



## Visitatierapport

De Goede Woning Zoetermeer

2012 - 2016







## Visitatierapport

### De Goede Woning Zoetermeer

2012 - 2016



**DEGOEDEWONING**  
*thuis in betaalbaar wonen*

*Utrecht, 25 april 2017*

#### **Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
E: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)  
W: [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

#### **Visitatiecommissie**

De heer drs. H. van Santen (voorzitter)  
De heer ing. C. Hobo (algemeen commissielid)  
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC (secretaris)



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 300 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit 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 (SVWN).

Sinds 2007 is visitatie verplicht in de AedesCode; leden moeten zich iedere vier jaar laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau. In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbeter suggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren De Goede Woning Zoetermeer met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van De Goede Woning Zoetermeer zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water  
directeur



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>7</b>
<b>A Recensie</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart</b>	<b>13</b>
<b>C Scorekaart in beeld</b>	<b>15</b>
<b>D Samenvatting</b>	<b>17</b>
<b>E Reactie De Goede Woning Zoetermeer</b>	<b>21</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>23</b>
<b>1 Visitatie bij De Goede Woning in Zoetermeer</b>	<b>25</b>
1.1 Schets De Goede Woning	26
1.2 Werkgebied De Goede Woning	26
<b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>27</b>
2.1 Beschrijving van de opgaven	27
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	30
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	30
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	33
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	34
2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	34
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>35</b>
3.1 De belanghebbenden van De Goede Woning Zoetermeer	35
3.2 Beoordeling belanghebbenden	36
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	37
3.4 Conclusies en motivatie	38
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>41</b>
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	41
4.2 Conclusies en motivatie	41
<b>5 Governance</b>	<b>45</b>
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	45
5.2 Conclusies en motivatie	46
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 5 Prestatietabel</b>	<b>71</b>
<b>Bijlage 6 Meetschaal</b>	<b>77</b>
<b>Bijlage 7 Position paper</b>	<b>79</b>







## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort





## A Recensie

### Terugblik op visitatie 2008-2011

In 2013 leverde De Goede Woning een visitatierapport op over de jaren 2008 tot en met 2011. De commissie karakteriseerde destijds De Goede Woning als een solide ondernemende corporatie, sterk gericht op de Zoetermeerse samenleving. De Goede Woning had een duidelijke visie op haar rol in de volkshuisvesting en zette zich specifiek in voor jongerenhuisvesting. De commissie had daar waardering voor. Ook de solide financiële positie van De Goede Woning werd als een sterk punt genoemd. De prestaties werden gemiddeld met 7,0 gewaardeerd. De waardering van belanghebbenden stak daar boven uit met een 7,6 gemiddeld. Aandachtspunt voor de toekomst was de communicatie met belanghebbenden. Belanghebbenden wensten meer proactiviteit en samenwerkingsgerichtheid van De Goede Woning.

### Resultaten visitatie 2012-2016

#### **Goed maatschappelijk presterende corporatie met een focus op betaalbaarheid**

In 2016/2017 heeft er een nieuwe visitatie plaatsgevonden over de jaren 2012 tot en met 2016. De visitatieperiode beslaat vijf jaar, omdat De Goede Woning ervoor heeft gekozen om een zo actueel mogelijk visitatierapport op te leveren in 2017. Bij deze visitatie heeft de commissie De Goede Woning leren kennen als een goed maatschappelijk presterende corporatie, die een belangrijke bijdrage levert aan de volkshuisvesting van Zoetermeer. Daarvoor wordt zij door belanghebbenden zeer gewaardeerd. De commissie heeft veel waardering voor de prestaties die De Goede Woning heeft geleverd op het gebied van betaalbaarheid, investeringen in de voorraad en de ontwikkeling van jongerenhuisvesting. Ondanks de crisis en de heffingen die de corporatiesector hebben getroffen, heeft De Goede Woning de huren actief verlaagd om de betaalbaarheid van de voorraad op peil te houden. Ook heeft zij stevig geïnvesteerd in nieuwbouw. Daarmee heeft De Goede Woning voor een deel de negatieve effecten kunnen opvangen van de verminderde inzet van andere lokale corporaties, zoals Vestia. De Goede Woning heeft tegelijkertijd haar solide financiële situatie kunnen behouden. Belanghebbenden zijn blij met De Goede Woning en vinden de samenwerkingsgerichtheid sterk verbeterd.

#### **Prestaties in lijn met ondernemingsplan**

In de position paper beschrijft De Goede Woning haar droom, missie en visie. Daaruit spreekt een nuchtere benadering van de volkshuisvesting en de taken die De Goede Woning daarin heeft te vervullen: De Goede Woning heeft als droom 'goed wonen voor iedereen', en staat voor betaalbaarheid, beschikbaarheid en het thuisgevoel van haar huurders. De corporatie zet de betaalbaarheid op 1 en doet wat ze zegt, zo blijkt uit de position paper. De commissie stelt vast dat eind 2016 85 procent van de woningen tot de goedkope en betaalbare sector behoort, en dat is 12 procent meer dan eind 2012. Daarmee richt De Goede Woning zich duidelijk op de doelgroep van laagstbetaalden. Wat betreft beschikbaarheid zet De Goede Woning nog steeds in op de huisvesting van jongeren en de bouw van jongerenhuisvesting. Het thuisgevoel krijgt vorm door de inzet van complexbeheerders en de samenwerking met maatschappelijke instellingen. De commissie vindt die inzet en samenwerking belangrijk. De doelgroep van laagstbetaalden bestaat voor een deel uit kwetsbare mensen, die een steun in de rug kunnen gebruiken om zelfstandig te kunnen (blijven) wonen. De commissie constateert dat De Goede Woning consequent invulling heeft gegeven aan haar ondernemingsplan.

### **Focus op nul op de meterwoningen**

Ruim tweederde van het woningbezit van De Goede Woning is gebouwd in de jaren zeventig en tachtig. De commissie stelt vast dat De Goede Woning een stevige opgave heeft om de energieprestaties van deze woningvoorraad te optimaliseren. De energielabels van de woningen zijn in deze visitatieperiode weinig verbeterd ten opzichte van de landelijk gemaakte afspraken. De Goede Woning heeft de afgelopen periode vooral ingezet om Nul op de Meterwoningen te realiseren die als voetprint kunnen dienen voor alle toekomstige renovaties en nieuwbouwprojecten. De commissie heeft daar waardering voor en ziet welke investeringen hiermee gemoeid zijn. De commissie constateert dat De Goede Woning minder aandacht heeft besteed aan andere mogelijkheden om de energieprestaties van de woningen te verbeteren.

### **Goede band met klanten, communicatie met belanghebbenden**

De communicatie met belanghebbenden is sterk verbeterd ten opzichte van het vorige visitatierapport. Dat zeggen alle belanghebbenden. Huurders zijn tevreden over de communicatie met De Goede Woning en noemen daarbij de contacten met de bestuurder, de raad van commissarissen en het management. Soms hapert de communicatie op uitvoerend niveau bijvoorbeeld bij complexe technische vraagstukken, maar over het algemeen verlopen de contacten tussen huurders en corporatie prettig. De gemeente is zeer tevreden over de communicatie en de samenwerking. Zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau lopen de contacten goed. Dat vinden ook de overige belanghebbenden. De Goede Woning heeft een degelijke en zorgvuldige werkwijze. Dat siert de corporatie vinden de belanghebbenden. Iets meer flexibiliteit en creativiteit zouden belanghebbenden wel op prijs stellen.

### **Financiële positie goed op orde**

De financiële continuïteit van De Goede Woning is goed op orde en wordt goed bewaakt. Op de korte en middellange termijn voldoet De Goede Woning ruim aan de financiële ratio's die door toezichthouders worden gesteld.

