



DEGOEDEWONING



VISITATIERAPPORT Periode 2021-2024

Inhoudsopgave

- 3 HOOFDSTUK 1
Inleiding
- 4 HOOFDSTUK 2
Position paper De Goede Woning
- 7 HOOFDSTUK 3
Recensie
- 9 HOOFDSTUK 4
Totaalbeeld
- 10 HOOFDSTUK 5
Maatschappelijke waarde:
wat doet de corporatie?
- 19 HOOFDSTUK 6
Maatschappelijke verankering:
hoe verbonden is de corporatie?
- 21 HOOFDSTUK 7
Besturing: hoe doet de corporatie het?
- 23 HOOFDSTUK 8
Maatschappelijke capaciteit:
is de corporatie toegerust voor de opgave?
- 25 HOOFDSTUK 9
Bestuurlijke reactie De Goede Woning
- 26 HOOFDSTUK 10
Betrokken bij visitatie





1 Inleiding

Visitatie

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van De Goede Woning. De visitatie is door Pentascope uitgevoerd volgens de richtlijnen in Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7 van SVWN. De visitatie omvat de periode 2021-2024. De visitatiecommissie bestond uit Germa Reivers, voorzitter, Wilma van der Veen en Jori Lamboo, visitatoren.

De visitatievelden Maatschappelijke waarde en Maatschappelijke verankering zijn gewaardeerd volgens de indeling: uitstekend, goed, naar behoren, voor verbetering vatbaar en onvoldoende. Hieronder staat de indeling zoals omschreven door SVWN.

De Goede Woning

De Goede Woning is een corporatie met bijna 6.400 woningen in de Zoetermeer. Het bezit in Pijnacker-Nootdorp is ten tijde van de visitatie in ontwikkeling. De collega-corporaties in Zoetermeer zijn Vidomes en Stedelink en in Pijnacker is het Rndom Wonen.

Bij De Goede Woning werken eind 2024 74 medewerkers in 66,3 fte.

De visitatie van De Goede Woning heeft zich gefocust op drie opgaven:

- gebiedsaanpak Meerzicht;
- nieuwbouw en doorstroming;
- verduurzaming en bewonersreis.

Opbouw rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

1. Position paper De Goede Woning
2. Inleiding
3. Recensie
4. Het totaalbeeld met de beoordeling in het kort en per onderwerp een verwijzing naar de tekst in het rapport
5. Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?
6. Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?
7. Besturing: hoe doet de corporatie het?
8. Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?
9. Bestuurlijke reactie van De Goede Woning
10. Betrokken bij de visitatie

Het eerste en het laatste hoofdstuk zijn van de hand van de corporatie. De andere hoofdstukken zijn geschreven door de visitatiecommissie.

Maatschappelijke waarde

- De corporatie presteert uitstekend, de corporatie spant zich aantoonbaar maximaal in om maatschappelijke resultaten te leveren waarde en zo maatschappelijke waarde toe te voegen; de visitatiecommissie ziet in de manier waarop de corporatie dit aanpakt op één of meer terreinen een voorbeeld voor andere corporaties;
- De corporatie presteert goed, de geleverde resultaten zijn beter dan de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet wel verbeterpunten en benoemt deze;
- De corporatie presteert naar behoren, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De prestaties van de corporaties zijn voor verbetering vatbaar, niet op alle opgaven is de corporatie in staat (gebleken) om de gewenste resultaten te leveren; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op elke vlakken deze ruimte ligt;
- De corporatie presteert onvoldoende, de resultaten van de corporatie zijn op nagenoeg alle terreinen niet in verhouding tot de opgaven; de visitatiecommissie benoemt op welke gebieden urgent actie gewenst is.

Maatschappelijke verankering

- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als uitstekend, er is sprake van een voorbeeldige samenwerking en wederkerige invloed op beleid en handelen, dit wordt door alle betrokkenen ook zo beleefd en gewaardeerd; de visitatiecommissie ziet in de manier van samenwerken een voorbeeld voor andere corporaties;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is goed; er is sprake van een robuuste samenwerking en de corporatie laat stakeholders invloed hebben op haar beleid en er is sprake van een mate van wederkerigheid; de visitatiecommissie ziet wel enige ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is naar behoren, de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn; in het algemeen waarderen de betrokkenen de manier van samenwerking als voldoende; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is voor verbetering vatbaar, de samenwerking verloopt met enige regelmaat moeizaam en de corporatie is beperkt beïnvloedbaar; betrokkenen zijn kritisch over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ligt;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als onvoldoende, de samenwerking verloopt moeizaam en de corporatie opereert solistisch; betrokkenen uiten zich negatief over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie benoemt waar urgent actie gewenst is

Uit: Mail SVWN over aangepaste waardering, d.d. 25-1-2024



► 2 Position paper De Goede Woning

Samen werken aan wonen

Onze ambitie

In 2021 hebben we ons ondernemingsplan 'Samen werken aan wonen 2022-2025' opgesteld. De titel is bewust gekozen: alleen door samen met anderen te werken, kunnen we onze maatschappelijke opgave realiseren.

In het ondernemingsplan hebben we onze droom opgenomen en ons aandeel hierin: wat doen wij om onze droom te realiseren. Onze droom is dat iedereen woont in een schone, duurzame, goed onderhouden, veilige en passende woning in een fijne buurt waar je je thuis voelt. Inwoners van de buurt, partners in de wijk en de corporatie werken hier samen aan. In elke buurt wonen mensen met verschillende inkomens en andere achtergronden. De Goede Woning biedt een passend thuis in fijne buurten voor mensen die daar niet zelf in kunnen voorzien om deze droom te realiseren.

Onze kernwaarden omschrijven wat we belangrijk vinden en wat ons eigen maakt. Blijven leren gaat over de doorlopende ontwikkeling die we doormaken als mensen en als organisatie. We leren, van elkaar, door kennis en ervaringen te delen en door fouten te maken. Samenwerken heeft betrekking op het naar elkaar luisteren en samen optrekken om, zo ons werk goed en steeds beter te doen. Kwaliteit bieden betekent duidelijke afspraken maken en nakomen, bereikbaar zijn en zorgen voor goede informatie. Zowel naar huurders als naar collega's.

Maatschappelijke waarde: wat is hiervan te merken?

De afgelopen jaren hebben we echt de stap gemaakt naar het meenemen van de leefomgeving van huurders (een fijne buurt) als onderdeel van prettig wonen. Onder andere door samen te werken in de gebiedsgerichte aanpak met gemeente, onderwijs, welzijn en woningcorporaties in Meerzicht en door bij de voorbereidingen voor een gebiedsgericht aanpak in Buytenwegh, gezamenlijk op te trekken. De samenwerking met zorg- en welzijnspartijen is verstevigd in de afgelopen jaren. Dat is belangrijk, omdat veel cliënten van zorginstellingen in woningen van De Goede Woning wonen. Door samen te werken in netwerken en met bewoners komen we verder in het realiseren van een fijne buurt. Ook dragen we bij aan verbanden tussen bewoners door bijvoorbeeld projectwoningen open te stellen voor gebruik door bewoners. De uitdaging ligt in het structureel borgen van initiatieven die ontstaan bij projecten en gebeurtenissen waar bewoners elkaar vinden. Hoe behouden en versterken we

deze verbinding na afloop van een project? Dit heeft onze aandacht. Zo hebben we samen met huurders de leefbaarheidsvisie Samen werken aan wonen vastgesteld. Want het gebeurt in de buurt.

In de regio Haaglanden is een tekort aan sociale huurwoningen. Tot 2023 moeten 21.000 sociale huurwoningen en 4.000 middenhuur woningen gebouwd worden. De Goede Woning neemt haar aandeel hierin. De afgelopen jaren hebben we ingezet op het toevoegen van gemiddeld 100 nieuwbouwwoningen per jaar en het realiseren van jaarlijks circa 500 mutaties. Door veel aandacht te besteden aan nieuwbouw en doorstroming, werken we aan een passend huis voor meer mensen. We zetten hier actief op in en komen dicht in de buurt van onze doelstelling om 500 mutaties per jaar te realiseren met nieuwbouw en doorstroming. De uitbreiding van ons werkgebied naar Pijnacker helpt hierbij: we zijn momenteel bezig met de realisatie van circa 170 woningen in Pijnacker. Deze woningen zouden we in Zoetermeer anders niet hebben gerealiseerd – uitbreiding van ons werkgebied leidt dus tot realisatie van meer woningen.

Tegelijkertijd blijft het de uitdaging om in deze tijd van stijgende bouwkosten te blijven bouwen. Om de nieuwbouw voor de middellange termijn te borgen, zijn we aangehaakt op de Lokale Bouwtafels in zowel Zoetermeer als Pijnacker. Ook maken we deel uit van de Regionale versnellingstafel. Omdat grond schaars is verkennen we ook actief de mogelijkheden om bestaande wooncomplexen op te toppen. Dat doen we in samenwerking met onder andere gemeente en collega-corporaties. We verkennen ook kansen op het vlak van zorg, dat doen we in verbinding met zorgpartijen uit de regio.

We werken aan de verduurzaming van ons bezit om zo een comfortabeler woning aan huurders te kunnen bieden, de woonlasten betaalbaar te houden en om bij te dragen aan de klimaatdoelstellingen. Door bewoners vroeg te betrekken in het proces van verduurzaming, voelen huurders zich meer betrokken. Dit leidt tot een groter draagvlak onder huurders voor de verduurzamingsplannen en grotere tevredenheid over de verduurzaming zelf.

Duurzaam gaat ook over een toekomstbestendige organisatie. Dit vraagt om keuzes in wat we doen en wat we niet doen om tot een duurzaam prestatieproces te komen én onze verschillende opgaven te realiseren. We

kiezen bewust voor nieuwbouw boven verduurzaming. Daarbij hebben we gekeken naar onze verduurzamingsopgave en kiezen we voor meer woningen minder vergaand verduurzamen in één keer, in plaats van minder woningen vergaand verduurzamen in één keer. Tegelijkertijd blijven we kansen verkennen door in samenwerking met gemeente en andere corporaties de mogelijkheden voor een warmtenet te onderzoeken.

Maatschappelijke verankering: verbonden met de omgeving

De Goede Woning wil een actieve samenwerkingspartner zijn in haar werkgebied. We maken steeds stapjes en stappen in de samenwerking en dat geeft energie. Zoals hiervoor beschreven werken we samen in de gebiedsgerichte aanpak Meerzicht en doen we mee aan de voorbereidingen voor een gebiedsgerichte aanpak in Buytenwegh. Bij de verduurzaming van het Laveibos zijn we in gesprek met Inzet (welzijn) om een spreekuur in het complex te organiseren. HUIB, de huurdersvereniging, is een gewaardeerde partij en houdt ons scherp in het betrekken van huurders. Zo is HUIB bijvoorbeeld betrokken geweest bij het vormgeven van de Bewonersreis, onze aanpak voor bewonersparticipatie bij verduurzamingsprojecten. De uitdaging is om ook met huurders en bewonerscommissies goed in gesprek te blijven en hun input mee te nemen én vooral door verwachtingen te managen en terug te koppelen wat met hun input gebeurt. Eind 2024 hebben we een dag voor vrijwilligers van De Goede Woning georganiseerd en we hebben in 2024 partners en leveranciers gevraagd hoe zij de samenwerking met ons ervaren. Verder hebben we de afgelopen jaren met woningcorporaties in de regio opgetrokken bij het ontwikkelen en aanbesteden van een Bouwstroom-aanpak gericht op nieuwbouw, en bij een grote samenwerking van vijf corporaties voor de verduurzaming en renovatie van in totaal 9.000 woningen, waarvan circa 2.300 van De Goede Woning. Ook hebben we in 2024 met de gemeente Zoetermeer, de woningcorporaties en huurdersverenigingen gekozen voor een andere aanpak van het opstellen van de lokale meerjaren prestatieafspraken die moet leiden tot meer concrete afspraken in de jaarschijven.

