporaties** zijn heel positief over het wooncomfort dat De Goede Woning biedt en waarderen deze met een 8,3 gemiddeld. Het woningbezit ziet er goed uit, vinden de collega-corporaties. De investeringen in nul-op-de meterwoningen en de bereidheid om informatie daarover te delen, leiden tot hoge waarderingen.

De **zorginstellingen** zijn aanmerkelijk minder positief en komen op een krappe voldoende uit (5,8 gemiddeld). De zorginstellingen huren over het algemeen wat oudere woningen en noemen het onderhoud functioneel: er wordt alleen gedaan, wat gemeld wordt en niet meer dan dat. De duurzaamheid van hun woningen kan beter, vinden zij. Zo zouden ze graag benaderd willen worden voor bijvoorbeeld het plaatsen van zonnepanelen.

RIBW-Fonteyenburg is wat positiever: de organisatie is in gesprek met De Goede Woning over de kwaliteit van de woningen en ontmoet daarbij een luisterend oor.

## Prettig wonen in de wijk

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7,0**.

De **huurdersvertegenwoordigers** vinden dat De Goede Woning zeer begaan is om het huurders naar de zin te maken. Er zijn wel wat problemen in wat oudere wijken, geven zij aan. Dat heeft meer te maken met de manier waarop de gemeente in de wijken opereert, dan met de inzet van de corporatie. Er heeft zich in het recente verleden een probleem met koolmonoxide afgespeeld en daar heeft De Goede Woning zeer snel opgetreden door daar koolmonoxidemeters te plaatsen. De huurdersvertegenwoordigers waarderen deze inzet met een 7,5 gemiddeld.

De **gemeente** vindt de inzet van De Goede Woning in de wijken voldoende en waardeert deze met een 6,0. De Goede Woning is minder actief dan een collega-corporatie in de wijken. De gemeente ziet dat De Goede Woning minder actief is in het signaleren van leefbaarheidsontwikkelingen in haar complexen en dat is jammer. De gemeente heeft wel mogelijkheden om te acteren als de ontwikkelingen niet de goede kant op gaan en zij daarvan op de hoogte wordt gesteld.

De **overige partijen** waarderen dit onderdeel met een 7,6 gemiddeld.

De **corporaties** zijn het meest positief (8,2 gemiddeld). De Goede Woning is een lokale Zoetermeerse corporatie en zit goed in haar netwerken, vinden de collega-corporaties. Andere corporaties die in verschillende gemeenten werken, worden minder als vanzelf ingeschakeld dan De Goede Woning. Prettig is dat De Goede Woning bereid is om informatie te delen en samen op te trekken met de collega-corporaties.

De **zorginstellingen** komen tot een gemiddelde waardering van 7,0. Ipse de Bruggen heeft daarbij geen cijfer aan de prestaties toegekend, omdat de instelling te weinig zicht heeft op dit thema. RIBW Fonteyenburg ziet dat in bestuurlijke overleggen dit onderwerp wel de aandacht heeft, maar nog niet tot een vertaalslag leidt op wijkniveau. Een vraag zou kunnen zijn, wat de verschillende partijen kunnen bijdragen aan het prettig wonen in wijken. Middin is positiever op dit thema, omdat het complex dat zij huurt zich in een prettige leefbare wijk bevindt.

## Kwaliteit van dienstverlening

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7,0** gemiddeld. De gemeente heeft geen cijfermatig oordeel gegeven over de kwaliteit van dienstverlening. Datzelfde geldt ook voor collega-corporatie Vidomes.

De **huurdersvertegenwoordigers** vinden de kwaliteit van dienstverlening gemiddeld voldoende (6,3). De dienstverlening is wel verbeterd in de afgelopen jaren, stellen zij vast, maar het kan nog beter. Vooral de communicatie naar huurders over de klachten verdient verbetering.

De **gemeente** heeft te weinig zicht op de kwaliteit van de dienstverlening en ziet daarom af van een cijfer.

De **overige partijen** waarderen dit thema met een 7,6 gemiddeld. De corporaties komen op een 7,4 gemiddeld als waardering. De dienstverlening is op een redelijk gemiddeld niveau, gebruikelijk voor een corporatie, vinden Vestia en Rndom Wonen. Vidomes vindt dat De Goede Woning zich wat weinig profileert op dit thema. De zorginstellingen RIBW Fonteyenburg en Middin zijn positiever over de kwaliteit van dienstverlening.

RIBW Fonteynenburg geeft aan dat wanneer een onderhoudsvraag goed gesteld wordt, deze goed en vlot wordt opgepakt. Middin heeft lof voor de wijze waarop De Goede Woning haar cliënten bejegt. Deze huurders hebben een andere benadering nodig dan de doorsnee huurder en dat doet De Goede Woning goed. Wel vindt deze zorgpartij dat de terugkoppeling op klachten wat sneller kan.

#### **b. Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **7,4**.

De **huurdersvertegenwoordigers** hebben een genuanceerde waardering voor de relatie en de wijze met communicatie met De Goede Woning. Gemiddeld waarderen zij dit punt met een 7,4. Op een aantal punten is HUIB zeer tevreden over het contact en de relatie met de corporatie: vooral daar waar het gaat om het contact met de Raad van Commissarissen en de bestuurder. Er zijn regelmatig contacten met beide gremia en de gesprekken verlopen zeer plezierig. Het contact met de raad van commissarissen heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de doorontwikkeling van HUIB, geven de huurdersvertegenwoordigers aan. Minder positief zijn de huurdersvertegenwoordigers over de contacten met de organisatie als het gaat om de afhandeling van klachten. De huurdersorganisatie vindt dat tergend traag verlopen, waarbij het de slagvaardigheid om tot oplossingen te komen, nog wel eens mist. De huurdersvertegenwoordigers hebben overigens wel het vertrouwen dat de communicatie met de organisatie zich verder zal verbeteren.

De **gemeente Zoetermeer** waardeert de onderlinge communicatie met een 7. De gemeente omschrijft de communicatie als zakelijk. De verhouding sociale huur versus markthuurl is een regelmatig terugkerend onderwerp van gesprek.

De **overige partijen** waarderen de communicatie met De Goede Woning met een 7,8 gemiddeld. Daarbij waarderen de collega-corporaties de communicatie hoger (8,5) dan de zorginstellingen (7,0).

De Zoetermeerse corporaties trekken nauw met elkaar op in gesprekken met de gemeente en in projecten als de energietransitie van Palenstein. De Zoetermeerse corporaties ervaren De Goede Woning als een zeer transparante gesprekspartner. Rndom Wonen werkt met De Goede Woning onder meer samen binnen de Stichting Verhuurders Haaglanden. De belangrijkste ontwikkeling is echter de samenwerking op het gebied van projectontwikkeling. Ook helpt De Goede Woning Rndom Wonen met een investeringsopgave in Nootdorp. De bestuurder van Rndom Wonen ziet De Goede Woning als een open en prettige gesprekspartner, die meedenkt over de opgaven in het werkgebied.

De zorginstellingen vinden De Goede Woning prettig in de omgang, maar vinden de houding van de corporatie reactief. Zij zouden een proactievare houding waarderen. RIBW Fonteynenburg heeft meer contact met De Goede Woning dan de andere twee partijen en vindt de gesprekken plezierig.

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

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel eveneens gemiddeld met een **7,4**.

De **huurdersvertegenwoordigers** waarderen de invloed op het beleid dat zij ervaren bij De Goede Woning hoog: 8,3. De corporatie luistert goed naar de huurdersvertegenwoordigers, vindt HUIB. Zo heeft De Goede Woning de voorgestelde samenwerkingsovereenkomst in zijn geheel overgenomen. Ook op andere vlakken trekken huurdersvertegenwoordigers en corporatie samen goed op, zoals in de prestatieafspraken. Verder vertellen de huurdersvertegenwoordigers De Goede Woning te hebben kunnen overtuigen om in de energieaanpak voorrang te geven aan de oudere complexen zoals in de Schilderswijk en de Landenbuurt. De Goede Woning heeft daarop de aanpak aangepast.

**Gemeente Zoetermeer** waardeert de invloed op het beleid van De Goede Woning met een 7,5 gemiddeld. Er is vooral veel waardering voor de onderlinge samenwerking in de energietransitie. Ook op andere vlakken vindt de gemeente dat de corporatie open staat voor vragen en invloed van buiten. Een voorbeeld daarvan is de portefeuillestrategie: de gemeente vindt dat daarover een goed gesprek mogelijk is.

De **overige partijen** waarderen dit onderdeel met een **6,5** gemiddeld. De verschillen in waardering tussen de corporaties en de zorginstellingen is groot. Twee van de drie gesproken **zorginstellingen** geven De Goede Woning hiervoor een stevige onvoldoende. Deze zorginstellingen willen graag bestuurlijk aan tafel met De Goede Woning om de lange termijn visies en plannen op elkaar af te stemmen. Dat is nu niet het geval. RIBW Fonteyenburg is wel in gesprek met De Goede Woning over mogelijke samenwerking de komende vijf jaar. Gemiddeld waarderen de zorginstellingen hun invloed op het beleid met een 4,9.

De **collega-corporaties** zijn veel positiever in hun oordeel. De corporaties in Zoetermeer bespreken met elkaar de gemeenschappelijke en wederzijdse belangen in Zoetermeer en hoe daarin samen te werken. Vidomes en De Goede Woning werken daarnaast samen in de bedrijfsvoering en delen een compliance en privacy-officer. De drie corporaties delen de inzet van een seniorenmakelaar om daarmee de doorstroming in Zoetermeer te bevorderen. Rondom Wonen waardeert het dat De Goede Woning haar beleid heeft afgestemd op de opgave in Pijnacker. De corporaties beoordelen hun invloed op het beleid van De Goede Woning unaniem met een 8.

## 4.2 Verbeterpunten van belanghebbenden

De belanghebbenden hebben de commissie een aantal verbeterpunten in de vorm van tips meegegeven voor de toekomst van De Goede Woning.