De Goede Woning is bezig om haar doelmatigheid sterk te verbeteren. De bedrijfslasten zijn vergelijkbaar met die van andere corporaties. Het ziekteverzuim was de afgelopen jaren hoog. De inrichting van bedrijfsprocessen wordt nu opgepakt, door meer gebruik te maken van digitalisering. Voor medewerkers is dat een forse verandering in werkwijze.

Uit de gesprekken met management, bestuur en ondernemingsraad blijkt er groot draagvlak en enthousiasme te bestaan voor de nieuwe ontwikkelingen. De commissie heeft er dan ook vertrouwen in dat de doelmatigheid van de corporatie zal winnen.

### **Forse vermogensinzet**

De Goede Woning heeft de afgelopen jaren fors kunnen investeren, dankzij het prudente beleid uit het verleden en de goede financiële positie waarover zij beschikt.

De commissie heeft daarvoor waardering. De commissie stelt vast dat De Goede Woningen haar investeringen expliciet toetst op financiële criteria en de maatschappelijke/volkshuisvestelijke criteria minder expliciet naar voren laat komen. De commissie ziet mogelijkheden om de verantwoording van de vermogensinzet te verbreden naar een meer integrale benadering, met een balans tussen financiële, markttechnische en maatschappelijke overwegingen.

### **Kwaliteit Governance groeit**

De commissie stelt vast dat de raad van commissarissen een ontwikkeling heeft ondergaan in de afgelopen periode. De raad is in de onderzochte periode van samenstelling gewijzigd. De commissie heeft een deskundige en betrokken raad van commissarissen aangetroffen, die zich bewust is van de rollen die hij vervult en waarvan de invulling nog in ontwikkeling is. Opvattingen over toezicht zijn in de afgelopen visitatieperiode veranderd van een raad op afstand naar de aanspreekbare commissaris, die veel actiever dan voorheen zich beweegt tussen belanghebbenden en zelfstandig informatie vergaart. In de nieuwe opvattingen over de topstructuur van een corporatie en de checks en balances daarin, horen zowel de raad van commissarissen als de bestuurder, het management en de controller een eigenstandige rol te vervullen. De commissie constateert dat De Goede Woning stappen zet om deze onderlinge posities met elkaar in balans te brengen. De raad heeft zijn opvattingen over toezicht inmiddels verwoord in een visiedocument.

### **Anticiperen op de toekomst**

De Goede Woning heeft de visitatiecommissie gevraagd om feedback te geven over de voortgang van het ondernemingsplan en om aanbevelingen te doen voor de toekomst. De commissie komt in de beleidsagenda van de toekomst aan deze wens tegemoet. Overall stelt de commissie vast dat De Goede Woning stevige prestaties heeft geleverd in het kader van dat ondernemingsplan. De commissie onderschrijft daarbij de bevindingen zoals de corporatie die heeft beschreven in de position paper. De commissie stelt vast dat een belangrijk deel van het woningbezit van De Goede Woning het einde van zijn oorspronkelijke exploitatietermijn nadert. Gelet op de mogelijke grote impact van al dan niet levensduurverlengende maatregelen, kan De Goede Woning zich daarop meer dan tot nu toe strategisch anticiperen, vindt de commissie. Wat wil De Goede Woning met haar woningbezit, hoe past het woningbezit in de woningmarktontwikkeling van Zoetermeer en welke keuzes zou De Goede Woning willen en kunnen maken?

De Goede Woning kan het huidige strategisch voorraad beleid doorontwikkelen naar een lange termijn beleid, waarin zij bovenstaande vragen in overleg met belanghebbenden zoals huurders en gemeente van antwoorden voorziet. Onderwerpen als de basiskwaliteit van de woningen, sociale samenhang, doelgroepenbeleid en duurzaamheid kunnen daar meer dan tot nu toe een plaats in krijgen. Dat vraagt een aanpassing van de beleidsdocumenten waarover De Goede Woning thans beschikt. De corporatie heeft haar beleidscyclus ingericht met een ondernemingsplan, daarvan afgeleide jaarplannen, separate begrotingen en rapportagesystemen. De commissie ziet mogelijkheden om daar meer samenhang in te brengen en deze toe te spitsen op een aantal prioriteiten. Daarmee kan ook het toetsingskader van de raad van commissarissen aan kwaliteit winnen.

### **Sterke punten**

- + degelijke volkshuisvestelijke corporatie met een scherpe focus op de Zoetermeerse woningmarkt;
- + indrukwekkende prestaties geleverd op betaalbaarheid en nieuwbouw
- + goede financiële positie;
- + goede contacten met belanghebbenden;
- + sterk imago als betrouwbare partner;
- + deskundige raad van commissarissen.

## **Beleidsagenda voor de toekomst**

De commissie vindt dat De Goede Woning een stevige basis heeft om in te spelen op toekomstige ontwikkelingen en geeft De Goede Woning Zoetermeer de volgende verbeteringsuggesties mee:

### Beleidsvorming:

- Ontwikkel een verder reikend perspectief op de ontwikkeling van wijken en buurten en op de woningportefeuille van De Goede Woning in samenwerking met huurdersvertegenwoordigers, gemeente, collega-corporaties en andere belanghebbenden en werk dit verder uit in de portefeuillestrategie en het strategisch voorraadbeleid. Houd daarbij tevens rekening met sociale aspecten.
- Breng samenhang aan in de verschillende beleidsinstrumenten en gebruik daarvoor de lange termijn visie en het daarvan afgeleide strategisch voorraadbeleid als kapstok.
- Streef naar beleid dat flexibel is zodat indien nodig of gewenst tussentijdse bijstellingen mogelijk zijn. Dat geldt ook voor het strategisch voorraadbeleid.
- Beperk het aantal doelstellingen en ontwikkel daarop een integraal monitoringssysteem dat ook als toetsingskader kan dienen.

### Optimaliseren volkshuisvestelijke prestaties

- Het kwaliteitsbeleid verdient aandacht door samen met interne en externe stakeholders een basiskwaliteit voor de woningen vast te stellen, een conditiemeting uit te voeren en vervolgens in het strategisch vastgoedbeleid te incorporeren. Integreer aanvullend energiebeleid in het kwaliteitsbeleid voor de woningen. Geef hierbij ook aandacht aan cradle tot cradle (wieg tot wieg) principes als het gaat om beheer en ontwikkeling.
- Betrek maatschappelijke instellingen in een vroeger stadium dan tot nu toe bij opgaven die ontstaan als het gaat om vluchtelingen en RIBW klanten en verdiep samen het beleid m.b.t. de uitvoering.

### Financieel beleid

- Besteed aandacht aan de samenhang tussen financieel beleid en het verder te ontwikkelen strategisch voorraadbeleid om op deze wijze de financiële continuïteit ook in de toekomst op een goed niveau te kunnen waarborgen.
- Breid het investeringsstatuut uit met volkshuisvestelijke criteria.
- Scherp aan wat als investeringen en wat als onderhoudsuitgaven worden gezien.

### Organisatie en toezicht

- Blijf aandacht besteden aan de inrichting en de implementatie van (gedigitaliseerde) bedrijfsprocessen om de doelmatigheid te versterken.
- Zorg voor meer evenwicht in de topstructuur door hernieuwde afspraken RvC-Bestuurder (bestuursreglement), door een stevige positie van het management en door de controlfunctie onafhankelijk in te bedden.