De verbondenheid met de omgeving gaat samen met het gesprek in de organisatie over wie we zijn: een organisatie met een gezamenlijke droom die we samen met partners en bewoners kunnen realiseren.

Besturing: strategievorming en prestatiesturing

Ons ondernemingsplan Samen werken aan Wonen geeft de koers aan. Deze koers vertalen we in onze jaar- en afdelingsplannen. De verantwoording over behaalde resultaten is te vinden in de tertiaalrapportages en het jaarverslag. Tussentijds sturen we waar nodig bij om de beoogde resultaten te behalen: in het MT, op afdelingsniveau en in gesprek met individuele medewerkers. In (medewerkers)bijeenkomsten en berichtgeving leggen we verbinding met onze strategische doelen, de kernwaarden en wie we zijn. Continue verbeteren zien we terug in procesgericht werken waar we steeds verder mee komen. Dit helpt ons om onze doelen te halen.

We werken aan een goede balans tussen een familie en een zakelijke cultuur: afspraken nakomen en er ook voor elkaar zijn. Hier gebruiken we de cirkel van uitspreken – bespreken – afspreken – aanspreken. Deze komt steeds vaker terug in onze gesprekken – we zijn er nog niet, maar boeken wel vooruitgang. Door te werken met verbetertafels (waarin alle bij een proces betrokken medewerkers een situatie doornemen waar iets niet goed is gegaan en verbeterpunten afspreken) pakken we concreet verbeterpunten op en komen we echt verder.

De tussentijdse evaluaties van het ondernemingsplan laten zien dat we, soms ongemerkt, veel doen om onze doelen en resultaten te behalen. We sturen bewust niet alleen op behaalde resultaten maar ook op verantwoordelijkheid van medewerkers om de beoogde resultaten te behalen. We delen behaalde resultaten van de organisatie en ervaringen van huurders in onze nieuwsbrief en andere communicatiekanalen.

Maatschappelijk capaciteit: kunnen we onze opgaven aan?

De opgave op het gebied van nieuwbouw, verduurzaming en instandhouding van De Goede Woning is fors en vraagt om het maken van keuzes. Dit hebben we gedaan door het gesprek te blijven voeren over de prioritering van nieuwbouw en aan welke knoppen we kunnen draaien om onze nieuwbouw te kunnen realiseren. De gewijzigde aanpak bij verduurzaming leidt tot meer financiële continuïteit op de langere termijn in de ratio's.

Een belangrijke uitdaging voor het realiseren van onze opgave ligt in de beschikbaarheid van mensen voor het werk dat te doen is. We hebben een

aantrekkelijk kantoor, bieden veel vrijheid, de sfeer is goed. Wel zien we dat de arbeidsmarkt krapper wordt. Intern doorstromen van medewerkers naar andere functies stimuleren we. We willen in de komende jaren hier nog meer aandacht aan geven, zowel intern als bij de werving van collega's. Waar we eerder zouden kiezen voor een ervaren collega, zien we dat we intern meer tijd en aandacht zullen moeten gaan besteden aan het intern opleiden van collega's die minder of geen ervaring in bijvoorbeeld de sector hebben. Om zo toch voldoende mensen aan ons te binden om onze opgave te kunnen realiseren. Daarnaast kiezen we voor meer vaste medewerkers en minder interimers. Op die manier kunnen we beter pieken opvangen en meer continuïteit in de organisatie en richting bewoners realiseren.

Wat willen we verder verbeteren?

De afgelopen jaren hebben we steeds meer samen opgetrokken met huurders en samenwerkingspartners bij de ontwikkeling van verduurzamingsplannen. Waar we bewust aandacht hebben voor het vroegtijdig samen optrekken met huurders, gaat dat vaak goed. Het werken vanuit de belevingswereld van de huurder willen we komende jaren breder inzetten om zo nog meer samen te werken aan het realiseren van fijne buurten waar bewoners prettig wonen. Niet omdat het moet maar omdat het tot betere resultaten voor alle betrokkenen leidt en bijdraagt aan het realiseren van onze droom.

We zijn daarom benieuwd naar hoe onze samenwerkingspartners en huurders de samenwerking ervaren en waar zij mogelijkheden voor verbetering zien. In het algemeen beoordelen professionele organisaties de samenwerking met De Goede Woning positief. De samenwerking met bewonerscommissies en op individueel niveau vraagt wel aandacht – hier willen we komende jaren extra op inzetten.

De komende jaren willen we graag met partijen en bewoners in wijken gericht samen plannen maken – in plaats van dat ieder voor zich plannen maakt voor een gebied. De inzichten die we terugkrijgen uit de gebiedsgerichte aanpak in Meerzicht nemen we graag mee in ons nieuwe ondernemingsplan, welke we in 2025 gaan opstellen.

► 3 Recensie: van ‘De Goede Woning’ naar ‘Prettig wonen’

Van woning naar bewoner

We hebben De Goede Woning leren kennen als een bescheiden, betrokken, oprechte en degelijke organisatie. Een organisatie die heel serieus bezig is met het goede te doen voor de volkshuisvesting, namelijk het realiseren van meer en goede woningen in leefbare buurten met inbreng van bewoners. Of, in de woorden van haar droom: “Iedereen woont in een schone, duurzame, goed onderhouden, veilige en passende woning in een fijne buurt waar je je thuis voelt. Inwoners van de buurt, partners in de wijk en de corporatie werken hier samen aan. In elke buurt wonen mensen met verschillende inkomens en andere achtergronden. De Goede Woning biedt een passend thuis in fijne buurten voor mensen die daar niet zelf in kunnen voorzien om deze droom te realiseren.”

De Goede Woning is daarbij van huis uit vooral gericht op vastgoed. Daar zien we ook de creatiefste oplossingen, zoals consequent kiezen voor nieuwbouw van kleine woningen en die zo veel mogelijk inzetten voor doorstroming van ouderen. Ze doet dat in de overtuiging dat op die manier meer mensen een beter passende woonplek vinden en de grotere woningen efficiënter worden benut. De prestaties van De Goede Woning op dit gebied zijn indrukwekkend.

Aan het begin van deze visitatieperiode heeft ze ervoor gekozen de focus op vastgoed uit te breiden naar leefbaarheid. Dit is ook zichtbaar in haar droom. Daarnaast is ze in de praktijk van alle dag veel meer bezig met het organiseren van inbreng van bewoners bij renovatie- en leefbaarheidsprojecten. Voorbeelden hiervan zijn de bewonersreis bij verduurzaming en de rol van bewoners in de gebiedsaanpak ‘Meer voor Meerzicht’. Uit de gesprekken blijkt dat huurders veel behoefte hebben aan versterking van de sociale cohesie. Soms lijken ze dat belangrijker te vinden dan de verduurzaming en renovatie van de woningen. Maar ze weten ook dat De Goede Woning de woningen in elk geval wel aanpakt. Als antwoord op deze behoefte heeft De Goede Woning bij een project een ontmoetingsruimte van een woning gemaakt, en ondersteunt ze initiatieven van bewoners voor gezamenlijke activiteiten. We hebben de indruk dat ze hierin nog voorzichtig manoeuvreert: de aanleiding voor projecten met bewoners zit vaak in het vastgoed of heeft een stevige vastgoedcomponent. Hierin kan ze nog stappen maken en meer open verkennen wat de behoeften van bewoners zijn, ook als er geen aanleiding is op het gebied van vastgoed.

Bescheiden en een stille kracht

De Goede Woning is niet een organisatie die zichzelf op de borst slaat, ze is eerder te typeren als een stille kracht; een organisatie die als een dieselmotor

rustig, gestaag en betrouwbaar doorwerkt aan het realiseren van haar opgaven. Daarmee is het vuur en enthousiasme niet altijd even goed zichtbaar. Ook is het lastiger om een beeld te krijgen van de organisatie. Dat lijkt in een tijd waarin profilering de norm is, een minpunt. Dat is het wat ons betreft niet. Een consequente, stijlvolle aanpak is voor de omgeving prettig en voorspelbaar. Mogelijk kan de organisatie hierdoor minder aantrekkelijk overkomen bij potentiële nieuwe medewerkers, zeker ook gezien de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Daar staat tegenover dat De Goede Woning medewerkers stimuleert om zich verder te ontwikkelen, waardoor ze onafhankelijker wordt van de arbeidsmarkt.

Serieus, doelgericht en consequent

In het realiseren van de droom is ze heel doelgericht en consequent. Als gestelde doelen niet in het gewenste tempo haalbaar lijken te zijn, onderneemt ze actie en trekt ze de consequenties daaruit. Zo heeft ze bij gebrek aan ontwikkellocaties in Zoetermeer de noodzakelijke uitbreiding van het aantal woningen gedeeltelijk gerealiseerd in buurgemeente Pijnacker-Nootdorp. Dit doet ze dan in goed overleg met de daar werkzame corporatie en de gemeente. Daarin is ze heel integer. Ook het inzetten van de bewonersreis bij verduurzaming is een voorbeeld waarin ze nieuwe middelen uitprobeert om toch haar doel te bereiken. Ze doet wat ze zegt en is daarmee een betrouwbare partner.

Bij deze doelgerichtheid schuwt ze niet om ook haar eigen functioneren onder de loep te nemen. Als er bijvoorbeeld klachten komen over de dienstverlening zet ze extra mensen in en investeert ze in trainingen en systemen. Als processen anders moeten, worden ze aangepast, als de organisatiecapaciteit ontbreekt, wordt hierop geacteerd. We hebben De Goede Woning leren kennen als een lerende organisatie die het graag goed wil doen en zich wil verbeteren. Daar steekt ze veel energie in. Ze heeft in de visitatieperiode een aantal zaken, zoals de focus op leefbaarheid, de bewonersreis en intern HR-instrumentarium, op de rit gezet. Dit heeft nu al effect en zal zich in de toekomst verder uitbetalen.

De andere kant van doelgericht en consequent is dat proces, afspraken en structuur dominant worden en er minder ruimte ontstaat voor flexibiliteit en maatwerk. Soms blijkt dat maatwerk nodig is en leer je hoe je dat op een goede manier met een positieve impact voor huurders kan bieden zonder al te veel efficiencyverlies. In de samenwerking met externe partners moet het voor

bewoners niet uitmaken met wie ze contact hebben. Van De Goede Woning kan worden gevraagd om iets op te pakken wat niet strikt tot haar taak behoort, of om het op een andere manier te doen dan ze gewend is. In de volgende fase van de aanpak van Meerzicht zal blijken of De Goede Woning dat wil en kan.

Loyale en betrouwbare partner

De Goede Woning ziet dat samenwerking noodzakelijk is bij uitdagingen in het sociale domein omdat deze niet door een enkele organisatie kunnen worden verbeterd. En dat geldt ook voor de grote opgaven in de woningbouw. Ze heeft daarom stevig ingezet op het gezamenlijk oppakken van opgaven. Ze is intensief betrokken bij de opzet van diverse samenwerkingsvormen waaronder Meer voor Meerzicht, de gebiedsaanpak Buytenwegh, de Bouwstroom Haaglanden, de Bouwstroom Renovatie en Verduurzaming, en de Regionale Versnellingstafel Haaglanden.

Belanghebbenden waarderen De Goede Woning als een loyale partner. In de dialogen werd door de in- en externe aanwezigen vooral over “we” gesproken waarmee alle betrokkenen werden bedoeld. Niemand had echt de neiging om zich als partij apart te noemen. Met alle hierboven genoemde eigenschappen is dat voor De Goede Woning niet vreemd. Zeker bij ingewikkelde onderwerpen als een gebiedsaanpak is het fijn om partners te hebben en een partner te zijn, die voor het algemeen belang gaan. Dat doet De Goede Woning goed en de partners weten wat de bijdrage van De Goede Woning is. Voor partijen die verder van het samenwerkingsverband af staan, zoals wij als visitatiecommissie, is het lastiger om een helder beeld te krijgen van de inbreng van De Goede Woning. Misschien, en dat zeggen we met de nodige terughoudendheid vanwege de dominante norm op jezelf profileren, kan De Goede Woning de eigen inbreng meer onder de aandacht brengen, zodat andere partijen nog beter weten wat ze van haar kunnen verwachten.