De meeste tips betreffen de maatschappelijke prestaties van De Goede Woning:

- Meerdere belanghebbenden (zorginstellingen, corporaties en gemeente) noemen daarbij het ontwikkelen van een visie op wonen en zorg en leefbaarheid in de bestaande wijken. De Goede Woning mag daar wat proactiever, in samenwerking met andere corporaties en instellingen als zorginstellingen in optreden, ook als de regierol niet optimaal door de gemeente wordt opgepakt. Er is kennis aanwezig bij corporaties, en daar kan meer gebruik van worden gemaakt.
- HUIB zou graag zien dat De Goede Woning een bijeenkomst organiseert met meerdere partijen die een rol vervullen in wonen, zorg en leefbaarheid.
- HUIB zou graag willen zien dat De Goede Woning oudere huurders meer stimuleert om door te stromen. Pas daar desnoods de huur van de nieuwe – door ouderen te huren – woningen op aan.
- HUIB vindt het tevens belangrijk dat De Goede Woning voorrang geeft aan oudere complexen bij het verbeteren van duurzaamheid, energieprestaties en onderhoudskwaliteit.
- De gemeente vindt dat De Goede Woning zich actief mag opstellen om zelf grondposities te verwerven om zo sociale huurwoningen te realiseren.

Een aantal tips betreffen de organisatie van De Goede Woning:

- Een aantal belanghebbenden vinden dat De Goede Woning meer naar buiten mag treden met de prestaties die ze levert.
- Belanghebbenden zien dat er kansen liggen in de gebiedsgerichte aanpak, leefbaarheid en arrangementen rond wonen en zorg. Daarbij is strategische ondersteuning van de bestuurder belangrijk.
- Een andere tip betreft de slagvaardigheid van De Goede Woning in verhouding tot haar omvang. Houd die in de gaten en maak keuzes in waar het voortouw te nemen en waar mee te bewegen met de omgeving.
- Tot slot nog een praktische tip: nodig zorginstellingen uit via het hoofdkantoor van de instellingen en niet via de complexen die De Goede Woning aan zorginstellingen verhuurt. Dit zal de kwaliteit van de samenwerking in de bredere zin ten goede komen.

## 5 Presteren naar Vermogen

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

Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Vermogensinzet	6,0	100%

### Beoordeling van de vermogensinzet van De Goede Woning

Om tot een goed oordeel te komen heeft de commissie allereerst de ontwikkelingen rond het beschikbare vermogen in de visitatieperiode bestudeerd en de doelmatigheid van de corporatie in de afgelopen vier jaar bekeken. Vervolgens heeft de commissie de visie op de inzet van het vermogen van De Goede Woning bekeken en welke beleidsstukken de corporatie in de visitatieperiode heeft gehanteerd om de maatschappelijke inzet van het vermogen te motiveren en verantwoorden.

### Financiële positie De Goede Woning

De commissie stelt vast dat de financiële positie van De Goede Woning in de afgelopen visitatieperiode door de extern toezichthouders als solide en financieel gezond is beoordeeld en is het hiermee eens. De Goede Woning voldoet ruim aan de financiële ratio's zoals gesteld door het WSW. Alleen in 2018 stond de liquiditeitsratio onder druk vanwege eenmalige hogere uitgaven voor de vennootschapsbelasting.

De Goede Woning hanteert de financiële ratio's van de externe toezichthouders als uitgangspunt voor haar portefeuillestrategie: De Goede Woning kijkt tien jaar vooruit om tijdig bij te sturen als er niet voldaan is aan één van de ratio's. Het streven is daarbij om de komende tien jaar aan de ratio's te blijven voldoen.

### Visie op maatschappelijk investeren

Ieder jaar maakt het ministerie bekend welke ruimte corporaties hebben om extra te investeren in nieuwbouw, verbetering van het woningbezit en huurmatiging, door extra financiering aan te trekken, zonder dat de corporatie de normen voor de financiële ratio's van het WSW overschrijdt. Het WSW geeft jaarlijks de beschikbare borgingsruimte voor aan te trekken leningen aan op grond van de DPI-opgave van de corporatie.

De financiële indicatoren, zoals bijvoorbeeld de LTV, de ICR en de solvabiliteit, hebben de afgelopen jaren voldoende ruimte geboden voor De Goede Woning om te kunnen investeren. In de meerjarenbegroting die aan het einde van de visitatieperiode voor de periode 2021-2025 is opgesteld, heeft De Goede Woning berekend dat bij voortzetting van het beleid, zoals vastgelegd in de portefeuillestrategie, vanaf 2029 geen financiële ruimte meer bestaat om extra te investeren, zonder de financiële continuïteit van De Goede Woning in gevaar te brengen.

De portefeuillestrategie gaat uit van een uitbreiding van de woningvoorraad met 1.000-1.500 woningen in tien jaar, het voeren van een gematigd huurbeleid en stevige investeringen in de energieprestaties van de bestaande voorraad (zie paragraaf 3.2 van dit rapport waarin de ambities staan beschreven).

Na 2029 kunnen investeringen alleen nog maar uit kasstromen worden gefinancierd. Om dit te voorkomen zal – zo schrijft De Goede Woning in de toelichting in de portefeuillestrategie – of de beleidswaarde verhoogd moeten worden (met hogere huren en/of lagere kosten) of het vreemd vermogen moeten afnemen. Ook wijziging van het fiscale beleid (vermindering belastingen en heffingen) zal wellicht meer financieel soelaas kunnen bieden.

## **Beleidsinstrumentarium**

In de visitatieperiode heeft De Goede Woning hard gewerkt om een aantal beleidsdocumenten op orde te brengen, waarmee sturing kan worden gegeven aan de maatschappelijke inzet van het vermogen. Om te beginnen heeft De Goede Woning onder de nieuwe bestuurder een ondernemingsplan ontwikkeld, na raadpleging van een brede kring aan belanghebbenden. Andere belangrijke documenten zijn de hierboven genoemde portefeuillestrategie en deelbeleidsplannen gewijd aan energiebeleid, onderhoudsbeleid en huurbeleid. Zoals beschreven in paragraaf 3.2 van dit rapport vindt de commissie dat de beleidsdocumenten goed onderbouwd zijn vanuit de opgave en gebaseerd zijn op actuele ontwikkelingen. In het ondernemingsplan is de afweging gemaakt om nieuwbouw prioriteit te geven. Bij doorrekening in de portefeuillestrategie in 2020 is het signaal gekomen dat de ambities gelet op de beschikbaarheid van middelen opnieuw onder de loep genomen moeten worden.

De commissie heeft in de visitatieperiode een beleidsinstrument gemist, waarin de verschillende ambities, investeringen en risico's in samenhang zijn doorgerekend en waarvan de uitkomsten zijn gerelateerd aan de beschikbare investeringsruimte. Een dergelijk beleidsinstrument is behulpzaam bij de te maken keuzes in investeringen: investeringen in nieuwbouw, in duurzaamheid, of juist meer aandacht voor betaalbaarheid en leefbaarheid.

De commissie stelt met genoeg vast dat in maart 2021 de eerste strategische sessie is gehouden met raad van commissarissen, bestuur en MT om met scenario-berekeningen een dergelijk instrument te ontwikkelen, vanuit het hierboven beschreven signaal dat ambities mogelijk bijstelling behoeven. Dit instrument biedt de mogelijkheid om met elkaar een zogenaamde 'knoppendiscussie' te voeren over de inzet van het vermogen.

Een belangrijk document om individuele investeringen te toetsen op hun maatschappelijke waarde is het investeringsstatuut. De Goede Woning heeft een eerste investeringsstatuut vastgelegd in 2017 en dit nog eens geactualiseerd in 2020. Het investeringsstatuut van 2017 noemt drie criteria waaraan investeringen worden getoetst: de strategische doelstellingen van De Goede Woning, financiële doelstellingen op projectniveau en financiële doelstellingen op bedrijfsniveau. Het investeringsstatuut uit 2020 kent meer criteria: een strategische (volkshuisvestelijke) toets, organisatorische toets, technische toets en financiële toets. Als een voorgenomen investering niet aan een van de criteria voldoet, kan de bestuurder en/of de raad van commissarissen alsnog beslissen om de investering doorgang te laten vinden. De commissie heeft daarvan een voorbeeld gezien. Besloten is om een nieuwbouwproject doorgang te laten vinden, vanwege het volkshuisvestelijk belang ervan, hoewel het voorstel niet voldeed aan de financiële criteria.

De commissie vindt het investeringsstatuut en de toetsing die daarbij is opgenomen, een passend instrument om individuele investeringen op volkshuisvestelijke/maatschappelijke waarde te beoordelen.



## Doelmatigheid

Uit de Aedesbenchmark van de afgelopen vier jaar komt een wisselend beeld over de bedrijfslasten van De Goede Woning naar voren.

Jaar	Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per vhe	Score in benchmark
2017	€ 726	A
2018	€ 867	C
2019	€ 838	B
2020	€ 782	B

De commissie wijt deze wisselende score op doelmatigheid door de investeringen die De Goede Woning de afgelopen jaren in de organisatie heeft gedaan o.a. bij de inhuur van tijdelijk personeel, automatisering en advies. Dit is een bewuste keuze geweest om de kwaliteit van de organisatie te verbeteren. Deze periode is achter de rug en dat is zichtbaar in de daling van de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten.

Daarnaast speelt mee dat het aantal verhuureenheden van De Goede Woning in de afgelopen jaren behoorlijk is afgenomen door sloop en de verkoop van 134 woningen aan corporatie 3B. Ook dat heeft invloed op de hoogte van de bedrijfslasten per verhuureenheid. Vanaf 2021 neemt het aantal verhuureenheden weer toe, onder meer door de oplevering van het Stadskwartier. Inmiddels bevinden zich de lasten zich op of iets onder het landelijk gemiddelde.

## Maatschappelijke bestemming vermogen

In het jaarverslag van 2018 maakt De Goede Woning conform de landelijke regelgeving voor het eerst gebruik van het begrip beleidswaarde om haar vermogenspositie te bepalen. In 2018 bedraagt het verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde € 387 mln. Het belangrijkste deel (64 procent) wordt veroorzaakt door de keuze van inzet van middelen (ook wel afslag genoemd) voor betaalbaarheid. De Goede Woning berekent 22 procent minder huur dan op basis van de woningwaardering zou zijn toegestaan. De afslag voor onderhoud is 22 procent.

In 2019 is het verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde € 558 mln. Ook nu weegt de inzet op betaalbaarheid het zwaarst. Relatief gezien is de zogenaamde afslag hiervoor wel gedaald ten opzichte van het jaar ervoor. Nu bedraagt de afslag voor betaalbaarheid 47 procent van het totale verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde. De afslag voor onderhoud is aanzienlijk gestegen tot 40 procent, als gevolg van een andere manier van toerekening.

De beleidswaarde van 2020 was nog niet bekend op het moment dat dit rapport is geschreven.