## B Scorekaart De Goede Woning Zoetermeer

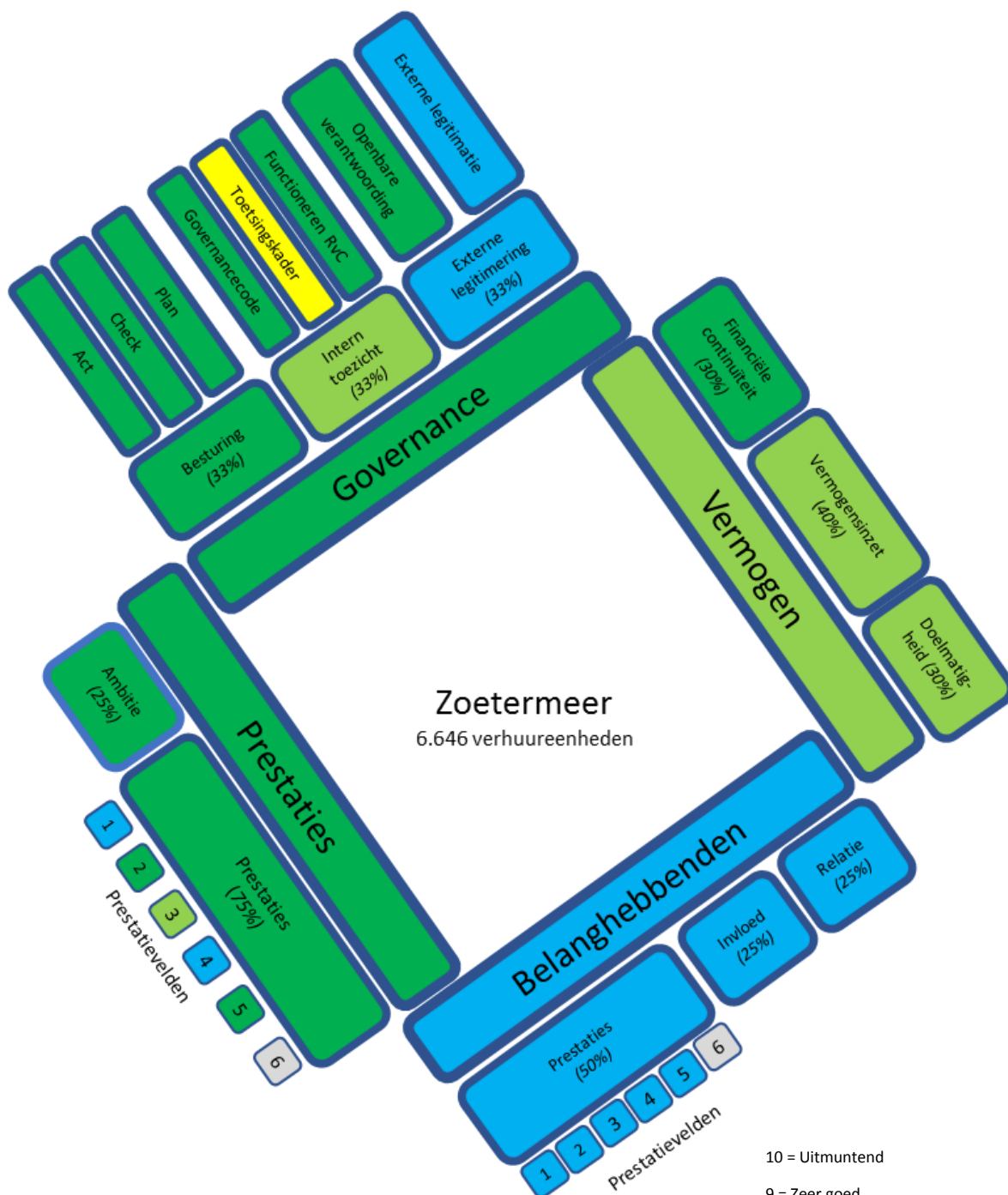
Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									
Prestaties in het licht van de opgaven	8,0	7,0	6,3	8,0	7,0		7,3	75%	<b>7,2</b>
Ambities in relatie tot de opgaven							7,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									
Prestaties	7,8	7,5	7,5	7,7	7,5		7,6	50%	<b>7,7</b>
Relatie en communicatie							7,8	25%	
Invloed op beleid							7,8	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>									
Financiële continuïteit							7,0	30%	<b>6,3</b>
Doelmatigheid							6,0	30%	
Vermogensinzet							6,0	40%	
<b>Governance</b>									
Besturing	Plan					7,0	7,0	33%	<b>6,9</b>
	Check					7,0			
	Act					7,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,0	6,3	33%	
	Toetsingskader					5,0			
	Toepassing Governancecode					7,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					8,0	7,5	33%	
	Openbare verantwoording					7,0			
<b>1</b> Huisvesting van de primaire doelgroep						<b>4</b> (Des)investeringen in vastgoed			
<b>2</b> Huisvesting van bijzondere doelgroepen						<b>5</b> Kwaliteit van wijken en buurten			
<b>3</b> Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						<b>6</b> Overige/andere prestaties			

\*) Alleen in hele getallen





## C Scorekaart in beeld De Goede Woning Zoetermeer



### Prestatievelden:

1. Huisvesting van de primaire doelgroep
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit vn woningen en woningbeheer
4. (Des)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten
6. Overige/andere prestaties

- 10 = Uitmundend
- 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

### Visitatie De Goede Woning Zoetermeer

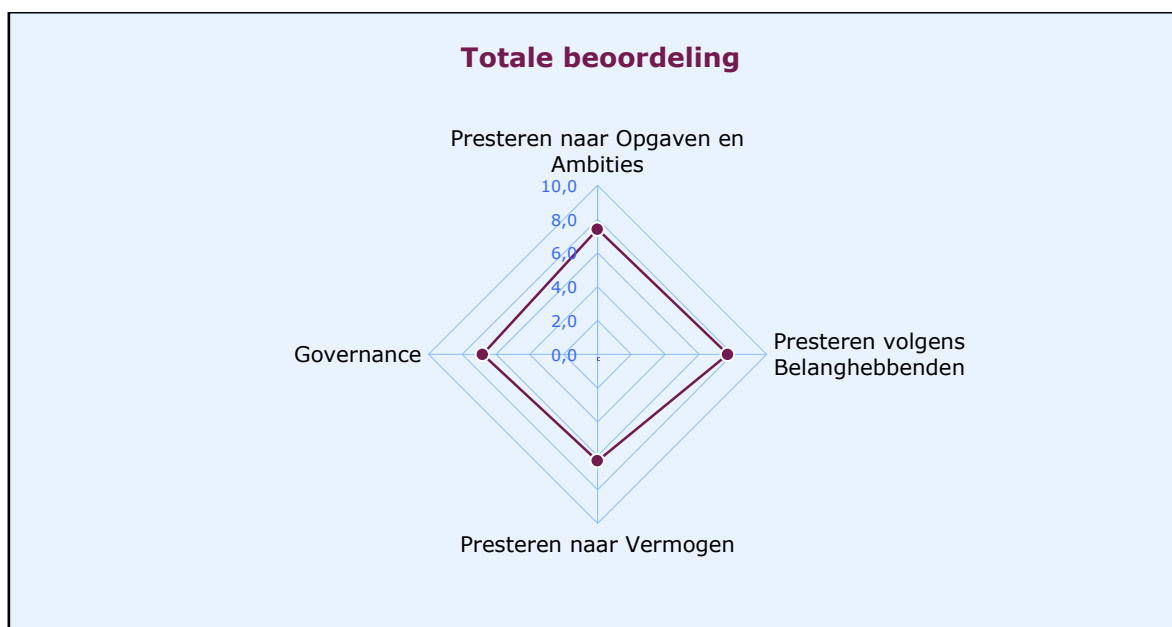
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen december 2016 en april 2017.