Dienstverlening

De klantwaardering in de klanttevredenheidsonderzoeken scoort prima. Ook het aantal klachten bij de Klachtencommissie Wonen Zuid-Holland over De Goede Woning is relatief laag. Toch horen we van een aantal kanten dat mensen zich niet gehoord voelen en dat contacten op operationeel niveau stroef gaan. De Goede Woning ziet dat en werkt daaraan. Onder andere door mensen met klachten te benaderen en de oorzaak te achterhalen. De werkwijze van partners bij reparatieverzoeken is aangepast. Ook hierin zien we een voorbeeld van het lerende vermogen van De Goede Woning. Maar het duurt lang voordat het beeld over de dienstverlening in positieve zin verandert. Het enig dat helpt is blijven vertellen wat je eraan gedaan hebt.

Aanmoedigingspunten

- Ontwikkel je verder door op de nieuw ingeslagen wegen van focus op leefbaarheid en samenwerking.
- Ga door met de goede aanpak van besturing, vermogen en organisatie.
- Wees duidelijker over wat het aandeel van De Goede Woning is in de samenwerking zodat ook voor partijen op grotere afstand duidelijk is waarop De Goede Woning aanspreekbaar is.
- Maak meer ruimte voor maatwerk en uitzonderingen op de regels en bespreek het met elkaar.
- Ga vaker in gesprek met bewoners als er geen aanleiding op het gebied van vastgoed is.

Maatschappelijke Waarde



Opgave 1 Gebiedsaanpak Meerzicht

- Uitstekende samenwerking tussen alle partijen om tot goede plannen te komen
- Actieve inzet om met bewoners tot duurzame woningen en betere sociale samenhang te komen
- PIP-aanpak omarmd en actief uitgedragen binnen en buiten de organisatie
- Vind ook op operationeel vlak de goede samenwerking (daar is het nu de tijd voor)
- Wees goed bereikbaar voor partners en bewoners
- Laat zien dat je in staat bent ten behoeve van de gebiedsaanpak buiten de eigen gebaande paden te gaan



Opgave 2 Nieuwbouw en doorstroming

- Meer mensen gehuisvest
- Prioriteit gegeven aan nieuwbouw voor senioren
- Toewijzing gericht op lange verhuisketens
- Regionaal proces doorstroming ondersteund
- Houd bij de toewijzing meer rekening met individuele behoefte van senioren



Opgave 3 Verduurzaming en bewonersreis

- Hogere instemmingspercentages, meer participatie en sterkere verbinding met huurders
- Lagere woonlasten en meer wooncomfort voor huurders
- Huurders vroeg in proces betrokken
- Realisatie nationale prestatieafspraken energielabels in zicht
- Informeer ook huurders buiten het project voor breder draagvlak
- Besteed meer aandacht aan nazorg
- Verbeter monitoring van CO₂-reductie en rapporteer voortgang



Maatschappelijke waarde: Goed

De geleverde resultaten overtreffen dat wat verwacht mag worden. De Goede Woning zet zich consequent en serieus in om de doelen te bereiken en zet de bewoner daarbij steeds meer centraal



Maatschappelijke Verankering

- Goede, open samenwerking met huurdersorganisatie, regelmatige evaluaties en verbeteringen
- Sterke samenwerking met gemeenten en partners
- Partners vinden De Goede Woning oprecht en betrouwbaar
- Actieve betrokkenheid bij verduurzamingsprojecten en regionale initiatieven
- Geef huurders terugkoppeling over wat er met hun inbreng gebeurt
- Telefonische bereikbaarheid van medewerkers



Maatschappelijke verankering: Goed

De Goede Woning wordt gezien als een betrouwbare en flexibele samenwerkingspartner, gewaardeerd om haar bescheidenheid, oprechtheid en betrokkenheid. Communicatie kan nog beter.



Besturing

- Concrete activiteiten na bijstelling koers
- Heldere lijnen van ambitie naar resultaten en consistente besluitvorming
- Bijsturing, indien nodig, door oppakken alternatieven
- Bewonersperspectief meer als uitgangspunt nemen



Maatschappelijke Capaciteit

- Organisatie en werkwijzen consequent aangepast als dat nodig is
- Inzet op ontwikkelen medewerkers zodat er minder afhankelijkheid is van de arbeidsmarkt en meer commitment ontstaat
- Financiële grenzen goed in beeld, duidelijke prioriteiten gesteld, gekoppeld aan de strategie



Algemene aanmoedigingen

- Ontwikkel door op ingeslagen weg met focus op leefbaarheid en samenwerking
- Ga door met de goede aanpak van besturing, vermogen en organisatie
- Wees explicieter over het aandeel van De Goede Woning in de samenwerking, zodat ook voor partijen op grotere afstand De Goede Woning duidelijk herkenbaar is
- Maak meer ruimte voor maatwerk en uitzonderingen op de regels
- Ga vaker in gesprek met bewoners als er geen aanleiding op het gebied van vastgoed is

Position
paper



Bestuurlijke
reactie



► 5 Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?

In dit hoofdstuk zijn de prestaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven beschreven.

Welke opgaven liggen er?

De Goede Woning is van oudsher een Zoetermeerse woningcorporatie. Eind 2024 heeft ze ruim 6.400 woningen. Met de ontwikkeling van Zoetermeer als groeikern in de jaren '70 en '80 is ook de omvang van het woningbezit van De Goede Woning in die periode sterk gegroeid. Naast De Goede Woning zijn er nog twee corporaties actief in de gemeente: Vidomes en Stedelink. Gezamenlijk hebben zij zo'n 20.000 huurwoningen in Zoetermeer hun bezit. Dit is 35% van het totaal aantal woningen in Zoetermeer. Sinds 2023 bouwt De Goede Woning ook woningen in de gemeente Pijnacker-Nootdorp. Hier is Rndom Wonen de corporatie met de meeste huurwoningen: ruim 2.550. Staedion heeft ongeveer 1.600 woningen in Pijnacker-Nootdorp. Het aandeel sociale huurwoningen in deze gemeente is 19% van de bijna 22.700 woningen.

In het kader van haar nieuwe Ondernemingsplan 2022-2025 heeft De Goede Woning een analyse gemaakt van de ontwikkelingen en uitdagingen op de woningmarkt. Demografisch verandert de bevolkingsopbouw van Zoetermeer in een rap tempo. Door de vergrijzing komt er meer behoefte aan woningen die geschikt zijn voor mensen met een mobiliteitsbeperking. Ook zijn er meer kleine huishoudens, waarvan een deel (nog) in de eengezinswoningen woont waar ze ooit met een gezin gewoond hebben. De vraag naar woningen blijft de komende jaren verder groeien, met name vanuit de groep woonstarters. Dit zijn zowel jongeren als nieuwkomers op de Zoetermeerse woningmarkt. Het tempo van de nieuwbouw heeft de toenemende vraag niet bij kunnen houden waardoor er forse tekorten zijn in de regio. In regio Haaglanden, waar Zoetermeer deel van uitmaakt, moeten er volgens de regionale woondeal 2022-2030 door corporaties tot 2030 21.000 sociale huurwoningen en 4.000 middenhuurwoningen worden bijgebouwd. Dit aantal is verdeeld over de corporaties uit de regio. Op sociaal gebied is een groeiende zorg over de leefbaarheid in buurten en complexen. Door extramuralisering zijn steeds meer mensen aangewezen op een reguliere huurwoning en daar zijn ook mensen bij die overlast veroorzaken. Daarnaast zijn er veel verschillende nationaliteiten waardoor het onderlinge contact soms moeizaam kan zijn. In Zoetermeer ziet De Goede Woning deze problemen vooral in de wijken Meerzicht en Buytenwegh. Het oplossen hiervan kan de corporatie meestal niet alleen omdat er vaak sprake is van meerdere oorzaken die niet alleen in de invloedssfeer van de corporatie liggen. Daarom

is samenwerking met bewoners, gemeente, welzijns- en zorgpartijen en onderwijsinstellingen nodig voor een succesvolle aanpak.

Een groot deel van de woningen van De Goede Woning (ruim driekwart) bestaat uit woningen uit de jaren '70 en '80 met een forse verduurzamingsopgave om tot vermindering van de energie- en warmtebehoefte te komen.

Op elk van de bovengenoemde opgaven heeft De Goede Woning een onderwerp geselecteerd waar we in deze visitatie op inzoomen.

- leefbaarheid: gebiedsaanpak Meerzicht;
- aanpak woningtekort en passende differentiatie: nieuwbouw en doorstroming;
- verduurzaming: draagvlak voor verduurzaming door inzet van de bewonersreis.



Gebiedsaanpak Meerzicht

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

In de wijk Meerzicht (gebouwd in de jaren '60 en '70) heeft De Goede Woning ruim 1.500 woningen in de Bossenbuurt en de Bergen- en Landenbuurt. In Meerzicht wonen relatief veel kwetsbare mensen. Een groot deel van de woningen is nog niet verduurzaamd. In de Bossenbuurt heeft De Goede Woning voornamelijk flatwoningen in grote complexen. Hoewel er veel groen is, wordt hier weinig gebruik van gemaakt. Een deel van de flats bestaat uit VvE's waar de corporatie ongeveer 70% van de woningen in eigendom heeft. De Goede Woning heeft in 2021 de koers verbreed van het bieden van 'een goede woning' naar 'prettig wonen'. Ze wil zich ervoor inzetten dat haar huurders een fijne buurt ervaren waar mensen elkaar kennen en op een prettige manier met elkaar samenleven. Om prettig wonen mogelijk te maken wil De Goede Woning samenwerken met bewoners en andere partijen in de wijk zoals de gemeente, welzijnspartijen, onderwijs en zorg. Ze ziet haar primaire rol in het op orde hebben van de woningen (schoon, heel, veilig, duurzaam). Ze vindt dat ze zeker een rol heeft in het bieden van een goede leefomgeving (buitenruimten, ontmoetingsruimten), participatie (betrokken bewoners) en veiligheid (toezicht op bewoning, ingrijpen bij overlast vanuit

woningen). Voor andere aspecten van prettig wonen, zoals gezondheid, werk en inkomen en onderwijs, geeft ze aan vooral een signalerende rol te hebben.

2. Wat zijn de resultaten

Het plan 'Meer voor Meerzicht' is tot stand gekomen in samenspraak met bewoners en alle betrokken partijen in Meerzicht. In januari 2025 is het plan in de gemeenteraad goedgekeurd na een jarenlange aanloopfase waarbij vooral de samenwerking tussen de verschillende partijen en het op elkaar afstemmen van doelen en plannen is gegroeid. Ondertussen zijn veel activiteiten al wel van start gegaan zoals de aanpak van verduurzaming van woningen door corporaties, de contacten met de VvE's over verduurzaming en de samenwerking met andere partijen in het kader van de PIP-aanpak. De PIP-aanpak is een pilot in Meerzicht en staat voor Preventie in de Praktijk. Problemen van individuele bewoners worden op verzoek van die bewoners vanuit integrale samenwerking van partijen aangepakt. De bewoner houdt zelf de regie. Zeven casussen zijn afgerond en vijf lopen nog.