Deze gegevens bevestigen de bevindingen van de commissie over de maatschappelijke investeringen van De Goede Woning in de afgelopen visitatieperiode. De commissie ziet dat De Goede Woning aanzienlijke bedragen maatschappelijk heeft geïnvesteerd in betaalbaarheid, in nieuwbouw, in renovatie en in verduurzaming van het woningbezit door onder meer hoge investeringen in NOM-projecten.

Ter illustratie: de kosten die gemoeid zijn met het NOM-project in de Landenbuurt (214 woningen) bedragen meer dan € 100.000 per woning. Naar aanleiding van de eerste ervaringen met de NOM-projecten, heeft De Goede Woning besloten het energiebeleid te herzien.

## Beoordeling

De commissie heeft bovenstaande gegevens betrokken bij de beoordeling van het presteren naar vermogen. Daarbij stelt de commissie vast dat De Goede Woning de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en haar vermogenspositie verantwoordt en motiveert. Dat geldt zeker voor individuele investeringen. Het investeringsstatuut is daarvoor een belangrijk instrument. Waardering heeft de commissie ook voor de bereidheid van De Goede Woning om haar maatschappelijk vermogen elders te investeren. Dat heeft De Goede Woning in het verleden gedaan door een collega-corporatie in Lansingerland te hulp te schieten. Dat geldt nu ook voor de voorgenomen investeringen in Pijnacker.

De commissie vindt echter dat de keuzes voor de totale inzet van het maatschappelijk vermogen scherper kunnen worden gemaakt en verantwoord. Een voorbeeld daarvan zijn de investeringen in duurzaamheid. De commissie erkent dat De Goede Woning fors in duurzaamheid heeft geïnvesteerd maar vraagt zich wel af of met deze investeringen het hoogst mogelijk maatschappelijk rendement is gehaald. De commissie heeft waardering voor de NOM-projecten maar ziet ook dat de gemiddelde energieprestaties van het overige bezit achterblijven bij het landelijk gemiddelde.

De commissie vindt het belangrijk dat De Goede Woning in het voorjaar van 2021 is begonnen om de verschillende ambities op betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid in samenhang te verbinden met de financiële mogelijkheden op de langere termijn. De commissie denkt dat daarmee een meer gerichte inzet van het maatschappelijk vermogen mogelijk is dan De Goede Woning in de afgelopen periode heeft laten zien.

De commissie ziet voor de afgelopen visitatieperiode geen mogelijkheid om pluspunten toe te kennen en beoordeelt het presteren naar vermogen daarom met een **6,0**. De commissie heeft er vertrouwen in dat met de ontwikkeling van het hierboven genoemde integrale beleidsinstrument en het voltooien van de "knoppendiscussie" de waardering in een volgende visitatieperiode hoger zal uitvallen.

## 6 Governance van maatschappelijk presteren

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

Governance			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Strategievorming en prestatiesturing		<b>7,0</b>	<b>33%</b>
Strategievorming	7,0		
Sturing op prestaties	7,0		
Maatschappelijke Rol RvC		<b>8,0</b>	<b>33%</b>
Externe legitimatie en verantwoording		<b>7,0</b>	<b>33%</b>
- Externe legitimatie	7,0		
- Openbare verantwoording	7,0		
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,3</b>	

### 6.1 Oordeel over de strategievorming en prestatiesturing

De beoordeling van de strategievorming en sturing op prestaties bestaat uit twee meetpunten. Dit zijn: strategievorming en sturing op prestaties. De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiesturing beide met een **7,0**.

#### Strategievorming

Bij de strategievorming beoordeelt de commissie of de corporatie een actuele lange termijnvisie heeft op haar positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en dat deze zodanig is vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. Dat is bij De Goede Woning het geval.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0** en heeft daarvoor de volgende overwegingen.

Bij het opstellen van de lange termijn visies heeft De Goede Woning nadrukkelijk de belanghebbenden betrokken: de huurdersvereniging in zogenaamde pizzasessies; individuele huurders via een enquête, andere belanghebbenden in andere stakeholderbijeenkomsten. Daarmee heeft De Goede Woning de behoeften en wensen van belanghebbenden betrokken bij haar strategievorming.

Ieder jaar vertaalt De Goede Woning de doelstellingen uit het ondernemingsplan in jaardoelstellingen. Per doelstelling zijn Kritische Prestatie Indicatoren geformuleerd, waarover De Goede Woning rapporteert in de kwartaalrapportages en het jaarverslag. De commissie vindt deze helder geformuleerd.

## Sturing op prestaties

De Goede Woning volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd. In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing). In tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing). De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0**. Daarbij heeft de commissie gekeken naar de kwaliteit van de rapportages: zijn die voldoende om de voortgang op de doelstellingen te kunnen volgen? Ook heeft de commissie gekeken naar de aard van de bijsturingen die in de afgelopen visitatieperiode hebben plaatsgevonden.

De commissie heeft de managementrapportages gezien die ieder kwartaal naar de raad van commissarissen worden gestuurd. De managementrapportages geven de belangrijkste ontwikkelingen weer van het afgelopen kwartaal. De voortgang op de jaarlijkse doelstellingen en de afwijkingen daarop zijn helder verwoord. De rapportages zijn bijtijds beschikbaar en worden besproken in de raad van commissarissen.

De commissie ziet dat De Goede Woning bijstuurt als zij afwijkingen op de voortgang constateert. Bij de doelstellingen gericht op de kwaliteit van de service heeft De Goede Woning haar werkwijze veranderd. Door een andere manier van meten heeft De Goede Woning de feedbackloop verkleint waardoor de organisatie sneller verbeteringen kan aanbrengen (1e orde sturing). De keuze om te investeren buiten de gemeente Zoetermeer, gelet op de beperkte mogelijkheden om binnen Zoetermeer te kunnen bouwen, is een voorbeeld van een 2<sup>e</sup> orde sturing.

## 6.2 Oordeel over de maatschappelijke rol van de RvC

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

De commissie is van oordeel dat De Goede Woning over een actieve en maatschappelijk bewuste raad van commissarissen beschikt en waardeert dit onderdeel met een **8,0**. Daarbij heeft de commissie een aantal punten meegewogen: de gedeelde visie van de raad op het maatschappelijk functioneren van De Goede Woning; de zichtbaarheid van de maatschappelijke oriëntatie van de raad in de toezichtsrol, de klankbordrol en de werkgeversrol en de wijze waarop de raad voeling houdt met de ontwikkelingen in het werkgebied. Daarbij treedt de raad van commissarissen in contact met belanghebbenden met respect voor de positie van de bestuurder. Daarnaast heeft de commissie de uitkomsten van de Governance audit van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) meegenomen in haar oordeel.

### Governance audit

In 2017 en 2019 heeft de Aw een Governance audit gehouden bij De Goede Woning. In beide inspecties sprak de Aw haar waardering uit over het functioneren van de raad. Wel constateerde de Aw dat er in 2017 nog geen coherent toetsingskader aanwezig was. Dit is inmiddels verholpen.

In 2019 concludeert de Aw dat de governance voldoet aan de eisen van good Governance. In haar oordeel schrijft de Aw dat er sprake is van een gezonde dynamiek tussen bestuurder en raad van commissarissen. Raad en bestuurder zijn zich bewust van de onderscheidende verantwoordelijkheden en geven daar invulling aan.

## **Gedeelde visie**

Bestuurder en raad van commissarissen hebben hun visie op toezicht en besturen vastgelegd in een document, dat in 2020 is geactualiseerd in lijn met de meest recente Governancecode. Daarin staat centraal dat zowel directeur-bestuurder als de raad handelen met de intentie om bij te dragen aan de maatschappelijke opgave en de continuïteit van De Goede Woning. Vervolgens gaat het document in op de verschillende rollen van de raad en de wijze waarop deze ingevuld dienen te worden, met respect voor de positie van de bestuurder.

De commissie ziet tevens dat het document aandacht besteedt aan de toegevoegde waarde van de RvC voor de organisatie. De raad noemt daarbij het zorgen voor dekking en borging van bestuur en beleid, waarin expliciet aandacht wordt besteed aan de positie en de belangen van huurders.

De commissie waardeert deze gedragen visie op toezicht waarin de maatschappelijke oriëntatie en de onderlinge verhouding tussen raad en bestuurder helder zijn verwoord.

### **(Maatschappelijk) toezicht in de praktijk**

De commissie stelt met veel waardering vast dat de raad de hierboven beschreven visie gedurende de visitatieperiode zichtbaar heeft toegepast.

De raad kent een diverse samenstelling, waarin de verschillende expertises die van belang zijn voor het maatschappelijk functioneren van De Goede Woning vertegenwoordigd zijn.

In de *toezichthoudende* rol ziet de commissie dat de raad de maatschappelijke bijdrage die De Goede Woning levert goed bewaakt. De raad speelt een actieve rol in de bespreking van ondernemingsplan en prestatieafspraken. Ook ziet de commissie dat de raad actief contacten onderhoudt met de huurdersorganisatie en punten die daar naar voren worden gebracht tijdens de raadsvergaderingen ter sprake brengt. Bij de besluitvorming rond investeringen toetst de raad op de maatschappelijke impact daarvan.

In de *werkgeversrol* ziet de commissie dat de raad actief onderwerpen van maatschappelijk belang meeneemt in de afspraken die de raad als werkgever maakt met de bestuurder. Onderwerpen zijn bijvoorbeeld leefbaarheid en kwaliteit van dienstverlening. Ook bij de beoordeling van de bestuurder kijkt de raad naar maatschappelijke onderwerpen.

In de *klankbordrol* brengt de raad onderwerpen als leefbaarheid, duurzaamheid, betaalbaarheid, kwaliteit dienstverlening en stakeholdermanagement op de agenda. In themabijeenkomsten met raad en organisatie komen deze onderwerpen ter sprake.

De commissie ziet verder dat de raad naar buiten treedt en contacten onderhoudt met de huurdersorganisatie. Mede op aangeven van de raad heeft De Goede Woning het vernieuwingstraject bij HUIB gestimuleerd. Waar mogelijk onderhoudt de raad ook contacten met de gemeente in afstemming met de bestuurder. Zo organiseerde De Goede Woning, voor de Corona-epidemie, Kenniscafés waarvoor ook wethouder, gemeenteraad en commissarissen waren uitgenodigd. Ook heeft de raad stakeholderbijeenkomsten bijgewoond voor de ontwikkeling van het ondernemingsplan.