### Korte schets De Goede Woning Zoetermeer

De Goede Woning heeft 6.322 woningen in eigendom, vooral in Zoetermeer. Belangrijkste belanghebbenden voor De Goede Woning zijn huurdersvereniging "In de Goede Woning" (IDGW), gemeente Zoetermeer, maatschappelijke instellingen zoals OSO (overleg samenwerkende ouderenbonden), Stichting Vierstroom/Fundis (ouderenzorg), RIBW Fonteynenburg, Kwadraad (maatschappelijke zorg) en Humanitas. Bij De Goede Woning werken 66 medewerkers; in totaal 58,8 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden namens de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

Raeflex stelt vast dat de samenleving over het algemeen steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie. Bij De Goede Woning is deze trend wel zichtbaar bij Presteren naar Vermogen; op de overige prestatievelden zijn de scores hetzelfde gebleven of verbeterd.

### Beoordelingen De Goede Woning Zoetermeer



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,2
Presteren volgens Belanghebbenden	7,7
Presteren naar Vermogen	6,3
Governance	6,9

De commissie komt tot de conclusie dat De Goede Woning Zoetermeer een goed maatschappelijk presterende corporatie is, die een belangrijke bijdrage levert aan de volkshuisvesting van Zoetermeer. Daarvoor wordt zij door belanghebbenden zeer gewaardeerd.

Op de onderdelen Presteren naar Opgave en Ambities, en Presteren volgens Belanghebbende presteert zij ruim voldoende tot goed. Hoewel de financiële positie van De Goede Woning goed is, zijn er nog kansen om de doelmatigheid en de verantwoording van de vermogensinzet te verbeteren. De Governance is van ruim voldoende niveau.

### **Presteren naar Opgaven en Ambities**

7,2

De commissie heeft veel waardering voor de maatschappelijke prestaties die De Goede Woning heeft geleverd en waardeert derhalve Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,2 gemiddeld.

De Goede Woning heeft goede prestaties geleverd in het huisvesten van de primaire doelgroep. De betaalbaarheid van de woningen is actief gestimuleerd door een zeer bescheiden huurniveau door te berekenen en van een aantal woningen de huur te verlagen. Bijzondere doelgroepen, zoals kwetsbare mensen en ouderen met een zorgvraag komen ruim voldoende aan bod bij De Goede Woning. De kwaliteit van de woning en het woningbeheer zijn op orde, de energieprestaties zijn in de afgelopen periode achtergebleven en daarom lager gewaardeerd. De commissie heeft verder veel waardering voor de (des)investeringen die De Goede Woning de afgelopen periode heeft gerealiseerd. De corporatie heeft in de jaren 2012-2016 circa 750 woningen opgeleverd. De kwaliteit van wijken en buurten is ruim voldoende geborgd, dankzij de actieve rol van complexbeheerders en de samenwerking met andere maatschappelijke partijen in de wijk. De Goede Woning heeft in de afgelopen visitatieperiode haar beleid bijgesteld en verwoord in een nieuw ondernemingsplan. Daarbij heeft De Goede Woning goed aangesloten bij de volkshuisvestelijke opgave in Zoetermeer.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

7,7

De meeste belanghebbenden waarderen De Goede Woning als een degelijke volkshuisvester, waarmee het prettig samenwerken is. De belanghebbenden beoordelen De Goede Woning vrijwel unaniem hoog, met een 7,7 gemiddeld.

Ook zijn de belanghouders erg tevreden over de communicatie en de invloed die zij kunnen uitoefenen op het beleid van de corporatie.

De belanghebbenden geven De Goede Woning Zoetermeer verbeter suggesties mee zoals proactiever optreden, belanghebbenden eerder te betrekken bij sommige activiteiten.

6,3

## Presteren naar Vermogen

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 6,3 gemiddeld.

De commissie kijkt bij deze beoordeling naar de financiële continuïteit, de doelmatigheid en de verantwoording van de vermogensinzet.

De financiële continuïteit heeft De Goede Woning in de afgelopen periode ruim weten te waarborgen, dankzij een prudent financieel beleid. De financiële positie heeft in de afgelopen periode aan alle financiële criteria van de externe toezichthouders voldaan. De doelmatigheid is in ontwikkeling en heeft zich in de afgelopen periode op een voldoende niveau bevonden. De vermogensinzet heeft De Goede Woning voldoende kunnen verantwoorden door investeringen op financiële criteria te toetsen en te motiveren. Er is ruimte om deze set van criteria uit te breiden met maatschappelijke/volkshuisvestelijke criteria.

6,9

## Governance

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 6,9.

Dit prestatieveld bestaat uit drie onderdelen: de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie.

De besturing van De Goede Woning is in de afgelopen visitatieperiode op een adequate wijze vormgegeven.

Wat betreft het intern toezicht heeft de commissie waardering voor het functioneren van de raad van commissarissen. De raad bestaat uit deskundige commissarissen.

De rolopvatting over het toezicht ondergaat een zichtbare ontwikkeling, passend bij de veranderende maatschappelijke opvattingen over de functie van toezichthouders.

Het toetsingskader heeft nog verdere doorontwikkeling nodig. De commissie waardeert de toepassing van de Governancecode, vanwege de zichtbaar actieve wijze waarop de raad de code in zijn functioneren betreft.

De externe legitimatie is goed vormgegeven. Belanghebbenden worden goed betrokken bij de beleidskeuzes die De Goede Woning maakt. De commissie heeft veel waardering voor bijvoorbeeld de DGW-kenniscafés die De Goede Woning actief organiseert voor de gemeenteraad en andere belanghebbenden.





## E Reactie De Goede Woning Zoetermeer

### Reactie Raad van Commissarissen en Bestuur

De Raad van Commissarissen en Bestuur van De Goede Woning hebben kennis genomen van het door Raeflex uitgebrachte Visitatierapport 2012-2016. De rapportage is besproken in de vergadering van de RvC op 7 april 2017 waarin tevens deze gezamenlijke reactie is vastgesteld.

#### Presteren naar Opgaven en Ambities

Onze forse resultaten op het gebied van betaalbaarheid en beschikbaarheid worden door de commissie gezien en gemiddeld gewaardeerd met een 7,2. Wij hebben in de voorbije jaren bewust gekozen voor een terughoudend huurbeleid en waar nodig huren verlaagd om onze doelgroepen passend te kunnen huisvesten. Bovendien hebben we maar liefst 750 nieuwe woningen opgeleverd. Daarnaast hebben wij al die jaren veel aandacht gehad voor de leefbaarheid in onze buurten en wijken. Het is goed te constateren dat, juist waar het gaat om de kern van onze volkshuisvestelijke opgave, de commissie ons extra waardeert.

Ten aanzien van onze energieprestaties oordeelt de commissie dat wij in de afgelopen periode zijn achtergebleven. Wij menen op dit gebied tal van incidentele initiatieven te hebben genomen en daarmee op zich goede prestaties te hebben geleverd. Dat heeft zich vooralsnog niet vertaald in een structurele verbetering van de energielabels in de bestaande woningvoorraad. Het niet onderschrijven van de Aedesconvenant en onvoldoende beleidsmatige aandacht doet zich hier mogelijk gevoelen. Inmiddels maken wij flinke stappen voorwaarts: concreet door hopelijk nog dit jaar te starten met de uitvoering van NOM-vernieuwbouw bij 120 oudere eengezinswoningen, maar vooral door het opstellen van een strategisch en tactisch uitgewerkt duurzaamheidsplan 2018-2035 voor de bestaande woningvoorraad.

#### Presteren volgens belanghebbenden

Onze belanghebbenden hebben een zeer goede waardering voor onze prestaties (7,6). De relatie en communicatie met en de invloed op het beleid van onze stakeholders worden nog hoger gewaardeerd (7,8). Daarbij scoren onze belangrijkste belanghebbenden, Huurders(organisaties) en gemeente nog boven dit gemiddelde. Dat doet ons goed. Wij zijn vooral ingenomen met de verbeteringen op dit prestatieveld ten opzichte van de vorige visitatie. De aanbeveling om in deze (nog) proactiever te zijn en (nog) beter te laten zien wat wij (gaan) doen nemen wij ter harte. Het advies daarbij 'doe eens iets verrassend' is voor ons uitdagend, maar niet vanzelfsprekend.