In het Laveibos (in de Bossenbuurt) is een actieve bewonersgroep die veel organiseert voor de bewoners. Er is door De Goede Woning een ontmoetingsruimte ('Ons Bos') gecreëerd in een woning waar intensief gebruik van wordt gemaakt door bewoners, De Goede Woning en andere partijen. Ook op andere plekken probeert De Goede Woning de sociale cohesie te stimuleren. Bijvoorbeeld door initiatieven als een burendag, een vuilprikdag of een winterbarbecue te ondersteunen. De samenwerking krijgt steeds meer vorm en partijen weten elkaar steeds beter te vinden. Nu partijen samen het plan 'Meer voor Meerzicht' hebben gemaakt, merken ze dat de gebiedsaanpak in de wijk Buytenwegh gemakkelijker van de grond komt.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De huurders zijn blij met de plannen voor Meerzicht. Ze waarderen de resultaten en de inzet van De Goede Woning tot nu toe van 'naar behoren' tot 'goed'. Er moet in hun ogen vooral veel gebeuren om te zorgen dat mensen elkaar beter kennen en beter met elkaar samenleven. Daarbij geven ze aan dat de plannen voor Meerzicht goed zijn maar dat de resultaten van de samenwerking echt nog moeten komen. Ze vinden het belangrijk dat De Goede Woning bewonersinitiatieven ondersteunt. Ontmoetingsplekken zoals Ons Bos zijn daar in hun ogen heel belangrijk voor. Ze geven ook aan dat De Goede Woning nog beter kan communiceren en meldingen (bijvoorbeeld van een kapotte lift) voortvarender kan oppakken.

HUIB waardeert de plannen en resultaten voor Meerzicht als 'naar behoren'. Ook HUIB zegt dat de plannen goed zijn maar de resultaten moeten nog komen. Ze vindt dat De Goede Woning haar rol goed oppakt bij de verbetering van woningen in Meerzicht (deze zijn volgens HUIB echt heel slecht). Op het gebied van leefbaarheid ziet HUIB dat De Goede Woning haar best doet. De afhankelijkheid van andere partijen om tot een effectieve aanpak te komen is echter groot, vooral omdat er in de ogen van HUIB te veel mensen met een 'rugzak' in de flats wonen.

Partners

De partners zijn allemaal blij dat het plan 'Meer voor Meerzicht' is vastgesteld. Ze waarderen de resultaten tot nu toe en de inzet van De Goede Woning van 'naar behoren' tot 'goed'. Ze geven aan dat ze de gezamenlijke uitvoering nu, met het commitment van de gemeente erbij, echt kunnen oppakken. Dan zullen er ook meer resultaten te zien zijn. Op bestuurlijk niveau weten partijen elkaar goed te vinden. Het opbouwen van de relaties was soms taai maar heeft in hun ogen een mooi resultaat opgeleverd. Op uitvoerend niveau moet dit nog verder groeien. Daarbij geven medewerkers van een zorgpartij aan het lastig te vinden dat de drie corporaties in Meerzicht verschillende werkwijzen hebben. Ook hebben alle partijen te maken met personele wisselingen waardoor relaties steeds opnieuw moeten groeien. Over de inzet van De Goede Woning geven de partners aan dat ze een groot commitment en een constructieve houding op bestuurlijk niveau ervaren. In de uitvoering gaat het soms nog wat stroever. Meerdere partners geven aan dat het voor de samenwerking handig is als ze rechtstreeks contact op kunnen nemen met medewerkers in plaats van via het algemene nummer.

De andere partners waarderen de prestaties als zeer 'goed' en 'uitstekend'. Een partner geeft aan dat een hogere en inkomensafhankelijke huurprijs nog steeds zeer betaalbaar kan zijn. De vraag wordt gesteld of 1 à 2 ontruiming per jaar bij de omvang van Destion niet te veel is. Een andere partner geeft aan dat Destion altijd een zeer zorgvuldig traject bij huurachterstanden aflegt. In de enkele gevallen van ontruiming die er in de afgelopen jaren zijn geweest, ging het vaak niet alleen om huurachterstand, maar ook om overlast.

4. De Goede Woning aan het woord

De Goede Woning is blij dat na jaren van verkennen en plannen maken de gezamenlijke partijen eindelijk in de praktijk aan de slag gaan met de brede

gebiedsaanpak. Hierdoor worden acties van verschillende partijen beter op elkaar afgestemd en moet het voor bewoners niet meer uitmaken wie ze aanspreken omdat signalen accuraat worden doorgegeven aan de partij die er wat mee kan.

De verduurzaming van woningen in Meerzicht is aanleiding voor intensieve bewonerscontacten. Deze wil De Goede Woning aangrijpen om met bewoners de sociale cohesie te verbeteren door het stimuleren van bewonersinitiatieven. De goede resultaten in Laveibos smaken naar meer. De Goede Woning is zich ervan bewust dat het succes van de aanpak van Meerzicht afhangt van de goede samenwerking tussen partijen op operationeel niveau. Dit vraagt interne veranderingen bij alle betrokkenen partijen en dat gaat niet overal even snel. Zelf is ze met haar medewerkers in gesprek en zijn er bijeenkomsten over bijvoorbeeld de PIP-aanpak en gebiedsgericht werken. De Goede Woning waardeert haar eigen inzet van 'voor verbetering vatbaar' tot 'goed'. De hogere waardering heeft vooral betrekking op de inzet en totstandkoming van de samenwerking met partners en huurders. Het oordeel 'voor verbetering vatbaar' komt voort uit de vraag of De Goede Woning bereid en in staat is te doen wat nodig is om de ambities waar te maken in Meerzicht, ook als dit buiten de gebaande paden is.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervragen van De Goede Woning tijdens de visitatie waren: hoe kan je samenwerken met partners en bewoners om het wonen en leven in Meerzicht zo prettig mogelijk te maken, hoe zorgen we ervoor dat we van plannen maken naar integrale actie gaan, en hoe zorgen we ervoor dat bewoners van Meerzicht hierin een belangrijke rol krijgen? De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- Bewoners vinden het belangrijk dat zij een stem hebben in het proces. Zij vragen om ook in de realisatiefase van de plannen goed betrokken te blijven, net als dat het geval was in de planfase. De verschillende kanalen die daar nu voor ingezet worden zoals appgroepen, klankbordgroep en een online panel zijn daarvoor cruciaal en worden gewaardeerd. Op complexniveau is het soms nodig om ook 'kleiner' te communiceren. Bijvoorbeeld met een flyer of bewonersblaadje. Bewoners vragen om faciliteiten en ondersteuning om zelf meer bewoners te bereiken.
- Bij de partners is er een breed besef dat de plannen nu omgezet moeten

worden naar daden. Daarvoor wordt een andere structuur opgezet met projectgroepen (operationeel niveau) die het eerst aan zet zijn en die gestut worden door een tactische en een strategische groep. Dit is een beproefde aanpak bij de PIP-methode die ook op de wijkaanpak van toepassing gaat zijn. Partijen geven aan bereid te zijn hun eigen processen aan te passen aan het gezamenlijke doel.

- De belanghebbenden noemen de volgende punten die de partijen vooral moeten blijven doen.
 - Samenwerking voortzetten en verdiepen: partnerschap betekent ook kritisch naar elkaar kunnen zijn.
 - PIP-aanpak voortzetten.
- De volgende punten zijn genoemd als tips aan de samenwerkingspartners om te gaan doen.
 - Zet bewoners nog meer centraal en geef ze ook in de volgende fase nadrukkelijk een rol.
 - Stem de communicatie met bewoners af op de problematiek: kleine problemen met een flyer of op een mededelingenbord, grotere zaken op andere wijzen.
 - Geef de gebiedsaanpak Meerzicht meer bekendheid, ontwikkel de website door.
 - Zorg voor bewoners met rugzak: ook preventief en nazorg.
 - Geef meer bekendheid aan Inzet als meldpunt/doorgeefluik.
 - Ga bij bewoners/cliënten op bezoek in plaats van alleen te bellen.
 - Meer focus op kinderen (via scholen) en jongeren (activiteiten, plekken voor ontmoeting).
 - Verbeter en verdiep de samenwerking verder, ook op operationeel niveau.
 - Pak concrete acties op, hoe klein ook, en vier successen, hoe klein ook.

6. Waardering visitatiecommissie

We hebben gezien dat De Goede Woning vol in wil zetten om van de gebiedsaanpak in Meerzicht een succes te maken. We zien ook dat ze daarbij realistisch is over de lange adem die dat vraagt en de inspanningen die dat met zich meebrengt. Mooi is dat als De Goede Woning het heeft over de plannen die 'we' gemaakt hebben, ze niet zichzelf bedoelt maar het geheel aan partijen die aan de lat staan voor de gebiedsaanpak. Daarin laat ze zien dat ze zich onderdeel voelt van het geheel aan partijen.

We zien ook dat De Goede Woning niet gewacht heeft op de integrale gebiedsaanpak maar zelf aan de slag is gegaan in Meerzicht. Zo zien we dat

ze investeert in de contacten met bewoners. Dat is vooral succesvol als er een concrete aanleiding is, bijvoorbeeld verduurzaming van de woningen. Een uitzondering is de PIP-aanpak. Er zijn nog geen cases via De Goede Woning ingebracht maar ze laat zien dat ze er alert op is en graag mee wil doen.

De toekomstige uitdaging is om bij de uitvoering van activiteiten daadwerkelijk over de eigen schaduw heen te stappen ten behoeve van het behalen van resultaat. Dat hebben we in deze fase van de gebiedsaanpak, behalve bij de PIP-aanpak, nog niet kunnen zien. De signalen over de bereikbaarheid van de organisatie voor bewoners en partners en de aandacht voor de continuïteit vragen van De Goede Woning nog aandacht.

Alles overziend waarderen we de prestaties van De Goede Woning met 'goed'. Ze heeft een goede bijdrage geleverd aan de planvorming en ze laat zien dat ze bereid en in staat is te investeren in de relaties met bewoners en partners. Ze zet stevige stappen met het ondersteunen van leefbaarheid en bieden van goede, duurzame woningen. In de volgende fase waarin het nog meer op daden aankomt, moet ze laten zien of ze bereid en in staat is te doen wat nog meer nodig is om meer voor Meerzicht te realiseren.



Nieuwbouw en doorstroming

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Zoals in de inleiding geschetst zijn er de regio veel te weinig woningen en wachten veel mensen op een sociale huurwoning. Daarover zijn regionale afspraken gemaakt. De Goede Woning heeft zich voorgenomen om haar aandeel hierin te nemen, te weten de bouw van 750 sociale huurwoningen en 150 woningen met middenhuur in de periode 2022-2031. De politieke afhankelijkheid voor het realiseren van doelstellingen en ambities is groot. De gemeente Zoetermeer verkoopt bouwgrond niet primair aan corporaties, waardoor De Goede Woning voor het realiseren van nieuwbouwwoningen afhankelijk is van andere (markt)partijen. Ook is er een tekort aan verschillende typen woningen. Er zijn te weinig eengezinswoningen beschikbaar voor gezinnen, onder andere omdat veel ouderen met één of twee personen in een grote eengezinswoning blijven wonen. Regio Haaglanden ziet het op gang brengen van doorstroming als een goede mogelijkheid om het tekort aan eengezinswoningen te dempen.

Daarvoor is uitbreiding van het woningaanbod voor ouderen nodig. Binnen de regio zijn er op initiatief van Vidomes afspraken gemaakt tussen corporaties en gemeenten om ook langs deze weg het woningtekort aan te pakken. De ambitie van De Goede Woning is om jaarlijks gemiddeld 100 woningen aan haar voorraad toe te voegen. Omdat haar bezit veelal bestaat uit eengezinswoningen, wil ze deze capaciteit volledig inzetten voor het realiseren van woningen voor één- of tweepersoonshuishoudens ten behoeve van doorstroming. Als ouderen verhuizen naar die nieuwe woningen en de vrijgekomen grote woningen worden verhuurd aan gezinnen, wordt een langere verhuisketen op gang gebracht. Ze wil op deze manier met de 100 nieuwbouwwoningen 500 mutaties realiseren en meer mensen passend huisvesten.

2. Wat zijn de resultaten

De Goede Woning heeft in de visitatieperiode de volgende bouwactiviteiten ontplooid. We geven ook de aantallen van 2025 weer omdat in 2024 de oplevering van 34 van de 155 in aanbouw zijnde woningen vertraging heeft opgelopen.