### **6.3 Oordeel over de externe legitimatie en openbare verantwoording**

Bij de beoordeling van de externe legitimatie en openbare verantwoording kijkt de commissie naar hoe de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en dialoog met hen voert over de uitvoering van beleid. Eveneens is van belang dat de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelen en hierover communiceert hierover met relevante belanghebbenden. Er is sprake van twee meetpunten: externe legitimatie en openbare verantwoording. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0**.

#### **Externe legitimatie**

Bij externe legitimatie beoordeelt de commissie of de corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijke verantwoord en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0**, op basis van een aantal pluspunten. Als eerste vindt de commissie de inzet van De Goede Woning om de huurdersparticipatie te optimaliseren een sterk pluspunt. Daarin gaat de corporatie verder dan van haar verwacht mag worden. De Goede Woning denkt mee met de huurdersorganisatie hoe haar legitimatie te vergroten, financiert professionele ondersteuning daarvoor en hernieuwt de afspraken in de samenwerkingsovereenkomst. De commissie ziet dat De Goede Woning de huurdersorganisatie goed betreft bij het maken van prestatieafspraken. Positief is de commissie ook over het betrekken van belanghebbenden bij het opstellen van het ondernemingsplan. Ook dat geldt als pluspunt.

#### **Openbare verantwoording**

Bij openbare verantwoording beoordeelt de commissie of de corporatie zich openbaar op een adequate en toegankelijke wijze verantwoordt. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0**.

De commissie ziet dat De Goede Woning zich adequaat verantwoordt in haar jaarverslagen en op de goed toegankelijke website. In de jaarverslagen beschrijft De Goede Woning de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar; de doelstellingen die zij zich had gesteld en de resultaten die zij heeft behaald.

Daarnaast organiseert De Goede Woning kenniscafés, waarvoor zij huurders, raad van commissarissen, raadsleden, de wethouder en andere belangstellenden uitnodigt om over het wonen in Zoetermeer te praten. Daarmee weet De Goede Woning zich op een toegankelijke manier openbaar te verantwoorden. De commissie weegt dit mee als een pluspunt.

## Deel 3

# Bijlagen bij het rapport



## Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

### **Raeflex**

Kierkamperweg 17B

6721 TE Bennekom

Tel. 0318 – 746 600

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

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

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

Naam corporatie : De Goede Woning Zoetermeer

Jaar visitatie : 2021

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met De Goede Woning Zoetermeer hebben.

Bennekom, 18 november 2020 drs. A.H. Grashof | directeur Raeflex

---

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

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van De Goede Woning Zoetermeer verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2021 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Bennekom, 25 november 2020 P. Kerkvliet | voorzitter

Bennekom, 20 november 2020 drs. Ing. A.E. Spithoven | algemeen commissielid

Bennekom, 20 november 2020 C.M.F. Bomhof MOC | secretaris

Bennekom, 7 januari 2021 T. Selten | commissielid in opleiding



## **Bijlage 2    Curricula vitae**

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



## Voorzitter

### P.J.L.G. Kerkvliet (Piet)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Bedrijfsvoering (Financiën, ICT en HRM)
- ✓ Vastgoedontwikkeling en beheer
- ✓ Governance bij maatschappelijke organisaties
- ✓ Ruime bestuurlijke en toezichtervaring

Meer informatie:



<https://raeflex.nl/p-j-l-g-kerkvliet-piet/>

## Korte kennismaking

Wonen doet er echt toe. Een goede, veilige en betaalbare woning is van groot belang om stabiel te kunnen functioneren in alle fasen van het leven. Woningcorporaties spelen hierbij een belangrijke rol voor mensen die door hun inkomen of bijzondere omstandigheden minder makkelijk zelfstandig in hun woonbehoeften kunnen voorzien. Een groeiende groep is aangewezen op sociale huurwoningen en dus de woningcorporaties. Zij hebben niet alleen een taak in het primaire woongenot, maar ook zeker een belangrijke rol in het functioneren van mensen in hun leefomgeving. Zij zijn belangrijke bondgenoten om met gemeenten, onderwijs en zorgorganisaties het maatschappelijk welzijn te bevorderen. Dit in overleg met de "mensen waarvoor we het allemaal doen" om te kijken waar hun wensen en behoeften liggen.

## Visitaties

Corporaties spelen een belangrijke rol om te zorgen voor voldoende woningen, afgestemd op de groepen die hieraan behoefte hebben. Met gemeenten zorgen voor voldoende aanbod voor sociale en middeldure huurwoningen is voor veel wachtenden op een woning meer dan belangrijk. Zorgen voor goed onderhouden, veilige en energiezuinige woningen en een prettige leefomgeving is geen sinecure. Daarbij is het van groot belang dat de bedrijfsvoering op orde is en de (financiële) toekomst van de corporatie wordt geborgd. Aan de andere kant mag van corporatie worden gevraagd dat zij haar vermogen optimaal inzet om aan alle wense te kunnen voldoen. Een goede governance structuur, goed ingericht in- en extern toezicht en transparantie zijn belangrijk om deze belangrijke maatschappelijke taak goed te kunnen vervullen. Ik ben voorzitter van de Raad van Commissarissen van Woonstichting Langedijk en actueel op de hoogte van de relevante ontwikkelingen. Ik ben van mening dat mijn kennis en ervaring, gekoppeld aan mijn open manier van communiceren zullen bijdrage aan succesvolle visitatie bij uw corporatie. Vanaf 2018 ben ik visitator van Raeflex.

## Kort CV

### Opleiding

- SPD en accountancy
- Hoger Financieel Bestuursambtenaar
- Sturing van beleidsprocessen in grote gemeenten
- NLP master
- Masterclass zorgbestuurders Erasmus Universiteit

### Carrière

2016-heden Voorzitter Raad van Commissarissen Woonstichting Langedijk  
2016-heden Pensioen  
2008-2016 Parlan Jeugd en Opvoedhulp – Lid Raad van Bestuur  
2004-2008 ROC van Amsterdam – lid Raad van Bestuur  
1998-2004 Woningcorporatie Ymere Amsterdam – Vice voorzitter RvB  
1992-1998 Gemeente Haarlemmermeer – Directeur Strategie en Financiën en Directeur Grondbedrijf  
1989-1992 BMC – Senior consultant publieke sector  
1984-1989 Gemeente Capelle aan den IJssel – Chef financieel economisch beleid  
1979-1984 VB Accountants – Controleleider publieke sector  
1975-1979 Ministerie van Sociale Zaken – Senior controlemedewerker  
1975-1975 Ministerie van Defensie – Dienstplichtig sergeant  
1971-1974 Centrale Directie PTT – Administratief medewerker



## Algemeen commissielid

### drs. ing. A.E. Spithoven MRE MRICS (Arnaud)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Vastgoedsturing, assetmanagement, rendementsdenken en waardering op marktwaarde
- ✓ Brede kennis van de corporatiesector, zorgsector en gemeentelijke overheid
- ✓ Ervaring als toezichthouder
- ✓ Wonen met zorg

Meer informatie:



<https://raeflex.nl/drs-ing-a-e-spithoven-mre-mrics-arnoud/>



<http://nl.linkedin.com/in/arnoudspithoven>

## Korte kennismaking

In 1999 ben ik gestart als consultant bij Deloitte, gericht op de (semi)publieke sector. Door te werken voor zowel woningcorporaties, zorginstellingen en gemeenten heb ik een brede visie ontwikkeld over het samenspel tussen wonen, zorg en welzijn. Binnen deze maatschappelijke sectoren spreekt de corporatiesector mij zeer aan. Veilig en betaalbaar wonen is wat mij betreft de basis voor het welzijn en de ontplooiingsmogelijkheden van de bewoners.

Met ruim 2 miljoen huurwoningen heeft de corporatiesector grote invloed op het wel en wee van de Nederlandse samenleving. Een verantwoordelijkheid van de sector waaraan ik graag mijn steentje bijdraag. Vanaf 2004 heb ik dat gedaan in verschillende functies voor diverse woningcorporaties. Sinds 2014 ben ik betrokken bij de corporatiesector als zelfstandig interimprofessional, adviseur, docent, blogger, toezichthouder en visitator. Vanuit die diverse rollen wil ik een bijdrage leveren aan de verdere professionalisering van de sector.

## Visitaties

Vanaf 2016 ben ik betrokken bij Raeflex als algemeen commissielid en heb ik meegewerkt aan een aantal visitaties. Visitaties dragen naar mijn mening bij aan de verdere professionalisering van de sector omdat corporaties leren via de visitaties. Daarnaast vormen visitaties een belangrijk instrument waarmee corporaties verantwoording afleggen aan de samenleving.

In de visitatiecommissies zal mijn focus liggen op de volkshuisvestelijke prestaties van de corporaties, op de relatie met de belanghebbenden en op governance.

## Kort CV

### Opleiding

- Executive Master of Real Estate
- WO Bedrijfskunde
- HTS Bedrijfskunde/bouwkunde
- Diverse vaardigheidstrainingen

### Carrière

2014-heden Zelfstandig interim professional en adviseur, docent en toezichthouder

2004-2013 Actief in verschillende functies bij diverse woningcorporaties

1999-2004 Senior vastgoedconsultant (semi)publieke sector, Deloitte



## Secretaris

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

#### Specifieke deskundigheid

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

Meer informatie:



<https://raeflex.nl/c-m-f-bomhof-moc-carry/>



<http://nl.linkedin.com/in/carrybomhof>

## Korte kennismaking

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

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

## Visitaties

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

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

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

## Kort CV

### Opleiding

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

### Carrière

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



## Algemeen commissielid

### T. Selten (Ton)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Specifieke kennis van volkshuisvesting, corporaties en huurdersorganisaties
- ✓ Woningmarktverschillen
- ✓ Portefeuillebeleid
- ✓ Leefbaarheid en participatie
- ✓ Governance

Meer informatie:



<https://raeflex.nl/t-selten-ton/>



[Ton Selten | LinkedIn](#)

## Korte kennismaking

Ik prijs me gelukkig dat ik mijn hele werkzame leven aan de volkshuisvesting kon / kan wijden. Eerst 6 jaar als opbouwwerker waar ik in Oost Groningen huurdersorganisaties ondersteunde, daarna 25 jaar in het bestuur van een woningcorporatie, afgesloten als bestuursvoorzitter van Lefier, 5 jaar als voorzitter van de werkgroep Wonen en Ruimte van het Nationaal Netwerk Bevolkingsdaling, en de laatste 4 jaar tot medio 2020 als voorzitter van de Nederlandse Woonbond.