#### Presteren naar vermogen

Wij voldoen ruim aan de externe eisen die gesteld worden aan onze vermogenspositie en onze kasstromen. Daarbij sturen en monitoren wij actief onze kasstromen. Dat de commissie ons hier extra waardeert (7,0) is voor ons geen verrassing. Wij zijn financieel solide en in control. De commissie acht daarbij de wijze waarop wij ons verantwoordt over onze vermogensinzet op orde. Ondanks onze lage bedrijfslasten (2016: A-oordeel Aedesbenchmark) beoordeelt de commissie onze doelmatigheid volgens het ijkpunt (6,0). Het langdurig bovengemiddeld hoog ziekteverzuim en de niet altijd even effectieve interne werkwijze speelt naar het oordeel van de commissie in deze een rol. Wij merken op dat dit niet van invloed is geweest op onze prestaties en op onze relatie met belanghebbenden. Dat neemt niet weg dat optimalisatie en vernieuwing van onze organisatie volop aandacht heeft; bijvoorbeeld in de digitalisering van onze processen en onze dienstverlening.

#### Governance

Nagenoeg alle governance aspecten beoordeelt de commissie met een 7,0 of hoger. De besturing (Plan, Check en Act) zoals deze zich vertaalt in onze visie, ondernemingsplan, jaarlijkse uitwerking daarvan en de tussentijdse monitoring via o.a. kwartaalrapportages is naar het oordeel van de



commissie van voldoende niveau. Wij delen dit oordeel, maar zien ook mogelijkheden voor verbeteringen door scherper formuleren en monitoren van onze doelstellingen.

Het intern toezicht wordt op verschillende aspecten verschillend beoordeeld. De samenstelling en de zelfreflectie van de RvC en de toepassing van de Governancecode worden extra gewaardeerd. Daartegenover constateert de commissie terecht dat een actueel en coherent toetsingskader niet werd aangetroffen en dat dit nog in ontwikkeling is. Wij merken op dat er inmiddels een samenhangend toetsingskader tot stand is gekomen. Bestuurlijk vaststelling en benodigde goedkeuring van de RvC heeft reeds plaatsgevonden. Hierbij realiseren RvC en Bestuur zich terdege dat het levend houden van de vele documenten waaruit het toetsingskader bestaat voortdurende aandacht behoeft: het gaat in deze minder om de regels dan om houding en gedrag.

De commissie mist een actieve verbinding van de RvC met het management en merkt op dat de verhouding met de bestuurder in ontwikkeling is. Terecht concludeert de commissie dat raad en bestuur opnieuw positie zoeken in de laatste jaren veranderende governance verhoudingen. Die verhoudingen tussen bestuurder, raad, managementteam en interne controller vragen ook in relatie met onze belanghebbenden om een nieuwe balans. Een balans in transparant besturen en toezicht houden, in betrokkenheid en afstand, ieder vanuit de eigen rol. Het onlangs vastgestelde toetsingskader is daarbij een hulpmiddel.

De commissie heeft tenslotte extra waardering (7,5) voor onze externe legitimering en verantwoording, bijvoorbeeld door de kenniscafés, interactieve workshops en het jaarverslag. Dit heeft er in onze sector nog wel eens aan ontbroken en het is goed te constateren dat de commissie onze inspanningen in deze herkend en erkend.

### **Beleidsagenda voor de toekomst**

In de beleidsagenda voor de toekomst doet de commissie een aantal verbeter suggesties ten aanzien van onze beleidsvorming, optimaliseren van onze volkshuisvestelijke prestaties, het financieel beleid en onze organisatie en toezicht.

De suggesties zijn door ons eerder onderkend en dus herkenbaar. We werken er ook al volop aan. Via onze wijkvisies werken we aan een verder reikend perspectief op de ontwikkeling van onze wijken. Ook zijn we bezig met het formuleren van een integraal voorraadbeleid, waarin doelgroepen, huurbeleid, kwaliteit, duurzaamheid, onderhoud en exploitatieduur in samenhang worden gezien. We werken aan het beperken en scherper formuleren van onze doelstellingen en de monitoring daarvan. We hebben reeds scherper in beeld wat investeringsbeslissingen zijn en aparte besluitvorming via de RvC behoeven. We werken reeds volop aan de digitalisering van onze bedrijfsprocessen. Evenwicht in de topstructuur heeft reeds onze aandacht. Wij zien de verbeter suggesties van de commissie dan ook als bevestiging van de gekozen koers en waardevol in de aanscherping daarvan.

### **Tenslotte**

De Raad van Commissarissen en Bestuur van De Goede Woning hebben met plezier en waardering kennis genomen van het visitatierapport. We zijn verheugd over de vele positief geformuleerde oordelen van de commissie. Op een enkel punt legt de commissie terecht de vinger op de zere plek. De aanbevelingen van de commissie beoordelen we als waardevol in de aanscherping van onze koers.

Wij willen graag al onze belanghebbenden bedanken die deze visitatie mogelijk hebben gemaakt. Datzelfde geldt voor de medewerkers van De Goede Woning die in de afgelopen jaren deze prestaties hebben neergezet. Tenslotte zijn we dank verschuldigd aan de visitatiecommissie voor de goede samenwerking en het bijzonder helder geschreven visitatierapport.



C.J.M. Karsten  
Directeur-bestuurder a.i.



## Deel 2

Toelichting op de beoordelingen,  
per perspectief

# CASA ITALIA





## 1 Visitatie bij De Goede Woning in Zoetermeer

In september 2016 heeft De Goede Woning te Zoetermeer opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen december 2016 en april 2017. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 14 en 16 februari 2017. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van te voren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer drs. H. van Santen (voorzitter), de heer ing. C. Hobo en mevrouw C.M.F. Bomhof MOC (secretaris).

In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, wilde De Goede Woning de visitatie graag gebruiken als tussentijdse evaluatie van haar ondernemingsplan. Ook werd aandacht gevraagd voor de organisatie van en de cultuur bij De Goede Woning. Op basis van alle door De Goede Woning verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie heeft op de eerste visitatiedag een bezoek gebracht aan enkele wijken, waar De Goede Woning complexen beheert of recent heeft opgeleverd. 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. De visitatie betreft de periode 2012 tot en met 2016. De vorige visitatie is in maart 2013 opgeleverd maar betrof de periode 2008 tot en met 2011. De Goede Woning en de commissie hebben gekozen voor een actuele visitatie door het jaar 2016 bij deze visitatie te betrekken. Daarom betreft de visitatie een periode van vijf jaar.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

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



## 1.1 Schets De Goede Woning

Woningcorporatie De Goede Woning is opgericht in 1931. De Goede Woning heeft 6.322 woningen in eigendom, waarvan 134 woningen in de gemeente Lansingerland die in beheer zijn van collega-corporatie 3B-wonen. De overige woningen bevinden zich in de gemeente Zoetermeer. De gemeente Zoetermeer telt 124.000 inwoners.

Belangrijkste belanghebbenden voor De Goede Woning zijn huurdersvereniging "In de Goede Woning" (IDGW), gemeente Zoetermeer, Collega-corporaties Vestia en Vidomes, SVH, maatschappelijke instellingen zoals OSO (overleg samenwerkende ouderenbonden), Stichting Vierstroom/Fundis (ouderenzorg), RIBW Fonteyenburg, Kwadraad (maatschappelijke zorg), Piezo en Humanitas. In dit werkgebied zijn ook Vidomes en Vestia actief. Deze corporaties beheren in totaal circa 14.000 woningen. Bij DGW werken 66 medewerkers; in totaal 58,8 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden namens de huurders in de raad van toezicht zitting hebben.