Ook de woningen met middenhuur worden binnen de mogelijkheden van lokale afspraken zoveel mogelijk ingezet om mensen te laten doorstromen. We zien dat De Goede Woning de afgelopen 5 jaar het gemiddelde van 100 per jaar

Jaar	Opgeleverd sociale huur	Opgeleverd middenhuur	In aanbouw	In voorbereiding
2025	152 (plan)	3 (plan)	137	100
2024	0	0	155	137
2023	96	29	155	72
2022	27	-	125	119
2021	109	46	89	148

nagenoeg haalt. Om deze doelstelling te halen en omdat de kans zich voordeed, heeft ze ook woningen gerealiseerd in Pijnacker op verzoek van Rondon Wonen.

In de gemeente Zoetermeer werkte tot eind 2024 één doorstroommakelaar die wordt gefinancierd door de gemeente en de aanwezige corporaties. Voor 2025 is de formatie uitgebreid naar twee om meer resultaten te kunnen bereiken. In regio Haaglanden zijn meerdere doorstroommakelaars actief. Op de regionale site van het woonruimteverdeelsysteem worden huurders geattendeerd op mogelijkheden voor doorstroming. De doorstroommakelaars gaan regelmatig ook zelf op pad. Ze bespreken met bewoners hun wensen, hun mogelijkheden en de behoefte aan ondersteuning. Soms staan huurders voldoende lang ingeschreven om zelfstandig een seniorenwoning te huren via het woonruimteverdeelsysteem. Als dat niet het geval is kan de doorstroommakelaar bemiddelen, dat wil zeggen een geschikte woning direct toewijzen. De voorwaarde voor deelneming is dat de achter te laten woning behoort tot de categorie 'schaarse woningen'. Dat zijn grote sociale huurwoningen: een eengezinswoning van minimaal 65 m2 of een meergezinswoning van minimaal 80 m2 met tenminste vier kamers. De doorstroommakelaars hebben een aantal mogelijkheden om maatwerk te leveren, zoals ondersteuning bij de verhuizing. Daar hoort huurgewinning niet bij, omdat mensen na afloop van de gewenningsbijdrage de huur moeten kunnen betalen.

Het resultaat van de inzet op doorstroming in Zoetermeer is dat de vrijgekomen eengezinswoningen na de verhuizing van de ouderen door veel meer mensen worden bewoond (ongeveer 4 in plaats van 1,4 personen per woning). In de periode 2020-2023 zijn van De Goede Woning in totaal 82 woningen vrijgekomen en is het aantal bewoners van deze woningen gestegen van 120 naar 323.

De Goede Woning werkt daarnaast aan de doorstroming van jongeren. Begin 2023 had De Goede Woning 432 woningen (ongeveer 7% van het bezit) beschikbaar voor jongeren. Daarnaast worden ongeveer 90 woningen voor jongeren ingezet omdat ze een lage huurprijs hebben. De jongerenwoningen worden verhuurd met een jongerencontract: een contract voor onbepaalde tijd, maar na vijf jaar kan de corporatie de woning voor dringend eigen gebruik weer opeisen. Jongeren met zo'n contract behouden hun opgebouwde inschrijfduur en hebben voorrang op de woningmarkt. De Goede Woning werkt sinds vijf jaar met dit contract, dus de eerste mogelijkheden voor doorstroming dienen zich nu aan. Het verloop in deze jongerenwoningen is echter zo groot dat de noodzaak om mensen te vragen te verhuizen niet aanwezig is. De woningen zijn zo klein dat ze niet geschikt zijn voor een volgende levensfase.

De Goede Woning voert ook gesprekken over doorstroomlocaties voor statushouders, een plek met permanente woningen om tijdelijk te wonen, wachtend op gezinshereniging. Er zijn nog geen resultaten.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

Voor deze opgave is met vier bewoners gesproken die onlangs zijn doorgestroomd. Zij waarderen de prestaties in het algemeen met 'goed'. Ze waarderen met name de begeleiding door en het contact met de doorstroommakelaar. Eén persoon is via een flyer in contact gekomen met de mogelijkheid van doorstroming. De suggestie werd gedaan om woningen die geschikt zijn voor doorstromers, al bij de huuropzegging bekend te maken bij de doorstroommakelaars. Zo ontstaat meer bedenktijd voor potentiële doorstromers.

HUIB waardeert de prestaties met 'naar behoren'. In haar ogen kan er nog meer bereikt worden in de doorstroming als de criteria voor een schaarse woning minder strak worden gehanteerd. Ook geeft ze aan dat het actief benaderen van bewoners door doorstroommakelaars de nodige voorzichtigheid vraagt om mensen niet het gevoel te geven dat er druk wordt uitgeoefend om te verhuizen.

Partners

De gemeente Pijnacker-Nootdorp is net gestart met doorstroming en de afspraken moeten nog worden gemaakt. Het complex Casa Vita met woningen geschikt voor senioren is ten tijde van de visitatie net verhuurd en de gemeente is daarover erg enthousiast. Ze waardeert de inzet van De Goede Woning en de resultaten met 'uitstekend'. Het geeft ouderen de gelegenheid om in de bekende buurt te blijven wonen.

De andere partners waarderen de nieuwbouw en doorstroming overwegend als 'goed' met een uitschieter naar 'uitstekend'. Ze hebben veel waardering voor de nieuwbouw ten behoeve van doorstroming, de aanjaagrol van De Goede Woning, de samenwerking, het nakomen van de afspraken en het feit dat De Goede Woning als enige in de regio doorstroming echt als prioriteit heeft.

4. De Goede Woning aan het woord

De Goede Woning zelf is (zeer) positief over de bereikte resultaten voor de huurders. Ze vindt en hoort dat de samenwerking in regio Haaglanden een voorbeeld is voor de sector als het gaat over doorstroming. Ze waardeert met name de persoonlijke aandacht tijdens het besluitvormingsproces van een huurder en het maatwerk (ook soms bij de indeling van een woning) positief. Zo ook het feit dat binnen De Goede Woning veel mensen met huurderscontacten alert zijn op signalen van verhuisbehoeften. Ze is er trots op dat er door de doorstroming meer mensen in hetzelfde aantal woningen wonen.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervragen van De Goede Woning waren:

- Hoe ervaren bewoners het verhuisproces samen met seniorenmakelaar en DGW?
- Hoe ervaren de partners het proces van doorstroming en welke verbeteringen zien ze voor samenwerking en proces?
- Wat blijven vasthouden en wat verbeteren in de aanpak?
Vasthouden is verwerkt in de eerste twee bullits hieronder. Bij de derde bullit staan de tips voor verbetering.

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- De bewoners vinden het fijn te kunnen praten met de doorstroommakelaar als de huidige woonsituatie niet meer naar wens is, bijvoorbeeld door groot onderhoud of gewijzigde gezondheid van gezin of familie. Voor goede hulp zijn onder andere de (financiële) haalbaarheid van de nieuwe woning en de verhuizing, en familieomstandigheden (nabijheid bij kinderen) belangrijk. De vraag wordt gesteld of als je de gemeenschap helpt door te verhuizen er dan geen verhuisvergoeding tegenover kan staan.
- Voor de partners zijn goede samenwerking, korte lijnen en de focus van de betrokken organisaties op doorstroming van belang. Ook de vroegtijdige betrokkenheid van seniorenmakelaars bij nieuwbouwprojecten is handig omdat het besluitvormingsproces van huurders vaak lang duurt. In de ogen van de doorstroommakelaars maakt financiële tegemoetkoming doorstroming niet gemakkelijker. Tot nu toe ligt het initiatief meestal bij bewoners met een verhuishwens. Een zorgorganisatie geeft aan dat er meer eengezinswoningen vrij kunnen komen als er meer kleine, zelfstandige wooneenheden beschikbaar komen voor haar cliënten. Ze wonen nu vaak met meer personen in een eengezinswoning.
- De volgende tips zijn gegeven om doorstroming in de regio te verbeteren.
- Communiceer over de resultaten van de doorstroming.

- Overweeg een tweehurenbeleid om meer diversiteit van inkomens in complexen te houden.
- Blijf proactief en vernieuwend, zeker omdat we dit al vijf jaar doen.
- Laten we elkaar nog meer en eerder opzoeken bij de ontwikkeling van nieuwbouwprojecten.
- Pas op met het benaderen van huurders over doorstroming.
- Geef tijdig aan wat er moet worden hersteld in een woning bij verhuizing.
- Ga zorgvuldig om met de mix van ouderen en jongeren in een complex.

De Goede Woning ziet als mogelijke verbeteringen om nog meer hulp bij de verhuizing te geven, de inzet op doorstroming landelijk op te schalen, een knelpuntenbeleid te voeren, en op tijd goede complexinformatie te geven zodat mogelijke huurders een beter beeld krijgen van

6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de resultaten van De Goede Woning voor de opgave als 'uitstekend'. We zien dat De Goede Woning absolute prioriteit geeft aan nieuwbouw ten behoeve van doorstroming van ouderen omdat daarmee de verhuisketen het langst is. Ze ondersteunt het proces van doorstroming op allerlei manieren. Ze levert daarmee een flinke bijdrage aan de doorstroming op regionaal niveau waarmee goede en concrete resultaten worden behaald. De bijdrage van De Goede Woning in de samenwerking wordt gezien en gewaardeerd en ze is bij doorstroming een belangrijke motor in de regio.

Hoewel de doorstroommakelaars ook rekening houden met persoonlijke omstandigheden van doorstromers en maatwerk leveren om belemmeringen weg te nemen, wordt er vooral getalsmatig gestuurd op zoveel mogelijk mensen huisvesten. Dit zorgt voor indrukwekkende getallen. Een mogelijke verbetering is om bij de selectie van doorstromers rekening te houden met individuele behoeften.



Verduurzaming en bewonersreis

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

De Goede Woning heeft een forse verduurzamingsopgave om te voldoen aan de Nationale Prestatieafspraken. De Goede Woning streeft naar een CO₂-reductie van 55% in 2030 ten opzichte van 2020. De oorspronkelijke ambitie was om woningen in één keer volledig te verduurzamen tot NOM-woningen. Inmiddels is deze om financiële redenen bijgesteld: in plaats van volledige verduurzaming van een klein aantal woningen, wil ze een groter aantal woningen stapsgewijs verbeteren met minder ingrijpende verduurzamingsmaatregelen.

Om de verduurzamingsopgave in een complex voor elkaar te krijgen moet minimaal 70% van de huurders akkoord gaan met de voorgestelde maatregelen. Dat blijkt vaak lastig. Daarom zet De Goede Woning in op 'de bewonersreis': een aanpak waarmee ze bewoners vroegtijdig betreft, hen goed informeert over de veranderingen. Op die manier wordt het draagvlak vergroot.

2. Wat zijn de resultaten

Op het gebied van het gemiddelde energielabel is tussen 2021 en 2025 nog geen verandering zichtbaar. De Goede Woning heeft gemiddeld energielabel C, wat in lijn ligt met het landelijk gemiddelde. In 2021 heeft De Goede Woning nog 1.901 woningen met een EFG-label. In 2025 zijn dat er officieel 1.623, maar in werkelijkheid slechts 400, omdat ze de bewuste keuze heeft gemaakt om woningen pas aan het einde van een verduurzamingsproject af te melden. De projectvoortgang is goed te volgen in de interne rapportages. Daarmee ligt De Goede Woning op koers om in 2030 geen EFG-labels meer te hebben. De voortgang op CO₂-emissie is momenteel niet inzichtelijk, omdat hierover geen rapportages beschikbaar zijn. Uit berekeningen blijkt dat huurders na verduurzaming honderden euro's per jaar besparen op energielasten.

Huurders zijn tevreden met de verduurzaming: in de Schilders- en Dichtersbuurt wordt deze gemiddeld met een 8 beoordeeld. Dit resultaat hangt samen met de bewonersreis, een aanpak die De Goede Woning samen met bewoners en een adviesbureau heeft ontwikkeld. De bewonersreis omvat 56 stappen, waarin technische en bewonersgerichte fasen duidelijk zijn gescheiden. Hierdoor is per fase inzichtelijk wat dit betekent voor zowel de bewoners als het projectteam.