"Nederland bestaat niet", (woonbeleid dat goed is voor Amsterdam is slecht voor Nieuw-Amsterdam en vice versa), "De sector bestaat uit huurders en verhuurders", (waar zij elkaar uit het zicht verliezen is het resultaat meestal voor beiden penibel), "Niet overal kan alles", (er moeten keuzes gemaakt worden), "Corporaties zijn maatschappelijke organisaties" (eerst het dienmodel vaststellen daaropvolgend het verdienenmodel); dat zijn vier uitspraken die mijn visie op volkshuisvesting tekenen. Daarbij ben ik onderzoekend, relativerend en verbindend.

## Visitaties

Als corporatiebestuurder heb ik twee visitaties meegemaakt alsmede helemaal in het begin voor de verplichte invoering ervan een proefvisitatie. Vanuit die ervaring ben ik voorstander van het reduceren van de administratieve druk, zeker voor de eerste visitatie was het nogal een opgave om alle gevraagde gegevens boven tafel te krijgen. In de kern vonden wij de visitatie echter zeer waardevol om het zelfbeeld over het presteren te toetsen aan inhoudelijke externe ervaringen en oordelen. Als Woonbondvoorzitter heb ik gepleit voor het handhaven van de visitatie verplichting, gericht op het maatschappelijk presteren, zeg maar op de uitvoering van het dienmodel.

## Kort CV

### Opleiding

2010 Leading for change – course, M.I.T. Boston  
1983 drs. Sociologie, specialisatie: sociologie van de gebouwde omgeving, R.U.G.

### Carrière

2016-2020 Voorzitter, Nederlandse Woonbond  
2013-2016 Voorzitter werkgroep Wonen en Ruimte, Nationaal Netwerk Bevolkingsdaling  
1987-2013 Directeur, bestuurder en voorzitter bij Woningstichting ECW, Wooncom en Lefier  
1982-1987 Opbouwwerker oprichten en begeleiden van huurdersorganisaties, Stichting Opbouw Stadskanaal

### Nevenfuncties

2007-heden Bestuurslid Stichting Leergeld Emmen  
2013-heden Lid RvT Marketing Drenthe  
2015-heden Lid LAG LEADER (beoordelingscommissie EU programma voor vitalisering platteland Zuidoost Drenthe)

## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Aangeleverde documentatie van de gevisiteerde periode
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper De Goede Woning, februari 2021</li> <li>• Prestatieafspraken Regionaal 2015-2018 en convenant Gaten Dichten 2017</li> <li>• Prestatieafspraken 2016-2019, lokale afspraken 2019 en prestatieafspraken 2020-2023</li> <li>• Ondernemingsplan 2015-2019 en 2019-2023</li> <li>• (meerjaren)begrotingen 2017, 2018, 2019, 2020 en 2021</li> <li>• Jaarverslagen 2017, 2018, 2019</li> <li>• Rapportages over woningtoewijzing SVH</li> <li>• Portefeuillestrategie</li> <li>• Beleidsnotities over basiskwaliteit, huurbeleid, onderhoudsbeleid, energiebeleid, verkoopbeleid, servicekosten, asbest beleidsplan, servicekostenreglement</li> <li>• Woonvisie Zoetermeer, Woningmarktregio Haaglanden</li> <li>• Gebiedsvisies Rokkeveen, Bossenbuurt, Meerzicht Zuidwest, Oosterheem, Seghwaert</li> <li>• De staat van Zoetermeer</li> <li>• Convenant Vindplaats van Schulden</li> </ul>
<b>Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verslagen bestuurlijke overleggen SVH</li> <li>• Verslagen overleggen met wethouder Zoetermeer</li> <li>• Krantenartikel over positie corporaties Entreegebied maart 2021</li> <li>• Verslagen van overleg met HUIB (voorheen IDGW) 2017-2020</li> <li>• Verslagen overleg met samenwerkingspartners</li> <li>• Verslagen kenniscafés en stakeholderbijeenkomsten</li> <li>• Rapportages medewerkersonderzoek 2021</li> <li>• Rapportages klanttevredenheidsonderzoek 'Thuis' 2019.</li> <li>• Onderzoek Interceptivize naar klanttevredenheid</li> </ul>
<b>Presteren naar Vermogen (PnV)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aw oordeelsbrieven, brieven ILT Audit en Governance audit 2017-2020</li> <li>• WSW beoordelingen, borgbaarheidsverklaringen 2017-2020</li> <li>• Aedes-benchmarkcentrum (ABC): kengetallen en verloop daarin 2017-2020 plus toelichting corporatie</li> <li>• Overzicht indicatieve bestedingsruimten</li> <li>• Investeringsstatuut 2017 2020</li> <li>• Scheidingsvoorstel Daeb/niet-Daeb 2017 en uitwerkingen</li> <li>• Treasury Jaarplan 2018, 2019, 2020 en 2021</li> <li>• Treasury Statuut 2017 en 2020</li> <li>• Management Letters accountant</li> <li>• Diverse investeringsbesluiten</li> </ul>
<b>Governance van maatschappelijk presteren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementrapportages 2017-2020</li> <li>• Toezichtvisie 2020</li> <li>• Zelfevaluaties 2017, 2018, 2019 en 2020</li> <li>• Notulen RvC vergaderingen 2017, 2018, 2019, 2020</li> <li>• Presentatie strategische sessie RvC maart 2021</li> <li>• Procuratiereglement</li> </ul>

## **Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen**

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens acht face-to-face online gesprekken geïnterviewd over de prestaties van De Goede Woning.

### **Raad van commissarissen**

De heer H. Bosch – voorzitter rvc  
De heer K.J.R. Schiffer  
De heer ir. K. Sant  
De heer J.C. Schudde RA  
Mevrouw C. Sewbalak

### **Directeur-bestuurder**

Mevrouw dr. M. Heemskerk

### **Managementteam**

Mevrouw M. Veerbeek – controller  
Mevrouw A. Duin – manager Wonen  
De heer E. van der Velde – manager Vastgoed  
De heer P. Boerman – manager Financieel Beheer

### **Medewerkers en OR**

Mevrouw S. Kouwenhoven – medewerker planning en control  
De heer D. Hillebrand – complexbeheerder  
De heer R. van der Pol – bewonersconsulent  
Mevrouw K. Sethi - verhuurconsulent  
De heer D. Hermarij – senior opzichter  
De heer L. van der Kruk – medewerker financiële administratie  
De heer H. Hoogeveen- extern adviseur OR

### **Externe gesprekken**

#### **Huurdersorganisatie HUIB**

De heer A. M. Breijman- voorzitter  
De heer M. Nederstigt  
De heer J. Smit  
Mevrouw T. de Feijter (De Nieuwe Wind, adviseur HUIB)

#### **Gemeente Zoetermeer**

De heer R.C. Paalvast – wethouder Wonen  
De heer P. Seitzinger – beleidsadviseur Wonen

#### **Zorg- en welzijnsinstellingen**

De heer M. van Mil - RIBW Fonteijnenburg  
Mevrouw I. van der Zalm – Ipse de Bruggen  
Mevrouw A.M. Meijer-van der Spek – Middin

### **Collega-corporaties**

De heer L. de Boer – bestuurder Rondon Wonen

De heer M. Beekman - vestigingsmanager Vestia Zoetermeer

De heer M. Kik - adviseur bestuursondersteuning Vestia

Mevrouw D. Braal – bestuurder Vidomes



## Bijlage 5 Position paper



**DEGOEDEWONING**  
*thuis in de buurt*

**Van** Mariëtte Heemskerk  
**Datum** 15 februari 2021  
**Betreft** Position paper t.b.v. visitatie 2021

### Inleiding

In 2021 vindt de vierjaarlijkse visitatie plaats van De Goede Woning. Deze position paper dient enerzijds als reflectiedocument: wat is er afgelopen jaren gebeurd en anderzijds als vooruitblik: welke opgaven liggen er de komende jaren voor De Goede Woning.

### Reflectie aan de hand van de missie en doelen t.o.v. waar staan we nu

In 2018 is het nieuwe ondernemingsplan opgesteld. Onze missie is hier beschreven als 'een passend thuis bieden voor mensen die daar zelf niet in kunnen voorzien'. We hebben deze missie vertaald naar vier strategische doelen te weten:

- a) Een passend huis
- b) Prettig wonen in de wijk
- c) Wooncomfort
- d) Kwaliteit van service.

Hierbij geldt dat kwaliteit van service ook terugkomt in de wijze waarop de drie andere, meer inhoudelijke doelstellingen worden gerealiseerd.

We zien in de praktijk dat de meeste aandacht gaat naar drie van de vier strategische doelstellingen. Dit zijn "Een passend huis" (waarbij vooral nieuwbouw en doorstroming aandacht krijgen – zie ook prestatieafspraken), "Wooncomfort" (de verduurzaming van het bezit, van zonnepanelen tot nul op de meter woningen) en "Kwaliteit van service" (gericht op een hogere gemiddelde klanttevredenheid en hogere gemiddelde medewerkerstevredenheid). Bij de toelichting op de verschillende strategische doelstellingen wordt dit verder uitgewerkt, ook waarom er minder aandacht is geweest voor "Prettig wonen in de wijk".

#### *Een passend huis*

Onze doelstelling is om in een periode van 10 tot 15 jaar 1.500 woningen te bouwen waarvan circa 500 ter vervanging van gesloopte woningen is. In de praktijk doen we ons best om alle kansen die voorbijkomen aan te pakken. Dat resulteert in nieuwbouw van verschillende omvang: van een project van 21 jongerenwoningen (Saturnusgeel, 2019), tot een winkelcentrum met 155 woningen (overgangswet, bouw gestart in 2019, oplevering in 2021) en diverse projecten in voorbereiding (Kleurlaan, Engelandlaan, Plataanhout). Toch hebben we lang niet voor alle 1.500 woningen locaties in beeld. Daarom hebben we in 2019 besloten om ons werkgebied uit te breiden en ook buiten Zoetermeer, in aangrenzende gemeenten te bouwen waar een opgave ligt die de lokale corporaties niet op (kunnen) pakken. Altijd in goed overleg met de corporaties die al actief zijn in die gemeenten en de gemeenten zelf. Tot heden heeft dit nog niet geleid tot concrete projecten (wat ook erg snel zou zijn geweest) maar wel tot actief meedenken met de woonvisie van Pijnacker- Nootdorp.