## 1.2 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 ca. 18.000 woningen tot de sociale huursector. De Goede Woning heeft circa een derde van de 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. Tweederde van de woningvoorraad is gebouwd in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw.

De Autoriteit woningcorporaties (Aw), die is ondergebracht bij de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT), deelt deze corporatie in de categorie 5 in, dat wil zeggen een corporatie met een gemiddeld profiel.

## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van De Goede Woning in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of De Goede Woning eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

### 2.1 Beschrijving van de opgaven

#### Woonvisies

De gemeente Zoetermeer heeft gedurende de visitatieperiode vanuit twee woonvisies het woonbeleid en de afspraken met corporaties vormgegeven. De eerste woonvisie is uitgebracht in 2009. De woonvisie bevat een aantal voornemens:

- (1) voorrang aan de kwaliteit van het wonen in plaats van de kwantiteit van het wonen,
- (2) nieuwe gestapelde woonvormen met grondgebonden kwaliteit ontwikkelen,
- (3) kantoorruimte in woningen transformeren, (4) behoeften van wijken en buurten centraal stellen in het woonbeleid, (5) op stedelijk niveau bijzondere aandacht te geven aan jongeren, senioren, de sociale doelgroep en lage middeninkomen en tot slot
- (6) niet grootschalig te gaan herstructureren binnen woonwijk (met uitzondering van de wijk Palenstein).

Aan deze voornemens lagen een aantal ontwikkelingen ten grondslag. De stad was tot aan haar grenzen gegroeid en kon niet langer grote hoeveelheden nieuwe woningen bouwen voor de regionale woningmarkt van Den Haag. Zoetermeer ontwikkelde zich in die jaren steeds meer tot een gemiddelde stad met volgroeide wijken en soms verouderende woonmilieus. Verder veranderde de bevolkingssamenstelling van de gemeente Zoetermeer. Lange tijd was Zoetermeer een gezinsstad. Nu neemt het aantal inwoners van 20-30 jaar toe, evenals het aantal senioren. Zoetermeer wilde graag beide groepen aantrekkelijke huisvesting bieden, naast goede huisvesting voor gezinnen.

In 2015 is een nieuwe woonvisie opgesteld. De woonvisie bouwt door op de keuzes van de woonvisie uit 2009. De woonvisie noemt zes ambities:

- (1) Zoetermeer moet levensloopbestendiger, (2) er gaat meer aandacht naar duurzaam bouwen en renoveren, (3) Zoetermeer wil betaalbare woningen voor iedereen, (4) er zullen extra jongerenwoningen worden toegevoegd, (5) Zoetermeer streeft naar leefbare en gewilde wijken en (6) Zoetermeer zet in op consumentgericht bouwen.

De Goede Woning is bij de opstelling van beide woonvisies betrokken geweest.

## **Prestatieafspraken**

In 2010 en 2015 zijn in de regio Haaglanden regionale prestatieafspraken gemaakt tussen gemeenten behorend bij de stadsregio Haaglanden en de daar werkzame corporaties over onder meer woningtoewijzing, betaalbaarheid, duurzaamheid en zorg. Wat betreft de woningtoewijzing hebben partijen in 2010 en 2015 afgesproken om 70 procent van de vrijkomende huurvoorraad tot de huurprijsgrens (betaalbaar) te verhuren aan de BBSH-doelgroep.

In 2015 is verder afgesproken dat minimaal 85 procent van de zelfstandige woningen, die na mutatie opnieuw verhuurd worden, binnen de sociale sector moet blijven. Daarnaast zijn in 2015 een aantal afspraken gemaakt over duurzaamheid. Er zijn een aantal zogenaamd rode complexen geïdentificeerd. Rode complexen zijn complexen woningen met de hoogste woonlasten gebaseerd op de verhouding tussen netto-streefhuur en energiekosten. Iedere corporatie moet beleid ontwikkelen voor de rode complexen om de woonlasten terug te dringen. Bij De Goede Woning gaat het concreet om zeven complexen. Ook zullen er binnen de regio minimaal twee experimenten worden gedaan met energie-neutrale projecten. Voor bijzondere doelgroepen spreken partijen uit dat gemeenten en corporaties de lokale zorgvraag inzichtelijk moeten maken en daarop beleid moeten ontwikkelen. Ook moeten partijen afspraken maken over laatste-kans-beleid.

Aanvullend aan de regionale afspraken zijn in 2013 lokale prestatieafspraken gemaakt tussen de Zoetermeerse corporaties (DGW, Vestia en Vidomes) en de gemeente. De Zoetermeerse huurdersorganisaties hebben hier positief over geadviseerd.

De lokale afspraken behelzen onder meer:

- samenwerken aan leefbaarheid in de wijken;
- herbevestigen investeringsafspraken VINEX-wijk Oosterheem;
- update van de kwantitatieve en kwalitatieve opgave van de stad op basis van een woonvisie;
- herbevestigen regionale afspraken;
- de jaarlijkse organisatie van de dag van het wonen door corporaties of gemeente;
- nieuwe afspraken over het verlenen van voorrangsverklaringen;
- de bouw 200 jongerenwoningen in Zoetermeer door De Goede Woning in de periode tussen 2013 en 2015.

In 2015-2016 hebben gemeente Zoetermeer en de drie lokale corporaties opnieuw gewerkt aan prestatieafspraken, waarbij conform de woningwet uit 2015 de huurdersverenigingen van alle drie de corporaties zijn betrokken. De prestatieafspraken zijn ondertekend door gemeente en corporaties maar niet door de huurdersverenigingen. Huurdersverenigingen konden niet instemmen met het strategisch voorraadbeleid van Vestia, omdat deze tot een sterke afname van de sociale woningvoorraad in Zoetermeer zou leiden.

In de prestatieafspraken (2016-2020) is over de voorgenomen prestaties van De Goede Woning het volgende vastgelegd:

- De Goede Woning bouwt 400 nieuwe woningen die ook toegankelijk zijn voor jongeren.
- De Goede Woning behoudt 5.350 woningen na leegkomst betaalbaar voor de huurtoeslagdoelgroep.
- De Goede Woning verwacht samen met Vidomes 940 betaalbare sociale huurwoningen (huur tot € 628) en 90 huurwoningen (tussen € 628-€ 710) per jaar te verhuren afhankelijk van de mutatiegraad.
- DGW gaat bij een sluitende businesscase 120 woningen in de wijk Palenstein naar Nul-op-de-Meter renoveren; ook zal De Goede Woning in 2016 het werkelijke energieverbruik van al haar 'rode' complexen toetsen.
- Tot 2020 verkopen alle drie de corporaties samen ca. 400 woningen.
- Alle corporaties passen een gerichte en inkomensafhankelijke huurverhoging toe.
- Alle corporaties zetten seniormakelaars in om empty-nesters met een verhuwens in beweging te krijgen.
- Alle corporaties zetten complexbeheerders, sociaal beheerconsulenten en wijkbeheerders in om schone, hele en veilige wijken zonder overlast te realiseren.
- Alle corporaties streven er naar om zorgbehoevenden binnen drie maanden na aanmelding te plaatsen. Daarvoor komen er 40-80 extra plekken voor mensen met een psychiatrische beperkingen en 25-50 extra plekken voor mensen met een verstandelijke beperking.

In 2016 heeft De Goede Woning conform de Woningwet van 2015 een bod uitgebracht op de prestatieafspraken van 2017. De huurdersorganisatie IDGW is bij dit bod betrokken geweest. Omdat 2017 buiten de visitatieperiode valt, heeft de commissie deze niet bij de beoordeling van de prestaties betrokken.