De bewonersreis doorloopt de volgende fases: bewustwording, overweging, voorbereiding, uitvoering, gebruik en waardering. Bewoners worden al vóór de ontwerpfase betrokken via klankbordgroepen om mee te denken over de renovatie en welke maatregelen worden genomen.

De bewonersreis is inmiddels geïntegreerd in alle lopende verduurzamingsprojecten van De Goede Woning en wordt ook gebruikt aan de regiotafel verduurzaming. In de Schilders- en Dichtersbuurt heeft deze aanpak bijgedragen aan een stijging van het instemmingspercentage van 30% naar 100%. Ook in de Hoven- en Bergenbuurt is de bewonersreis alsnog ingezet bij projecten die al waren gestart.

Naast een betere informatievoorziening en meer inspraak via bijeenkomsten en klankbordgroepen, is nog een belangrijk effect van de bewonersreis vastgesteld: het zorgt voor een sterkere onderlinge verbinding tussen bewoners. De extra tijdsinvestering aan het begin wint De Goede Woning terug door een soepel verlopend instemmingsproces en minder klachten tijdens de uitvoering en na oplevering. De standaard bewonersreis wordt flexibel ingezet passend bij de situatie.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De bij de dialoog aanwezige huurder die het traject heeft doorlopen, beoordeelt zowel de bewonersreis als de verduurzaming in het algemeen met 'goed'. Er is vooral waardering voor de ruimte voor inbreng en de manier waarop er geluisterd wordt naar verschillende belangen. Een aandachtspunt is dat sommige bijeenkomsten in het begin gezamenlijk werden georganiseerd met een andere corporatie die in dezelfde buurt bezig was. Dit wordt als onhandig ervaren, omdat corporaties verschillende ambities hebben. Dit leidt tot verwarring bij huurders. Huurders zien dat het verduurzamen van complexen met een VvE extra uitdagingen met zich meebrengt. Dit maakt het lastiger om verduurzamingsmaatregelen effectief door te voeren. De huurdersorganisatie HUIB beoordeelt de bewonersreis als 'naar behoren'. Hoewel zij positief is over de aanpak, benadrukt ze dat veel huurders nog niet 'op reis' geweest zijn. Daarnaast zijn huurders vóór corona geïnformeerd over plannen voor verduurzaming, maar die zijn tot nu toe niet uitgevoerd zonder dat daarover naar de betrokkenen is gecommuniceerd. Dat leidt tot teleurstelling bij huurders.

Partners

De partners waarderen de verduurzamingsresultaten van De Goede Woning als 'goed' en 'naar behoren'. De geconsulteerde partners zijn allen aannemers. Zij geven aan dat de verduurzaming over het algemeen goed verloopt, maar zien nog enkele verbeterpunten. In hun ogen zou het efficiënter zijn om alle technische werkzaamheden in één keer uit te voeren, wat niet alleen het werk voor de aannemers vergemakkelijkt, maar ook de terugkerende overlast voor de huurders vermindert. Over de nazorg na oplevering, zoals uitleg over klimaatregulatie, ventilatie en thermostaatgebruik, verschillen de meningen. Sommige aannemers vinden dat dit goed verloopt, terwijl andere aangeven dat hier nog verbeteringen mogelijk zijn.

Wat betreft de bewonersreis waarderen de partners vooral dat bewoners vroeg in het proces worden betrokken, mede dankzij de actieve inzet van De Goede Woning. Tegelijkertijd merken ze op dat de bewonersreis nog relatief nieuw is, waardoor de uitvoering en evaluatie in de praktijk moeten uitwijzen hoe effectief deze aanpak op de lange termijn zal zijn.

4. De Goede Woning aan het woord

De Goede Woning beoordeelt haar verduurzamingsresultaten van 'goed' tot 'uitstekend'. Positieve aspecten zijn de sterk gedaalde woonlasten, het verbeterde wooncomfort en de versterkte relatie met huurders. De Goede Woning is ook positief over de bewonersreis. Ze waardeert dat er beter naar bewoners wordt geluisterd en dat er sociale cohesie ontstaat. Zowel de vroege betrokkenheid van bewoners als de inzet van een voorbeeldwoning dragen in haar ogen bij aan een groot draagvlak. Dit zorgt bovendien voor meer voldoening bij betrokken medewerkers.

Toch ziet De Goede Woning ook aandachtspunten. Aannemers moeten bewoners beter uitleg geven, en ook Woonservice moet in staat zijn deze uitleg te bieden. Niet alle bewoners weten hoe ze hun 'nieuwe' woning optimaal kunnen gebruiken. Daarnaast komen aannemers wel eens tegen dat het ZAV-beleid niet gehandhaafd is. Dat kan voor weerstand zorgen tijdens de werkzaamheden.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

Bij deze opgave is een leervraag: hoe ervaren betrokkenen het werken met de bewonersreis? De belanghebbenden hebben de volgende opmerkingen gemaakt.

Wat behouden?

- Bewoners vanaf het prille begin bij verduurzamingsprojecten betrekken.
- De bewonersreis samen met aannemers blijven gebruiken en verder ontwikkelen (blijven leren).
- Bewoners betrekken bij de selectie van de bouwpartner.
- Actief blijven samenwerken met klankbordgroepen.

Wat kan beter?

- Transparante communicatie over de keuzes en de redenen waarom ze zijn gemaakt en niet zijn gemaakt.
- De voordelen en consequenties van verduurzaming voor bewoners duidelijker in kaart brengen.
- Niet alleen bewoners informeren die actief betrokken zijn bij de bewonersreis, maar alle huurders, ook buiten het project.
- Vragen van bewoners sneller beantwoorden om onduidelijkheden en frustraties te voorkomen.

Wat wordt gemist?

- Helderheid over de alternatieven waar bewoners uit kunnen kiezen.
- Bewoners ondersteunen bij het gebruik van hun verduurzaamde woning, met aandacht voor verschillende seizoenen.
- Ervaringen en lessen uit eerdere projecten beter benutten.
- Structurele evaluatie met partners.

6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de verduurzamingsaanpak en bewonersreis van De Goede Woning als 'naar behoren'. De strategie rondom energielabels ligt op koers om de nationale prestatieafspraken te halen. De bewonersreis draagt bij aan een sterkere verbinding met huurders, wat leidt tot hogere instemmingspercentages, meer participatie en tevreden medewerkers. De Goede Woning creëert draagvlak via klankbordgroepen en betreft huurders soms bij de selectie van aannemers. De Goede Woning hanteert de standaard bewonersreis flexibel, waardoor de bewonersreis op maat van het project wordt gemaakt. Het is een aanpak die in de huidige tijd nodig is en nog niet zo vaak door De Goede Woning is toegepast. Andere corporaties zijn al veel eerder met een vergelijkbare aanpak begonnen.

De nazorg is nu onderdeel van de bewonersreis, maar De Goede Woning heeft er nog niet zoveel ervaringen mee opgedaan. Voor het succes van verduurzamingsmaatregelen is het belangrijk dat dit goed gebeurt. Maatwerk bij verduurzaming kan worden verbeterd, evenals de monitoring op de doelstelling van 55% CO₂-reductie in 2030.

Maatschappelijke waarde: conclusies en reflectie visitatiecommissie

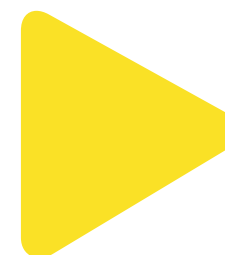
De Goede Woning heeft in de visitatieperiode op een van drie onderzochte opgaven 'uitstekend' gepresteerd, op een 'goed' en op een 'naar behoren'. We beoordelen de maatschappelijke waarde van De Goede Woning als 'goed', de geleverde resultaten zijn beter dan op basis van de maatschappelijk opgaven te verwachten is.

We zien dat De Goede Woning grote stappen maakt om bewoners meer centraal te stellen bij haar activiteiten. Alle drie de opgaven zijn daar goede voorbeelden van en ze ontwikkelt zich daar sterk in. De manier waarop ze vol inzet op het realiseren van doorstroming om zo via lange verhuisketens het meeste aanbod te creëren voor de woningzoekenden is bijzonder. Hoewel de doorstroommakelaar niet uitsluitend voor De Goede Woning actief is, is ze binnen de regio Haaglanden wel de corporatie met de meest consequente inzet omdat ze ervoor kiest exclusief voor de doorstroom te bouwen. Wat betreft de visitatiecommissie is ze daarmee een voorbeeld voor de sector.

Voor de opgaven verduurzaming en gebiedsaanpak zien we dat ze zich meer dan voorheen richt op het betrekken van bewoners en dat dat werkt. Waar voorheen onvoldoende draagvlak was voor verduurzamingsmaatregelen, krijgt ze dat nu wel door de inzet van de bewonersreis. En in Meerzicht zien we dat bewoners minstens zo veel belang hechten aan sociale cohesie als aan verduurzaamde woningen of een groene woonomgeving. In beide opgaven zien we positieve effecten van het feit dat De Goede Woning haar koers heeft verbreed.

Aanmoedigingspunten

- Ontwikkel door op het betrekken van bewoners bij de vormgeving van plannen op het gebied van verduurzaming en prettig wonen en maak daarbij gebruik van de vragen die ook zo aanspreken in de PIP-aanpak: wat willen bewoners graag dat er gebeurt/opgelost is, wat kunnen ze zelf, wat kan De Goede Woning aan ondersteuning bieden. Zo ontstaat er ook meer zicht op waar maatwerk nodig is.
- Verdiep de relatie met partners in Meerzicht ook op operationeel niveau. Dit vraagt een investering in medewerkers waarbij ze de ruimte moeten voelen en nemen om af te wijken van standaard werkwijzen als de situatie daarom vraagt.
- Blijf investeren in de communicatie met bewoners en wijs hen op effectieve communicatiekanalen.





6 Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?



In dit hoofdstuk is de invloed beschreven die huurders, huurdersorganisatie en andere belanghebbenden ervaren op het beleid en de prestaties van Destion.

Situatie

De huurders van De Goede Woning worden vertegenwoordigd door de huurdersorganisatie HUIB, Huurdersvereniging in Beweging. HUIB behartigt de belangen van alle huurders van De Goede Woning in zowel Zoetermeer als Pijnacker-Nootdorp.

In beide gemeenten worden prestatieafspraken gemaakt: in Zoetermeer jaarlijks en in Pijnacker-Nootdorp sinds 2024 voor een periode van vier jaar. De Goede Woning onderhoudt in beide gemeenten nauwe contacten met de wethouders en lokale beleidsambtenaren.

Voor deze visitatie hebben we gesproken met de huurdersorganisatie HUIB, vertegenwoordigers van bewonerscommissies, bewoners uit verschillende wijken en diverse externe partijen die betrokken zijn bij de drie opgaven: aannemers, (senioren)doorstroommakelaars, zorg- en welzijnsorganisaties, een onderwijsinstelling en een andere woningcorporatie.

Huurders over de samenwerking met De Goede Woning

Huurdersorganisatie HUIB waardeert de samenwerking met De Goede Woning van 'naar behoren' tot 'goed'. Het formele overleg vindt elke twee maanden plaats en verloopt volgens HUIB in een goede sfeer. De Goede Woning staat in haar ogen open voor ideeën en feedback. Een concreet voorbeeld hiervan is het verzoek van HUIB om de lidmaatschapskosten van haar leden te vergoeden, waarmee De Goede Woning instemde. Dit leidde tot een verdrievoudiging van het aantal leden. Daarnaast wordt de samenwerking jaarlijks geëvalueerd in een open en eerlijke setting. HUIB waardeert ook dat De Goede Woning de samenwerking met gemeenten en partners versterkt. Ze heeft de overtuiging dat dat leidt tot betere resultaten voor huurders.