De Goede Woning staat bekend als de betaalbaarste woningcorporatie van Zoetermeer. Het is een bewuste keuze om een gedifferentieerd huurbeleid te voeren. We zien dat huurders graag bij ons huren en soms wachten op een woning van De Goede Woning (omdat die betaalbaarder is).

Voor de toekomst geldt dat wij in 2021 aandacht hebben voor de strategische balans tussen nieuwbouw, verduurzaming en financiële continuïteit van de organisatie op de langere termijn en hoe deze aspecten zich tot elkaar verhouden. Mogelijk heeft dat gevolgen voor de nieuwbouwambitie zoals deze nu is geformuleerd, maar ook op ons huurbeleid kan dit effect

hebben. We blijven ons ook in de toekomst hard maken voor voldoende betaalbare sociale huurwoningen voor onze primaire doelgroep.

#### *Prettig Wonen in de wijk*

In alle wijken waar we woningbezit hebben, werken onze complexbeheerders. Zij zijn de oren en ogen in de wijk en het directe aanspreekpunt voor onze huurders. Met name Meerzicht en Buytenwegh zijn kwetsbare wijken en hier zetten we dan ook extra op in om de leefbaarheid te verbeteren.

De afgelopen jaren was overlast onvoldoende goed belegd in de organisatie. Daarom hebben we sinds mei 2020 binnen de afdeling Wonen een nieuwe functie: woonconsulent. We nemen steeds beter onze plek in de wijkteams in en werken graag samen met onze partners in de wijk. Voor de komende jaren blijft dit onze extra aandacht houden.

#### *Wooncomfort*

Met betrekking tot verduurzaming is ons uitgangspunt dat verduurzaming bijdraagt aan een verbetering van het wooncomfort en op complexniveau voor de zittende huurders niet mag leiden tot hogere woonlasten t.o.v. het niveau voor de renovatie. De afgelopen jaren hebben we twee grote Nul-op-de-Meter (NOM)-projecten gerealiseerd in Palenstein (120 woningen, 2018) en Meerzicht (214 woningen, afronding vanwege Corona in 2021). Ook hebben we een contract afgesloten om de komende jaren aan ruim 1.000 van onze huurders zonnepanelen aan te bieden waarbij de bewoners financieel voordeel genieten. We hebben een ambitieus energiebeleid waarmee we streven om de kosten voor bewoners zo laag mogelijk te houden (waarbij we dan zelf een groter deel van de investering op ons nemen door bijvoorbeeld te kiezen voor laagtemperatuurverwarming). Dit beleid hebben we in 2019 geactualiseerd waarbij we van NOM over zijn gestapt op een no-regret benadering (vooral gericht op isoleren waarbij installatietechnische aanpassingen later volgen en we ruimte houden om te bekijken hoe de markt zich hier ontwikkelt).

Bij de projecten die we hebben uitgevoerd hebben we bewoners betrokken bij de voorbereiding en tijdens de realisatie. We zien in praktijk dat dit werkt, en dat er tegelijkertijd ook nog verbetering mogelijk is. We nemen de geleerde lessen mee bij de verduurzamingsprojecten die de komende jaren gepland staan.

#### *Kwaliteit van service*

Voor wat betreft dienstverlening hebben we de afgelopen jaren hard gewerkt om beter bereikbaar te zijn voor onze huurders en informatie beter toegankelijk te maken voor onze huurders. Zo is er een klantportaal en werkt Woonservice continue aan het verbeteren van de service, onder meer door het volgen van opleiding en coaching. We hebben in 2020 de keuze gemaakt om over te stappen van KWH huurlabel naar Inceptivize als kwaliteitsmeetsysteem om continue onze dienstverlening te kunnen meten voor zowel Wonen- als Vastgoed-gerelateerde klantcontacten. We verwachten dat we met deze methodiek sneller kunnen inspelen op signalen van de klant en daarmee de klanttevredenheid kunnen verhogen. Ons interne verbeterpunt ligt nog op het verminderen van herhaalverkeer en het duidelijk antwoord geven (nee is ook een antwoord) zodat de huurder weet wat hij/zij kan en mag verwachten van ons. Dit is actief opgepakt.

Naast deze acties optimaliseren en waar mogelijk digitaliseren we onze processen om onze huurders beter van dienst te kunnen zijn. Voor wie een voorkeur heeft voor persoonlijk contact, blijft die mogelijkheid vanzelfsprekend bestaan. Er is in de afgelopen jaren veel voorwerk verricht dat we in de resultaten verwachten terug te gaan zien.

Onderdeel van kwaliteit van service is ook de samenwerking met onze huurdersvereniging. De contacten met de huurdersvereniging zijn goed. In 2019 is met hen gesproken over de ambities en opgaven – die zijn er niet eenvoudiger op geworden. Hieruit is gevolgd dat de huurdersvereniging gekozen heeft om met behulp van een extern bureau een professionaliseringstraject te starten. Dit traject heeft in 2020 geleid tot een nieuwe strategische koers, een nieuwe naam, werving van nieuwe bestuursleden en diverse andere acties. De implementatie van de nieuwe koers is eind 2020 gestart en loopt door in 2021.

## **Reflectie maatschappelijk functioneren: wat gaat goed en wat kan er beter?**

De prestatieafspraken worden jaarlijks ingedeeld naar thema's. Ik heb hier gekozen voor de thema-indeling die voor de prestatieafspraken 2020 is gebruikt. Deze thema's zijn in de voorgaande jaren soms iets anders geformuleerd maar zijn in de kern vergelijkbaar.

### *Betaalbaarheid, beschikbaarheid en doorstroming*

Waar het gaat om betaalbaarheid heeft DGW een lager huurniveau ten opzichte van de andere twee corporaties die in Zoetermeer actief zijn. Deels komt dit voort uit de historie van DGW, deels is het een gevolg van hogere gemiddelde huur die Vestia rekent. Als Zoetermeerse corporaties hebben we met elkaar afspraken gemaakt om op totaalniveau van de sociale voorraad in Zoetermeer, voldoende betaalbare woningen te bieden. Hier levert DGW de afgelopen jaren verhoudingsgewijs een grotere bijdrage aan. Waar mogelijk passen we inkomensafhankelijke huurverhoging toe.

Wat betreft beschikbaarheid hebben wij de afgelopen jaren met diverse projecten woningen toegevoegd aan de voorraad. We kiezen daarbij voor appartementen tussen de circa 50 en 80 m<sup>2</sup>. We richten ons met name op kleine huishoudens. Onze voorkeur gaat daarbij uit naar relatief ruime gelijkvloerse driekamer appartementen om daarmee ook in de woonbehoefte van empty nesters te voorzien. De gedachte hierachter is dat empty nesters een eengezinswoning achterlaten waardoor de verhuisketen op gang komt en meer huishoudens passend kunnen wonen.

Waar het gaat om locaties voor nieuwbouw hebben we afspraken gemaakt in de prestatieafspraken. In een goede samenwerking met Vidomes en Vestia is gekeken wat locaties voor sociale woningbouw zijn en hoe we hier met elkaar afspraken over kunnen maken zodat we als corporaties de betere en minder goede locaties eerlijk kunnen verdelen. We zien dat het aantal beschikbare locaties achterblijft bij onze ambities en bij de noodzaak om sociale huurwoningen toe te voegen aan de voorraad. De druk op de woningmarkt is hoog. Hoewel we regelmatig met de gemeente overleggen en er sinds 2020 wordt gewerkt aan het Stadsbouwakkoord waar de corporaties bij betrokken zijn, zien we dat het tempo waarin locaties beschikbaar komen en het toevoegen van sociale woningen die voor langere tijd beschikbaar zijn voor de doelgroep, achterblijven. Dit volgt mede uit het standpunt van de gemeente Zoetermeer dat woningcorporaties geen preferente samenwerkingspartner zijn waar het sociale nieuwbouw betreft.

Samen met de gemeente, Vidomes en Vestia hebben we in de prestatieafspraken voor 2019 afgesproken om voor een periode van minimaal twee jaar een doorstroommakelaar in te zetten. Deze is inmiddels gestart en richt zich op het bevorderen van de doorstroming. Van belang is dat er voldoende mogelijkheden (in de zin van geschikte woningen) zijn om door te stromen en dit loopt behoorlijk goed. Met het bouwen van appartementen voor starters en doorstromers, waaronder ook middenhuurappartementen (oplevering 2021, deze appartementen zouden in eerste instantie worden verkocht en zijn als gevolg van een beleidswijziging omgezet naar middenhuurwoningen) die met een korting gehuurd kunnen worden als je een schaarse corporatiewoning achterlaat, en door maatwerk draagt DGW hieraan bij.

Een verbeterpunt bij dit onderdeel is wat mij betreft het gebruik maken van de vrije toewijzingsruimte om zo de doorstroming beter op gang te brengen. Dit vraagt om bewustzijn bij medewerkers.

### *Sociaal domein*

Onze incassomedewerkers zijn erop gericht om zoveel mogelijk te komen tot een betalingsregeling en huisuitzettingen te voorkomen. We doen dit goed en zijn alert om in een vroeg stadium contact op te nemen met huurders die een betalingsachterstand hebben.

Wat betreft het huisvesten van bijzondere doelgroepen hebben we onlangs met de woningcorporaties, relevante zorginstellingen en de gemeente een zorgconvenant getekend waarin is opgenomen hoeveel woningen er beschikbaar zijn voor mensen die uit een intramurale setting komen. Ondanks deze afspraken zien wij ook dat voor deze groep mensen de wachttijden langer zijn dan gewenst.

### *Duurzaamheid*

Op het gebied van verduurzaming halen wij onze doelstellingen – zie ook de toelichting bij paragraaf Wooncomfort. Aanvullend is hier te noemen dat wij samen met een VVE, de gemeente,

Vestia en Vidomes de afgelopen jaren bezig zijn geweest met de ontwikkeling van een lokaal warmtenet in een gebied in Palenstein. Met dit project lopen we voorop in Nederland. De bedoeling is dat in 2023 de eerste woningen worden aangesloten op dit warmtenet. Ook hier kiezen wij voor een benadering waarbij de bewoners relatief lage lasten hebben. Dit hangt samen met gekozen installatietypen waarbij wij hogere investeringen doen aan de voorkant.

### *Leefbaarheid*

In 2019 heeft USP een leefbaarheidsonderzoek uitgevoerd. Uit de resultaten hiervan hebben we een analysetool gemaakt waarmee we de leefbaarheid op hoofdlijnen kunnen volgen en waaruit duidelijk wordt waar meer aandacht gevraagd wordt op het gebied van leefbaarheid.