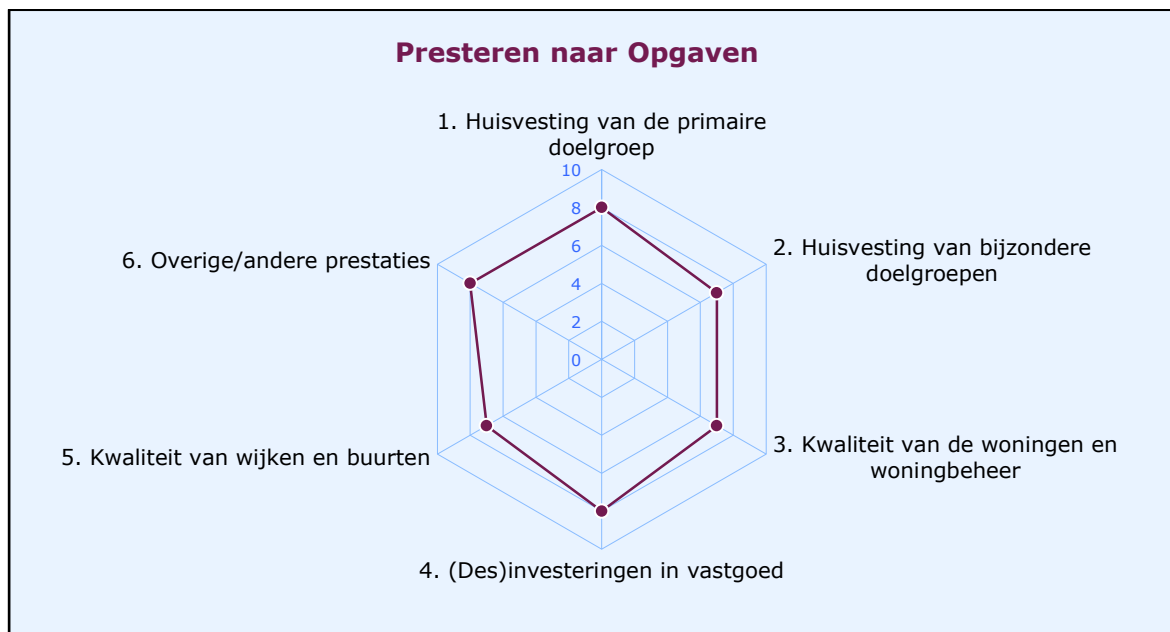
### **Landelijk Energieconvenant**

De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018.

Aedes en de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

De prestaties, zoals door De Goede Woning Zoetermeer geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>7,3</b>	<b>75%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	8,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,3		
4. (Des)investeringen in vastgoed	8,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		

## 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,3 gemiddeld.

De Goede Woning heeft in een lastige periode opvallende prestaties geleverd ten behoeve van de huisvesting van de primaire doelgroep en de investeringen in de voorraad.

Op andere prestatievelden heeft de corporatie ruim voldoende volkshuisvestelijke prestaties geleverd.

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De Goede Woning voldoet ruim aan de opgave voor wat betreft de huisvesting van de primaire doelgroep. In de prestatietabel springt vooral de betaalbaarheid als zeer positief naar voren. De Goede Woning heeft in de afgelopen visitatieperiode actief de huren verlaagd om aan de passendheidscriteria van de Woningwet te kunnen voldoen en om de beschikbaarheid van de betaalbare voorraad in Zoetermeer op peil te houden. Daarmee heeft De Goede Woning de effecten van het huur-, verkoop- en investeringsbeleid van Vestia op de sociale betaalbare voorraad in Zoetermeer voor een belangrijk deel kunnen opvangen. De commissie heeft daar veel waardering voor.

De Goede Woning is er zelfs in geslaagd om de voorraad goedkope en betaalbare woningen te laten toenemen met meer dan 700 woningen in periode tussen 2012 en 2016.



De Goede Woning heeft actief gestuurd op doorstroming door een complex met duurdere huurappartementen te realiseren, waardoor via doorstroming 112 sociale huurwoningen beschikbaar zijn gekomen.

De Goede Woning zet zich sterk in voor de huisvesting van jongeren en heeft daarvoor verschillende woningen gerealiseerd zoals Casa Italia, en jongerencomplexen in Oosterheem (zie ook verderop onder (des)investeringen). De wachttijden zijn ondanks deze inspanningen gestegen. De commissie wijt de stijging aan de ontwikkelingen in de regionale woningmarkt, die slechts beperkt door De Goede Woning te beïnvloeden zijn. De woningtoewijzing heeft conform de regelgeving plaats gevonden. De Goede Woning heeft verder over het algemeen aan de taakstelling voor de huisvesting van statushouders voldaan.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De Goede Woning voldoet aan de opgave voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De commissie waardeert dit prestatieveld met een 7,0. De Goede Woning heeft in de afgelopen visitatieperiode twee seniorencomplexen beheerd. Daarnaast zijn er twee nieuwe complexen voor verpleeghuiszorg in ontwikkeling. Daarmee voldoet De Goede Woning ruim aan de opgave. Naast ouderenzorg houdt De Goede Woning zich bezig met de huisvesting van personen met een psychiatrische beperking, jongeren die extra ondersteuning nodig hebben en tienermoeders.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De Goede Woning levert wisselende prestaties in de kwaliteit van woning en woningbeheer. De commissie heeft bij de beoordeling van dit prestatieveld de kwaliteit van het woningbezit, de dienstverlening en de energieprestaties afzonderlijk gewaardeerd. De kwaliteit van de bestaande woningen wordt in stand gehouden door periodiek onderhoud en een drie jaarlijkse monitoring van de technische staat van de woningen. De Goede Woning is voornemens om een basiskwaliteit voor haar woningen te benoemen en het onderhouds- en investeringsbeleid hierop af te stemmen. De commissie vindt dat een verstandige keuze. De kwaliteit van de nieuwbouwwoningen is goed op orde. De commissie vindt het verstandig dat De Goede Woning woningen bouwt die voor meerdere doelgroepen geschikt maakt. Zo bouwt De Goede Woning jongerenwoningen die ook geschikt zijn voor de huisvesting van ouderen. De prijs-kwaliteit van de woningen is relatief gunstig. Bewoners krijgen relatief veel woning voor de huur die zij betalen. De huur bedraagt gemiddeld 70 procent van de maximaal toegestane huurprijs. De commissie beoordeelt de kwaliteit van de woningen met een 7,0.

Huurders hebben de dienstverlening van De Goede Woning in 2016 met gemiddeld een 7,7 beoordeeld (Aedes-Benchmark 2016). Daarmee scoort De Goede Woning een B voor dienstverlening, een gemiddelde prestatie. Uit de documenten blijkt dat De Goede Woning snel inspeelt op reparatieverzoeken maar klachten over de dienstverlening minder vlot behandelt. De commissie waardeert de kwaliteit van de dienstverlening met een 7,0.

De Goede Woning heeft zich in de afgelopen visitatieperiode gericht op de ontwikkeling van nul-op-de-meter (NOM) woningen, door bestaande woningen te isoleren en van alternatieve energiebronnen te voorzien. In 2017 start, bij 70 procent instemming van de bewoners. De eerste NOM-woning transformatie van een project met 120 renovatiewoningen in Palenstein.

De bedoeling is dat na dit proefproject ook andere projecten als NOM-woningen worden gerenoveerd. De nieuwbouwwoningen die in de visitatieperiode zijn opgeleverd, voldoen aan de duurzaamheidseisen, die van een nieuw gebouwde woning verwacht mag worden. Uit de prestatietabel blijkt dat er beperkte verbetering is opgetreden in het energieverbruik van de bestaande voorraad.

In verschillende complexen zijn bijzondere maatregelen genomen.