Toch ziet HUIB ruimte voor verbetering. Zo blijft vaak onduidelijk wat De Goede Woning concreet doet met input uit de overleggen, en ervaart HUIB minder invloed op afspraken die op regionaal of nationaal niveau worden gemaakt. Ook de herziening van het servicekostenbeleid, een langgekoesterde wens van HUIB, krijgt nog onvoldoende prioriteit. Op het gebied van communicatie met huurders pleit HUIB voor meer uitleg over

genomen besluiten, betere fysieke communicatiemiddelen zoals een papieren krantje en aandacht voor de reparatieafhandeling bij Woonservice.

De huurders die we in de dialogen over de opgaven hebben gesproken, zijn over het algemeen zeer tevreden over de samenwerking met De Goede Woning en waarderen het van 'naar behoren' tot 'uitstekend'. Ze waarderen de betrokkenheid bij verduurzamingsprojecten, het contact met de seniorenmakelaar en het betrokken worden bij de projecten als (zeer) positief.

Partners over de samenwerking met De Goede Woning

Over het algemeen waarderen de partners de samenwerking met De Goede Woning van 'naar behoren' tot 'goed'. De gemeenten ervaren de communicatie als goed en open. Zij geven aan dat de basis voor de samenwerking stevig staat en dat zowel de gemeenten als De Goede Woning dezelfde koers varen. Tegelijkertijd merken ze op dat medewerkers van De Goede Woning alleen bereikbaar zijn via een algemeen telefoonnummer, wat de toegankelijkheid soms belemmert.

De partners ervaren de samenwerking met De Goede Woning over het algemeen als zeer goed en veilig. Zij waarderen de transparante communicatie en vertrouwen erop dat er niets wordt achtergehouden. Bij de bewonersreis kijken zij positief terug op de gezamenlijke veerkracht bij het aanvankelijk lage instemmingspercentage in de Schilders- en Dichtersbuurt. Ook binnen de gebiedsaanpak van Meerzicht verloopt de samenwerking tot nu toe goed.

Tegelijkertijd zien de partners ook verbeterpunten. Nu de samenwerking een concretere fase ingaat, wordt duidelijk dat de afstemming tussen verschillende instanties op het gebied van veiligheid, (acute) zorg en gebiedsaanpak beter kan. Een partner geeft aan dat de samenwerking met De Goede Woning tot nu toe beperkt is geweest en dat er aan beide kanten ruimte is voor een meer (pro-)actieve samenwerking.

De Goede Woning over de samenwerking met huurders en partners

De Goede Woning waardeert de samenwerking met haar stakeholders over het algemeen als 'goed'. Ze ervaart de communicatielijnen als kort en toegankelijk. Bovendien worden niet alleen successen, maar ook knelpunten openlijk besproken. De Goede Woning is ook tevreden over de samenwerking in de regio Haaglanden, zoals een gezamenlijke aanbesteding voor de verduurzaming van 9000 woningen. Tegelijkertijd ziet De Goede Woning nog ruimte voor verbetering op het gebied van communicatie omdat het nog niet overal gaat zoals ze wil.

Maatschappelijke verankering: conclusies en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke verankering van De Goede Woning als 'goed'.

De Goede Woning is actief betrokken bij samenwerkingsinitiatieven en weet zich hierin flexibel op te stellen. Dit leidt tot sterke samenwerkingen, waarin ze door partners wordt ervaren als oprecht, open en eerlijk. De betrokkenheid van De Goede Woning in regionale samenwerkingen vergroot haar slagkracht, terwijl zij tegelijkertijd ruimte behoudt voor lokale invulling. HUIB is tevreden over de samenwerking en voelt zich serieus genomen. Ook partners waarderen de samenwerking met De Goede Woning en zien haar als een echte teamspeler.

Verbeterpunten liggen vooral op het gebied van communicatie en bereikbaarheid. Huurders missen soms duidelijkheid over wat er met hun input wordt gedaan, terwijl partners binnen de gebiedsaanpak behoefte hebben aan betere onderlinge afstemming op operationeel niveau.

Aanmoedigingspunten

- Koppel aan huurders terug wat er met hun input is gedaan.
- Zorg voor goede afstemming van werkzaamheden op operationeel niveau bij de gebiedsaanpak.



► 7 Besturing: hoe doet de corporatie het?



Dit hoofdstuk richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties.

Strategievorming en sturing op prestaties

De Goede Woning wil 'Samen werken aan Wonen', zo luidt de titel van het ondernemingsplan 2022-2025. Ze wil in deze periode volop inzetten op samenwerken met huurders en partners in haar werkgebied, vanuit de kernwaarden 'blijven leren', 'samenwerken' en 'kwaliteit bieden'. In het ondernemingsplan zijn de strategische doelen Prettig wonen, Passend huis en Duurzaam benoemd. In het plan zijn de strategische doelen vervolgens uitgewerkt in 11 concrete resultaten en bijbehorende activiteiten (naast going concern ook growing concern). In 2024 is 'DGW dat ben ik, wij zijn DGW', nu bekend als DGWij, als resultaat eraan toegevoegd om het belang van interne samenwerking te onderstrepen. Ter onderbouwing van dit ondernemingsplan heeft De Goede Woning via de DESTEP-methode een analyse gemaakt van de uitdagingen op de woningmarkt van Zoetermeer en de regio.

Ten opzichte van het voorgaande ondernemingsplan kiest ze in dit ondernemingsplan een bredere focus: naast bouwen en beheren wordt ook leefbaarheid belangrijk. Ze beschrijft dit in een droom: "In onze droom woont iedereen in een schone, duurzame, goed onderhouden, veilige en passende woning in een fijne buurt waar je je thuis voelt. Inwoners van de buurt, partners in de wijk en de corporatie werken hier samen aan. In elke buurt wonen mensen met verschillende inkomens en andere achtergronden." Ook het samenwerken en de onderlinge afhankelijkheid van De Goede Woning, bewoners en andere partijen is hierin helder verwoord.

De Goede Woning plant de uitvoering op jaarniveau. Aan de hand van de kadernota wordt een jaarplan voor het geheel en per afdeling gemaakt. Daarin wordt de koppeling met het ondernemingsplan gelegd; het ene jaar duidelijker dan het andere. In de meerjarenbegroting is het jaarplan wel opgenomen als tekst. Het is niet duidelijk hoe de relatie van het jaarplan met de begroting is.

Om te sturen op de voortgang heeft De Goede Woning een strategische cyclus van vier maanden. De tertiaalrapportage is duidelijk gebaseerd op het jaarplan. Daarin wordt de voortgang teruggekoppeld op het jaarplan, en ook over het risicomanagement en de financiën gerapporteerd. Afwijkingen op de norm en bijsturing worden helder verwoord. Het jaarverslag heeft een duidelijke relatie met het jaarplan en de drie strategische doelen.

De Goede Woning heeft op veel gebieden facetbeleid. Er is een uitgebreid portefeuilleplan dat in het begin van de visitatieperiode jaarlijks werd geactualiseerd en nu eens per drie jaar. Tijdens de visitatie werd het duurzaamheidsbeleid vernieuwd op basis van nieuwe inzichten, opgaven en regelgeving. Hierin worden de lessen van een aantal vernieuwende verduurzamingsprojecten meegenomen.

Regelmatig wordt met medewerkers gesproken over de strategie en de voortgang. Zowel als organisatie als per afdeling. Ook hangen de belangrijkste punten uit de strategie in het kantoor aan de muren. Op die manier zijn ze voor iedereen zichtbaar gemaakt.

De nadruk op prettig wonen is zichtbaar in de activiteiten die De Goede Woning op dit gebied onderneemt zoals de bewonersreis bij verduurzamingsprojecten, contacten met bewoners en klankbordgroepen. Ook bij de besturing en het toezicht is er meer aandacht dan voorheen voor prettig wonen en het bewonersperspectief. Naast de cijfers is er aandacht voor de verhalen ("tellen en vertellen"), voor signalen uit de omgeving die aangeven hoe het gaat met de voortgang op dit onderwerp.

Besturing: conclusies en reflectie visitatiecommissie

De Goede Woning stuurt op een systematische manier om haar strategie om te zetten in prestaties. Ze is expliciet in wat ze wil bereiken, de manier waarop ze dat wil doen, waar het meezit en waar het tegenzit. Ze onderneemt acties om bij te sturen waar ze vindt dat het beter kan of moet. Problemen gaat ze niet uit de weg maar pakt ze aan. Ze neemt haar opgaven heel serieus en is er gewetensvol mee bezig. Een goed voorbeeld hiervan is het feit dat ze voor het realiseren van de nieuwbouwdoelstellingen woningen heeft verworven in Pijnacker-Nootdorp, een gemeente waar ze nog geen bezit had maar waar in tegenstelling tot Zoetermeer wel gelegenheid voor uitbreiding is.

De besturing heeft ze op een degelijke manier vormgegeven. Alle noodzakelijke stappen worden gezet en vastgelegd. In die zin is de besluitvorming goed te volgen. Niet overal staan de puntjes op de "i", maar in grote lijnen klopt het, is het verhaal consistent met een heldere argumentatie die goed te volgen is.

De aanpassing van de koers om meer te werken aan prettig wonen, is geconcretiseerd in acties die het gesprek met huurders op allerlei manieren vormgeven. Dit is een weg waarop De Goede Woning duidelijk nog in ontwikkeling is: er zijn mooie stappen gemaakt maar er is nog meer mogelijk. Een volgende stap kan zijn om de acties meer te definiëren vanuit het standpunt van de bewoners en buiten op te halen. Nu zijn het regelmatig intern bepaalde acties zoals een systeem op orde brengen of het herijken van het ZAV-beleid.





8 Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?



Dit hoofdstuk richt zich op de organisatorische en financiële randvoorwaarden voor maatschappelijk presteren.

Organisatiecapaciteit

Bij De Goede Woning werken ongeveer 70 medewerkers dagelijks aan het realiseren van de ambities van de corporatie. Ze geven aan graag bij De Goede Woning te werken en geven hoge cijfers in het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Zoals veel organisaties heeft De Goede Woning last van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Door de krapte is het soms lastig mensen met bepaalde deskundigheid binnen te krijgen en te houden. De organisatie past zich daarop aan door meer te investeren in eigen medewerkers en mensen te helpen zich te ontwikkelen naar een volgende stap. Zo wordt ze minder afhankelijk van de arbeidsmarkt en wil ze mensen binden. Bovendien stimuleert het medewerkers zich verder te ontwikkelen.

Ook heeft ze de organisatie in het kader van de verschuiving naar 'Prettig wonen' aangepast. Er zijn wijkteams geformeerd met daarin een projectregisseur planmatig onderhoud, een complexbeheerder, een woonconsulent, een verhuurconsulent en een incassoconsulent. Zo zijn er voor bewoners en samenwerkingspartners vaste medewerkers tot wie ze zich kunnen richten en kan ook binnen De Goede Woning samenwerking worden gevonden om tot goede resultaten te komen. Het dagelijkse onderhoud is per gebied uitbesteed aan een wijkannemer. Deze is voor bewoners herkenbaar door het logo van De Goede Woning op de bus en kleding.

De Goede Woning laat zien dat ze goed kijkt naar wat haar bewoners en medewerkers belangrijk vinden. Ze acteert alert op cijfers over de telefonische dienstverlening en bereikbaarheid. Ze investeert in nieuwe ondersteunende systemen en in trainingen voor medewerkers. Zo belt ze na als huurders negatieve feedback over reparatieverzoeken geven om ervan te leren en te bepalen hoe ze haar werk nog beter kan doen. Omdat deze dienstverlening al langere tijd een punt van zorg is, heeft ze geïnvesteerd in één extra fte bij Woonservice om herhaalverkeer te voorkomen. Daarbij heeft ze haar doelen naar een realistischer cijfer bijgesteld (in 2025 gemiddeld 7,7 in plaats van 8). De ambitie voor de langere termijn blijft wel staan.