Meerzicht en Buytenwegh zijn kwetsbare wijken waar we extra inzetten op leefbaarheid. Zo willen we bijvoorbeeld in Buytenwegh de parkeergarages afsluiten (in lijn met de eerdere acties van Vestia en Vidomes op dit gebied). Ook lopen gesprekken over de inzet van een gezamenlijke flatcoach (met Vidomes en de gemeente) en een gebiedsgerichte aanpak samen met relevante partners in Meerzicht.

Voor de Bossenbuurt in Meerzicht zijn we al enige tijd bezig met het voorbereiden de verduurzaming en de aanpak van de schil en uitstraling van vier grote complexen. Naar verwachting draagt dit ook bij aan de leefbaarheid in het complex en in de wijk.

Op het gebied van leefbaarheid is meer opgenomen in de paragraaf Prettig wonen in de wijk.

### **Reflectie functioneren maatschappelijke driehoek**

Jaarlijks stellen we prestatieafspraken op. Eind 2020 hebben we de afspraak gemaakt om in de volgende prestatieafspraken meer de focus te leggen op een aantal strategische thema's en hier met elkaar over in gesprek te gaan. Dit leidt naar verwachting tot het voeren van de strategische discussie op wezenlijke punten en vandaaruit krijgen de prestatieafspraken vervolgens invulling.

Eenzijds ben ik tevreden over dit proces: we hebben gezamenlijk thema's besproken, alle partijen zijn betrokken bij het opstellen van de prestatieafspraken en ze zijn tijdig gereed. De gezamenlijke aanstelling van de doorstroom/seniorenmakelaar vind ik een mooi voorbeeld van een succes. Hierin werken we goed samen.

Anderzijds denk ik dat er nog best wat verbetermogelijkheden zijn. Deze zijn voor een deel procesmatig van aard: tijdig plannen van de jaarcyclus, duidelijkheid over wie welke rol heeft. In 2019 hebben we afspraken met elkaar gemaakt over de monitoring van de voortgang. Deze kunnen we beter inzetten: als instrument om ons scherp te houden op wat er nog moet gebeuren.

Inhoudelijk was het lastig om te komen tot goede afspraken over nieuwbouw inclusief locaties, en vervolgens ook deze afspraken te realiseren.

Bij het realiseren van de prestatieafspraken op het gebied van nieuwbouw is de insteek van de gemeente dat de woningcorporaties geen voorkeurspositie hebben ten aanzien van de realisatie van sociale woningbouw. Dit in combinatie met het ontbreken van eisen voor sociale woningbouw voor wat betreft een voldoende lange instandhoudingstermijn en kwaliteitseisen baart zorgen voor zowel de huidige situatie (grote druk op de sociale woningmarkt) als voor de toekomst (samenstelling bezit en aandacht voor voldoende sociale huurwoningen op de langere termijn). Hier zullen we de komende jaren goed met elkaar over in gesprek moeten blijven

## Bijlage 6 Factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen



### Een passend huis

(Betaalbaarheid en Beschikbaarheid)

#### Afspraken in hoofdlijnen:

##### Betaalbaarheid:

- Minimaal 85 procent van de sociale woningvoorraad dient beschikbaar te zijn voor de huurtoeslagdoelgroep. Dat betekent een gematigd huurbeleid.

##### Beschikbaarheid:

- Betaalbare huurwoningen worden zoveel mogelijk aan de huurtoeslagdoelgroep toegewezen.
- Beperkte verkoop bestaand bezit: max 150 per jaar.
- Nieuwbouw van circa 400 woningen (gezamenlijk voor de drie lokale corporaties) per jaar tot 2019, daarna circa 250 woningen (gezamenlijk voor de drie lokale corporaties) per jaar vooral voor jongeren en 'empty nesters'.
- Inzetten van doorstromingsinstrumenten om zoveel mogelijk een passend huis te bieden.

### Betaalbaarheid

#### Woningvoorraad naar prijsklasse na mutatie

Klasse	Huurprijs Niveau 2020	Stand 31-12-2016	Stand 31-12-2020
<b>Goedkoop</b> (Rekenhuur tot en met kwaliteitskortingsgrens)	€ 432,51	824	640
<b>Betaalbaar</b> (Netto huur tot en met 2e aftoppingsgrens)	€ 663,40	4.538	4.398
<b>Duur</b> (Netto huur tot en met liberalisatiegrens)	€ 737,14	880	923
<b>Geliberaliseerd</b> (Netto huur hoger dan de liberalisatiegrens)		80	29
<b>Leegstandsbeheer</b>	n.v.t.	170	16
<b>Aantal woningen</b>		<b>6.492</b>	<b>6.006</b>

Naast woningen en woongebouwen heeft DGW<sup>4</sup> ook onzelfstandige eenheden (intramurale zorg), garages en parkeerplaatsen en bedrijfsruimten in beheer. In totaal beheerde op 31-12-2020 6.341 verhuureenheden.

<sup>4</sup> DGW = De Goede Woning

## Geleverde prestaties om huurprijzen onder de aftoppingsgrens te houden

DGW heeft gedurende de visitatieperiode een gematigd en gedifferentieerd huurbeleid gevoerd. In 2017 was de gemiddelde huurverhoging 0,7 procent; in 2018 en 2019 gemiddeld 1,8 procent en in 2020 heeft DGW de huur van de niet-geliberaliseerde woningen met gemiddeld 3,0 procent verhoogd. In de visitatieperiode heeft DGW de huren van relatief 'goedkopere' woningen meer verhoogd dan de huren van relatief 'duurdere' woningen. Ook heeft DGW in de visitatieperiode bij de huurverhoging inkomensafhankelijk toegepast.

### Huurverlagingen toegepast

DGW ontvangt regelmatig verzoeken om huurverlaging van huurders, waarvan het inkomen sterk is gedaald. In de afgelopen visitatieperiode heeft DGW in totaal 140 verzoeken tot huurverlaging gehonoreerd. Hierbij zijn de verzoeken in het jaar 2020 nog niet meegerekend, omdat deze bij het maken van de factsheet nog niet beschikbaar waren.

### Gemiddelde huurprijs DGW-woningen relatief laag

Afgezet tegen de maximale huurprijs die DGW volgens de richtlijnen zou mogen rekenen, brengt DGW ultimo 2020 bij de zittende huurders van gereguleerde zelfstandige woningen 73 procent in rekening. Dat is verhoudingsgewijs lager dan de overige Zoetermeerse corporaties en iets hoger dan het landelijke gemiddelde (71 procent).

## Beschikbaarheid

### Nieuwbouw, verkoop, aankoop

In totaal heeft DGW in de visitatieperiode 105 zelfstandige en 114 onzelfstandige woningen via nieuwbouw aan de voorraad toegevoegd.

De corporatie heeft in de afgelopen vier jaar 223 woningen verkocht. Hiertoe behoren ook 134 woningen, die DGW voor collega-corporatie 3B heeft gebouwd tussen 2010 en 2014, waarbij afgesproken was om deze woningen later weer aan 3B te verkopen.

Er is één woning aangekocht.

### Nieuwbouw

Jaar	Aantal woningen	Naam project	Doelgroep
2020	15	Staalblauw	Primaire doelgroep, 18+, 1-3 personen
2019	48	Rozentuin/Naomigang	48 appartementen en 6 groepsruimtes voor bewoners met zware zorg
	21	Colours	Woningen voor jongeren
2018	66	ZOC Zalkerbos	Woongebouw met 66 vhe, en 8 groepsruimtes voor bewoners met zware zorg
2017	69	Cadenza	69 appartementen voor jonge starters van 18-26 jaar

DGW heeft de ambitie om de komende 10 tot 15 jaar 1.000 tot 1.500 nieuwe woningen te bouwen. De planvoorraad tot 2024 bedraagt circa 500 woningen. Er zijn in 2020 investeringsbesluiten genomen over de vervangende nieuwbouw (Daeb en niet-Daeb) voor de Diederik van Teijlingenflat in Palenstein, een project met jongeren- en ouderenwoningen (Plataanhout) in Rokkeveen, 62 kleinere appartementen (Kleurlaan) in Rokkeveen en ruim 80 kleinere huurappartementen in het Centrum van Zoetermeer.

## **Woningtoewijzing**

DGW heeft in de visitatieperiode voldaan aan de eisen die worden gesteld aan de verhuur van betaalbare woningen. In 2019 is zelfs 100 procent van de woningen tot aan de liberalisatiegrens aangeboden aan de 'Europadoelgroep'.

## **Wachtduur**

De wachtduur varieerde in de visitatieperiode van 59 maanden tot 62 maanden.

Grote gezinnen en in mindere mate lage middeninkomens en jongeren hebben de langste wachtduur.

Het aantal urgent te huisvesten woningzoekenden neemt toe in de visitatieperiode: 22 procent in 2017, 36 procent in 2018, 31 procent in 2019 en 27 procent in 2020. Het gaat hierbij om stadsvernieuwingsurgenten en overige urgenten: woningzoekenden die bij de urgentiecommissie een aanvraag hebben ingediend en die met voorrang zijn gehuisvest.

## **Doorstroming**

DGW is in 2019 gestart met een pilot met een seniorenmakelaar, om mensen met een klein huishouden in een grote woning te verleiden te verhuizen naar een passende woning.

## **Aanpak woonfraude**

Woonfraude kan te maken hebben met onrechtmatige bewoning (onderhuur bijvoorbeeld) of onrechtmatig gebruik van de woning (bijvoorbeeld bij hennepsteelt). In beide gevallen wil DGW de woningen beschikbaar maken voor verhuur.

In 2019 heeft DGW een aantal malen een huurbeëindiging aangezet vanwege hennepsteelt.



## Sociaal domein

(afspraken over huisvesting kwetsbare doelgroepen)

### Afspraken op hoofdlijnen:

- Inzet op huisvesting statushouders (voldoen aan taakstelling en extra inzet op huisvesten jongere asielzoekers).
- Samenwerking met zorgpartijen voor de huisvesting van zorgdoelgroepen, waarbij corporatie zorgdraagt voor de woning en zorgpartijen voor begeleiding die zelfstandig wonen mogelijk maakt.
- Samenwerking om huurachterstand en huurschuld zoveel mogelijk te beperken.
- Bijdrage leveren aan eenzaamheidsbestrijding.

### Ontwikkeling aantal intramurale zorg/onzelfstandige eenheden

DGW heeft eind 2020 187 onzelfstandige eenheden in beheer ten behoeve van intramurale zorg. Dat aantal is meer dan verdubbeld in de visitatieperiode. In 2017 had DGHW nog 73 onzelfstandige eenheden in beheer.

### Huisvesting statushouders en specifieke doelgroepen uit instellingen

Gedurende de visitatieperiode heeft DGW voldaan aan de taakstelling voor de huisvesting van statushouders. Daarnaast heeft DGW woningzoekenden die tot de bijzondere doelgroepen behoren gehuisvest: het gaat daarbij om jongeren die onder begeleiding zelfstandig leren wonen en cliënten van zorgorganisaties die de overstap maken van intramuraal wonen bij een instelling naar zelfstandig wonen in de wijk.

### Beperking huurachterstanden

Streven is om huurachterstanden te beperken. DGW voert bij woningtoewijzing door SVH een creditcheck uit om de kredietwaardigheid van aspirant-huurders te checken.

In 2019 start DGW met het bezoeken van alle nieuwe huurders na zes weken en daarbij ook het gesprek op huurbetalingen en het voorkomen van huurachterstand te voeren. DGW belt als er niet op een aanmaning heeft gereageerd. De inzet is om vervolgens een betalingsregeling te treffen en als dat geen succes heeft de deurwaarder in te schakelen.

DGW biedt huurders betalingsregelingen en ondersteuning bij hun administratie aan in samenwerking met Humanitas. Bij multiproblematiek werkt DGW samen met Kwadraad (maatschappelijk werk) en het crisisteam van de gemeente Zoetermeer. Ook werkt DGW in via Eerder Melden, Minder Achterstand (EMMA) samen met andere corporaties, energieleveranciers, Dunea, en zorgverzekeringen. Cliënten met betalingsachterstand worden bij EMMA gemeld, waarna eventueel een huisbezoek wordt gepland.



Jaar	Ontwikkeling gemiddelde huurachterstand in % jaarhuur	Ontwikkeling dossiers bij deurwaarder	Ontwikkeling ontruimingen wegens huurachterstand
2017	0,86 %	370	9
2018	0,74 %	424	7
2019	0,73 %	492	9
2020	0,78 %	656	5

Bron: jaarverslagen

De toename van het aantal dossiers bij de deurwaarders in 2019 en 2020 is toe te schrijven aan het toegenomen aantal dossiers vertrokken huurders (respectievelijk 411 en 207).

### Laatste kans beleid

Bij overlastsituaties gaat DGW alleen over tot ontruiming als het niet anders kan. Na het in 2019 beëindigen van het contract met het Vierde Huis past DGW geen LKB meer toe. Wel komt het voor dat de gemeente een netwerk rond een huurder met problemen organiseert. DGW is tevreden over deze werkwijze. Er zijn in de afgelopen vier jaar drie woningen wegens overlast ontruimd. In twee van de drie gevallen had het betrekking op hennepsteelt.



## Wooncomfort

(Kwaliteit woning en duurzaamheid)

### Afspraken op hoofdlijnen:

- Bij sluitende businesscase en met 70 procent instemming van huurders voert DGW bij 120 laagbouwoningen in Palenstein een NOM (nul-op-de-meter) aanpak uit.
- Intentie is dat woningen na renovatie no regret, aardgasvrij zijn of aardgasvrij-ready.
- Corporaties hebben bij het uitvoeren van energiebesparende maatregelen op initiatief van de verhuurder het voornemen de gemiddelde woonlasten van de huurders minimaal gelijk te houden.

### Geleverde prestaties voor kwaliteit woningaanbod

#### Palenstein

In 2005 hebben de corporaties (Vestia, Vidomes en DGW) samen met de gemeente Zoetermeer een samenwerkingsovereenkomst getekend voor de herstructurering van Palenstein. Er zijn afspraken gemaakt over renovatie en sloop van (1) een groot aantal sociale huurwoningen, (2) het vernieuwen van onderwijs- en welzijnsvoorzieningen en (3) de nieuwbouw van een mix van sociale huur- en koopwoningen (met aandacht voor Palenstein als aardgasvrije wijk).

Hierbij heeft DGW de volgende activiteiten ondernomen:

2020: sloop van de galerijflat Diederik van Teilingen  
start bouw Stadskwartier

2019: uitplaatsing van de galerijflat Diederik van Teilingen

2018: sloop van de galerijflat Jan van Beieren

2017: de laatste inwoners van de galerijflat Jan van Beieren zijn uitgeplaatst

#### Geleverde prestaties voor duurzaamheid

In 2017 heeft DGW de Greendeal Palenstein ondertekend, samen met Vestia, Vidomes, gemeente Zoetermeer en Stedin. Doel is om Palenstein in 2040 gasvrij te krijgen.

DGW heeft in 2019 het energiebeleid geactualiseerd. Vier doelen staan daarbij voorop: (1) verminderen relatieve woonlasten huurders, (2) bieden van een goed wooncomfort in 2035 in energetisch opzicht, (3) woningen zijn (voorbereid) op aardgasloos en (4) woningen zijn in 2050 op gebouwgebonden niveau CO<sub>2</sub>-neutraal.

In 2019 heeft DGW een duurzaamheidsbeleid opgesteld. DGW richt zich op (1) beperken van de bijdrage aan klimaatverandering (2) omgaan met klimaatverandering, (3) bewust gebruik van materialen en (4) bevorderen van biodiversiteit.

#### Projecten

In deze visitatieperiode heeft DGW aan de volgende projecten gewerkt:

- PV panelen geplaatst bij diverse complexen in Oosterheem
- NOM Palenstein - 120 eengezinswoningen
- NOM Landenbuurt - 214 eengezinswoningen

### Landelijke Aedes benchmark duurzaamheid:

	2017	2020	Nederland
Technische duurzaamheid (energie-index)	1,98 <b>C</b>	1,62 <b>C</b>	1,51
Gebouwegebonden CO2-uitstoot	19,7kg/m2 <b>A</b>	17,7kg/m2 <b>A</b>	20,9kg/m2

Bron: Aedes-benchmark 2017 en 2020



## Prettig wonen in de wijk

(Leefbaarheid)

### Afspraken op hoofdlijnen:

- Gemeente en corporaties pakken gezamenlijk de wijken Buytenwegh, Palenstein en Seghwaert aan.
- In Meerzicht investeren DGW (samen met Vidomes) en gemeente in de omgeving Bossenbuurt en Waterbuurt.
- DGW zet complexbeheerders, sociaal beheerconsulenten en wijkbeheerders in.
- DGW streeft naar waardering met 7 bij USP leefbaarheidsonderzoeken.
- DGW vergroot veiligheid woningen door jaarlijks een aandeel kerntrekbeveiliging op voor- en achterdeur te plaatsen als onderdeel plan van 4.000 woningen.

### Geleverde prestaties voor samenwerking aan leefbaarheid

#### Wijk en gebiedsvisies

In 2018 en 2019 heeft DGW gebiedsvisies ontwikkeld voor onder meer Buytenwegh en Meerzicht-Bossenbuurt. Hieruit vloeien complexbeheerplannen voort.

#### Overlast beperken

Bij overlast zet DGW Buurtbemiddeling in. In totaal zijn in de periode 2017-2019 83 overlastkwesties opgepakt. Van 2020 zijn geen meldingen bekend, omdat er geen registratie heeft plaatsgevonden. DGW heeft elf complex/buurtbeheerders in dienst, die samen met bewonerscommissies zich inspinnen voor de leefbaarheid van wijken.

In 2017 heeft DGW een traject afgerond waarbij de sloten van 4000 woningen van kerntrekbeveiliging zijn voorzien. Daarmee is een bijdrage geleverd aan de preventie van inbraken.

In 2018 is DGW begonnen met het afsluiten van de entrees in de Bossenflats en het aanbrengen van LED-verlichting in verschillende complexen in Buytenwegh-Centrum-Dorp-Palenstein ten behoeve van de veiligheid.

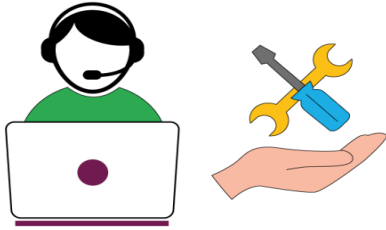
In 2019 zijn schoonmaakacties samen met kinderen uit de buurt, samen met welzijnsinstelling Piezzo uitvoeren van het project 'Talenten' in Meerzicht. Bij dit project worden talenten gezocht in de flats in deze wijk om samen activiteiten ten behoeve van leefbaarheid te ontwikkelen.

#### Leefbaarheidsmonitor geeft resultaat 7,0 aan

In 2019 heeft DGW het onderzoek 'Thuis' uitgevoerd, waarin onder meer de waardering van de leefbaarheid is gemeten. Conclusie: huurders waarderen de leefbaarheid van hun wijk met een 7,0, hetzelfde als in 2015. Aandachtspunten zijn onderlinge contacten tussen bewoners, veiligheidsgevoel 's nachts, netheid van de buurten, uitstraling van de wijken.

#### Overige

In 2019 is DGW gestart met de aanpak van schotelantennes, die niet volgens afspraak zijn geplaatst.



## Kwaliteit service

### Doelstellingen DGW

- Start maken met digitaliseren klantportaal (2018);
- De corporatie stelt een dienstverleningsconcept op.
- DGW behoudt het KWH-label en behaalt minimaal 7,0 op alle onderdelen en verbetert haar scores.
- Huurders worden meer betrokken bij de keuzes die DGW maakt en de activiteiten die daaruit voortvloeien.
- In 2019 en 2020 worden een aantal klantprocessen verbeterd.

### Geleverde prestaties voor dienstverlening

In 2017 heeft DGW een digitaal klantenportaal ingevoerd.

Huudersoordeel	2017*	2018*	2019*	2020*
Totaal Huurders	7,6	7,4	7,4	nb
Nieuwe huurders	7,5	7,3	7,5	7,4
Reparatieverzoeken	7,8	7,4	7,7	7,5
Vertrekkende huurders	7,6	7,7	7,8	7,5
Algemene dienstverlening	7,0	7,1	6,7	6,8
Woning zoeken	7,3	7,5	7,3	7,5
Onderhoud	8,2	7,5	7,4	7,1

Bron: jaarverslagen DGW

## Bijlage 7 Meetschaal

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

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

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

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- en minpunten aangegeven.

### Pluspunten

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

### Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader. De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als *hulpmiddel* en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeft niet helemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.