Er zijn de afgelopen jaren veel wisselingen geweest in de leiding van de afdeling Wonen (manager en teamleiders). Dit heeft de sfeer en de continuïteit van de

dienstverlening geen goed gedaan. Daar wordt nu volop aan gewerkt en het vertrouwen is er bij de medewerkers en het MT dat de weg omhoog gevonden is. De lastige periode ijlt bij huurders en partners nog een tijd na zo bleek in de gesprekken over de dienstverlening. Zo geven huurders aan de 'oude tijd' te missen waarin huismeesters kleine klusjes direct zelf oppakten. Nu wordt een signaal via Woonservice doorgegeven aan een van de wijkannemers.

Er is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in medewerkers. De hele organisatie is actief aan de slag gegaan met het doorleven van de koers. Er zijn trainingen gegeven gericht op dienstverlening en samenwerken en er is geïnvesteerd in het beter bespreken van ontwikkelpunten en prestaties zodat medewerkers zelf aan de slag gaan met het steeds beter worden in hun werk.

Inzet financiële middelen

De Goede Woning is financieel gezond en heeft een laag risicoprofiel, zo oordelen de toezichthouders. De bedrijfslasten van De Goede Woning scoren in de Aedes benchmark een B. De corporatie heeft stevige ambities geformuleerd die passen bij haar mogelijkheden. Ze kiest er niet voor een buffer aan te houden maar om met behulp van scenario-analyses steeds goed te kijken of bijsturen nodig is. Ze heeft forse ambities op het gebied van nieuwbouw, onderhoud en verduurzaming en ze heeft altijd veel gedaan om haar huren zo laag mogelijk te houden. Ze heeft geconstateerd dat ze meer inkomsten nodig heeft om de hoge ambities te realiseren. Daarom heeft ze afstand genomen van het uitgangspunt om te streven naar de laagste huren in Zoetermeer. Ze streeft nu naar huren die in lijn liggen met de andere corporaties. Ook HUIB onderschrijft deze beleidswijziging zodat de nieuwbouw en kwaliteit van de woningen gerealiseerd kunnen (blijven) worden. De opbrengsten van de inkomensafhankelijke huurverhoging zet ze, in overleg met HUIB, in voor verbeteringen van de woningvoorraad. Dit is vastgelegd in de prestatieafspraken.

Als alle ambities rond nieuwbouw, verbetering en verduurzaming overeind blijven, raakt De Goede Woning op de langere termijn (rond 2030) de kritische waarden van de ratio's LTV en ICR. Hiervan is ze zich bewust en daarom heeft ze voor zichzelf heldere prioriteiten gesteld. Ze zet primair in op investeren in nieuwbouw, eventueel ten koste van het tempo van verduurzaming. De woningnood en de behoefte aan passende woningen voor de groeiende groep ouderen in Zoetermeer en omgeving vragen om een blijvend hoge inzet van De Goede Woning op nieuwbouw. Ze houdt vast aan een netto toevoeging van 100 woningen per jaar. De effecten van het temporiseren van verduurzaming heeft ze doorgerekend en met toepassing van deze scenario's kan ze goed en bijtijds bijsturen. Voor de lange termijn houdt ze nu rekening met het verduurzamen van ruim 2.100 woningen in plaats van 2.400 woningen en ook de hoogte van de investering per woning is iets naar beneden bijgesteld. Daarmee voldoet ze nog altijd aan de afspraken.

Maatschappelijke capaciteit: conclusies en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat De Goede Woning zich bewust heeft georganiseerd passend bij de doelen die ze in haar ondernemingsplan heeft geformuleerd. Waar ze vaststelt dat in de organisatie zaken niet goed genoeg gaan, gaat ze actief aan de slag om de problemen of uitdagingen het hoofd te bieden. Daarbij kiest ze ervoor te starten bij het management en van daaruit medewerkers mee te nemen in de gewenste ontwikkelrichting. Ze investeert in haar mensen vanuit het idee dat door hun kansen te geven en actief te begeleiden, er meer commitment ontstaat voor de te bereiken doelen en de organisatie zelf. Het effect van deze investeringen is voor huurders niet altijd meteen zichtbaar. Dit vraagt dus lange adem.

Financieel heeft De Goede Woning haar mogelijkheden en grenzen goed in beeld. Ze denkt vooruit en laat het niet aankomen op noodzakelijk ingrijpen in de toekomst maar acteert nu al om op langere termijn te kunnen blijven voldoen aan haar eigen doelstellingen. Ze evalueert tussentijds of de doelen nog financieel haalbaar zijn en past ze op een realistische manier aan. Daarvoor werkt ze met scenario-analyses. De keuzes die ze maakt en de prioriteiten die ze stelt komen tot stand in goed overleg met HUIB en de RvC.



► 9 Bestuurlijke reactie De Goede Woning

Een ‘goed’ voor maatschappelijke waarde en een ‘goed’ voor maatschappelijke verankering. Dat zijn resultaten waar we blij mee zijn. In de woorden van de visitatiecommissie: “De geleverde resultaten overtreffen dat wat verwacht mag worden. De Goede Woning zet zich consequent en serieus in om de doelen te bereiken en zet de bewoner daarbij steeds meer centraal”. Helemaal trots zijn we op de ‘uitstekend’ waarmee de visitatiecommissie de resultaten van De Goede Woning waardeert op het gebied van nieuwbouw en doorstroming.

Dat geeft extra energie om op volle kracht op de ingeslagen koers door te gaan. De afgelopen jaren hebben we actief ingezet op nieuwbouw en het onderhouden en verduurzamen van woningen, maar vooral ook op de samenwerking met bewoners en partners. Zo betrekken we bewoners nu al vanaf het allereerste begin bij verduurzamingsprojecten, dus nog voordat er een plan ligt. Tijdens het hele verduurzamingproject denken bewoners mee, onder andere via klankbordgroepen. Ook op het gebied van leefbaarheid zoeken we actief de samenwerking. We vinden het belangrijk om samen met bewoners en partners in de wijk te werken aan prettig wonen in een fijne buurt. De komende jaren staat het hoog op onze agenda om hiermee door te gaan. Het doet ons goed om te lezen dat: “De Goede Woning wordt gezien als een betrouwbare en flexibele samenwerkingspartner, gewaardeerd om haar bescheidenheid, oprechtheid en betrokkenheid.”

Niet alleen samenwerken is een kernwaarde van De Goede Woning, ook blijven leren en kwaliteit bieden. We waarderen het dat de visitatiecommissie deze kernwaarden terugziet in onze werkwijze: “Als er bijvoorbeeld klachten komen over de dienstverlening zet ze extra mensen in en investeert ze in trainingen en systemen. Als processen anders moeten, worden ze aangepast, als de organisatiecapaciteit ontbreekt, wordt hierop geacteerd. We hebben De Goede Woning leren kennen als een lerende organisatie die het graag goed wil doen en zich wil verbeteren. Daar steekt ze veel energie in.”

De visitatiecommissie noemt De Goede Woning: “niet een organisatie die zichzelf op de borst slaat, ze is eerder te typeren als een stille kracht; een organisatie die als een dieselmotor rustig, gestaag en betrouwbaar doorwerkt aan het realiseren van haar opgaven.” Dat vinden we een mooi compliment. Tegelijkertijd ziet de visitatiecommissie hier een risico in met betrekking tot het mogelijk minder aantrekkelijk overkomen bij potentiële nieuwe medewerkers. We herkennen dit vooralsnog niet en evenmin horen we dit terug bij sollicitanten, medewerkers en partners. Tegelijkertijd is het goed om ons bewust te zijn van dit mogelijke risico.

Naast complimenten, staan in dit visitatierapport mooie aandachtspunten waar we nog mee aan de slag kunnen gaan of die we verder uit kunnen breiden. Bijvoorbeeld: verder ontwikkelen op de ingeslagen weg van focus op leefbaarheid en samenwerken, het bewonersperspectief nog meer als uitgangspunt te nemen, vaker met bewoners in gesprek gaan (ook zonder verduurzamings- of groot onderhoud plannen) en huurders vaker een terugkoppeling te geven over wat er met hun inbreng gebeurt. Als lerende organisatie gaan we hier de komende periode zeker mee aan de slag. We bedanken de visitatiecommissie hartelijk voor de mooie en uitgebreide gesprekssessies die aan dit rapport vooraf zijn gegaan en voor alle inzichten, complimenten en tips.

Zoetermeer, 30-6-2025

Mariëtte Heemskerk, directeur bestuurder

► 10 Betrokken bij visitatie

Wie gesproken

In het kader van de visitatie hebben de volgende personen deelgenomen aan de gesprekken en dialogen.

Extern	Naam	Organisatie	Functie	Intern	Naam	Functie
	Wim van den Burg	HUIB	Voorzitter		Harrie Bosch	RvC, voorzitter
	Hennie Minneboos	HUIB	Bestuurslid		Karel Sant	RvC, vicevoorzitter
		BC Alferbos	Voorzitter BC		Cynthia Sewbalak	RvC, lid
	Antony Crama	Klankbordgroep Bergenbuurt	Huurder		Willem Peter de Ridder	RvC, lid
		BC Meer Inzicht			Suzan Willems	RvC, lid
	Hans Boekhout		Huurder		Mariëtte Heemskerk	Directeur-bestuurder
	Mw Peschier		Huurder		Peter Boerman	Manager financiën, ICT en facility
	Miranda van der Kleij		Huurder		Yvonne Brugmans	Manager wonen
	Huurder		Huurder		Fedde van der Zee	Manager vastgoed
	Linda Christiaanse		Huurder		Coby Barelds	ARC officer
	Peter van der Meulen		Huurder		Cassandra Don	Bestuurssecretaris
	Simone Oomen	BAM	Manager ontwikkel- en voorbereidingstraject		Agnes van der Heiden	Woonconsulent
	Olof van Laar	Van Wijnen	Sociaal projectleider		Alan Esfandiari	Teamleider Woonservice en Verhuur
	Sander van der Giessen	Van Wijnen	Projectvoorbereider		Annemieke Anneveldt	Communicatieadviseur
	Sander Willems	Willems	Directeur		Annick Kurvers	Projectregisseur
	Rebecca Brekelmans	SVH	Seniorenmakelaar Zoetermeer		Ferdinand Jongeling	Senior projectontwikkelaar
	Suzan Mouthaan	SVH	Strategisch adviseur		Marie-Louise Mudde	Medewerker projecten en leefbaarheid
	Karen Simon	Zoetermeer (Overkoepelend)	Seniorenmakelaar Zoetermeer		Roy Hoog	Projectregisseur
	Michelle Korzilius	Zoetermeer (Overkoepelend)	Seniorenmakelaar Zoetermeer		Sarah Lamers	Projectontwikkelaar
	Marcel van Mil	Fonteynenburg	Adviseur huisvesting		Kees Korse	Beleidsadviseur Wonen
	Véronique Frinking	Gemeente Zoetermeer	Wethouder		Raymond Moesman	Verhuurconsulent
			Wijkwethouder Meerzicht		Thomas Wichers	Trainee
	Ellen Perik	Gemeente Zoetermeer	Programmamanager Meerzicht		Huib Wiegerink	Communicatieadviseur
	Frank van Kuppeveld	Gemeente Pijnacker-Nootdorp	Wethouder		Ineke Monshouwer	Projectmedewerker bewonersparticipatie
	Ruben Hendriks	Gemeente Pijnacker-Nootdorp	Beleidsmedewerker wonen		Nathan Verhoeff	Complexbeheerder
	Gera Esser	Rondom Wonen	Manager wonen		Denny Hillebrand	OR-lid; complexbeheerder
	Yvette van der Tol	Rondom Wonen	Directeur bestuurder		Linz Boona	OR-lid; medewerker woonservice
	Bertine Spijkers	inZet	Directeur-bestuurder		Wendy Hooijmans	OR-lid; adviseur kwaliteit en processen
	Hortance Linger	Meldpunt Bezorgd	Maatschappelijk werker		Brenda van Hal	OR-lid; assetmanager
	Renske Blijleven	Meldpunt Bezorgd	Wijkcoach		Chantal Vervat	Voorheen OR-lid; projectleider Wonen
	Michael Krul	OPOZ	Voorzitter RvB		Leen van der Kruk	Voorheen OR-lid; teamleider financiële administratie en huuradministratie