Voorbeelden daarvan zijn het complex Vrouwenhuiswaard, waar warmtepompen zijn geplaatst en de woningen in het Alferbos en Savelsbos, waar gasabsorptiepompen zijn geplaatst. Een groot deel van de woningvoorraad heeft nog steeds label E, F of G. Dat is een gevolg van bewust beleid. De Goede Woning is in de afgelopen visitatieperiode terughoudend geweest in het doorberekenen van energieverbeteringsmaatregelen in de netto-huur omdat een hogere huur het passend toewijzen van woningen in de weg staat. De corporatie ziet meer toekomst in de ontwikkeling van NOM-woningen ook in de bestaande bouw. De commissie vindt desondanks dat De Goede Woning zich meer had kunnen inspannen om te investeren in betere energieprestaties van bestaande woningen. Er is daardoor behoorlijk achterstand opgelopen ten opzichte van het landelijk afgesproken convenant. De commissie waardeert dit prestatieveld met een 5,0.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De Goede Woning Zoetermeer voldoet ruim aan de opgave voor wat betreft investeringen in de voorraad. De commissie waardeert deze prestaties met een 8,0. De Goede Woning heeft in totaal 752 nieuwe woningen opgeleverd, ondanks de economische crisis en de diverse heffingen waarmee corporaties in de afgelopen periode zijn geconfronteerd. In Zoetermeer heeft bijvoorbeeld Vestia beduidend minder kunnen investeren in nieuwbouw. De Goede Woning heeft een bijdrage geleverd om de effecten daarvan op te vangen door bijvoorbeeld in 2016 het initiatief te nemen om 1000 woningen extra te bouwen. De corporatie heeft fors geïnvesteerd in jongerenwoningen. Opvallende projecten zijn de projecten in Oosterheem en de transformatie van een bestaand kantoorpand in jongerenwoningen in het centrum van Zoetermeer (Casa Italia). Een andere belangrijke ontwikkeling is het herstructureringsplan Palenstein. Dit plan is al enige tijd in ontwikkeling en leidt tot ingrijpende herstructureringen. Eind 2016 zijn de bewoners van de Jan van Beierenflat nagenoeg allen verhuisd. In 2017 worden de woningen gesloopt en vervangen door nieuwbouw. In andere complexen heeft De Goede Woning groot onderhoud gepleegd en bijvoorbeeld keukens en sanitair vervangen. De Goede Woning verkoopt woningen om op deze wijze meer diversiteit in wijken en buurten aan te brengen. Het aantal verkochte woningen is relatief beperkt (94 woningen van 2012 tot en met 2016).

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De Goede Woning Zoetermeer voldoet aan de opgave om de kwaliteit van wijken en buurten te behouden. De commissie waardeert dit prestatieonderdeel met een 7,0. De Goede Woning voert eens per twee jaar onderzoek uit naar de leefbaarheid van wijken en complexen. Op basis van de uitkomsten benoemt De Goede Woning prioriteitswijken, waar de corporatie extra op inzet om de leefbaarheid te vergroten. Belangrijk daarbij is de inzet van complexbeheerders, die zowel in het technisch als sociaal beheer van woningcomplexen een belangrijke rol vervullen. Belangrijk is ook de samenwerking met andere partijen in de wijk, zoals politie, maatschappelijk werk en gemeente.

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

Van 2011 tot 2014 heeft De Goede Woning gewerkt aan de realisatie van het ondernemingsplan 'Samen.....vanuit eigen kracht'. Daarin heeft De Goede Woning ambities beschreven, met de volgende missie als uitgangspunt:

*De Goede Woning maakt in Zoetermeer goed en duurzaam wonen betaalbaar met ruimte voor woonwensen van onze klant. Dat doen wij primair voor mensen die daar niet zelf in kunnen voorzien.*

De visie is in het ondernemingsplan van 2011 omschreven als:

*De Goede Woning is dé corporatie in Zoetermeer. De zestig gezichten van De Goede Woning maken het verschil. Wij gaan uit van onze eigen kracht en die van onze klant. Wij werken samen met onze partners in continuïteit en betrokkenheid aan vitale buurten. Onze thema's zijn jong, duurzaam en vanuit eigen kracht.*

Het ondernemingsplan 2011-2014 is uitgewerkt in doelstellingen gericht op het goed wonen in vitale buurten, ruimte voor woonwensen en een aantal interne doelstellingen. In 2015 is een nieuw ondernemingsplan opgesteld met een looptijd van 2015-2018: getiteld "De basis voor een betaalbaar thuis". De omschrijving van missie en visie is anders dan in het voorgaande ondernemingsplan. De Goede Woning heeft daarin de volgende missie en visie omschreven:

Missie:

*Wij bieden een goede woning voor mensen die daar niet zelf in kunnen voorzien.*

Visie:

*Wij bieden de basis voor een betaalbaar thuis in Zoetermeer.*

*Wij willen primair werkzaam zijn in Zoetermeer. Zo zijn wij in staat om ons eenduidig te verantwoorden naar deze gemeente en gemeenschap. De druk op de betaalbare woningvoorraad is in Zoetermeer sterk toegenomen en reden om een focus op betaalbaarheid aan te brengen. Niet alleen het huis zelf, maar ook de directe omgeving vormt in toenemende mate de basis voor mensen om zich thuis te voelen. Vanwege de toenemende kwetsbaarheid van onze huurders en woonbuurten zien wij voor ons hierin een rol. En we kijken dus verder dan de woning, maar niet verder dan de basis die van ons verwacht mag worden. Daarom bieden wij de basis voor een betaalbaar thuis.*

Hieruit heeft De Goede Woningen de volgende hoofddoelstellingen afgeleid:

- Betaalbaarheid
- Beperken wachtduur
- Thuis – Daarvoor wil De Goede Woning een onderzoek uitgezet onder huurders wat 'thuisvoelen' voor hen betekent. De Goede Woning rekent ook elementen als dienstverlening van de corporatie, betrokkenheid, participatie en veiligheid tot het onderdeel 'Thuis'.

De Goede Woning Zoetermeer werkt, als het gaat om de cultuur van de organisatie, vanuit drie kernwaarden: O(pen houding), O(plossingsgericht) en K(euzes).

Voorafgaand aan de ondernemingsplannen houdt De Goede Woning een imago-onderzoek onder haar belanghebbenden. De uitkomsten van dit onderzoek dienen als input voor het ondernemingsplan. De Goede Woning heeft de ondernemingsplannen verder afgestemd op de woonvisies van de gemeente Zoetermeer. Bij de ontwikkeling van de plannen zijn diverse stakeholders betrokken, waaronder de huurdervereniging en de gemeente Zoetermeer.

Naast het ondernemingsplan heeft De Goede Woning op verschillende gebieden deelbeleid ontwikkeld zoals het huurbeleid, de portfoliostrategie en een eerste aanzet voor een integraal strategisch voorraadbeleid in 2015 en 2016. De Goede Woning heeft voor die tijd het strategisch voorraadbeleid complexgewijs beschreven.

## 2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een 7,0.

De commissie stelt vast dat de ondernemingsplannen van De Goede Woning de eigen ambities en doelstellingen voor het maatschappelijk presteren beschrijven.

De ambities passen bij de externe opgave zoals vastgelegd in de woonvisies. Daarmee voldoet De Goede Woning aan de norm van de visitatiemethodiek voor een 6,0.

De commissie ziet een pluspunt, die leidt tot een hogere waardering:

- + De Goede Woning heeft naar mening van de commissie de ondernemingsplannen goed afgestemd op de signalen van de omgeving, onder meer door stakeholders bij de beleidsontwikkeling te betrekken (zie ook paragraaf 5.3: externe legitimering).
- + Actieve wijze van hanteren van het beleid ten aanzien van betaalbaarheid, behouden van sociale huurwoningen et cetera.

De Goede Woning heeft een eerste aanzet gedaan om het strategisch voorraadbeleid integraal uit te werken. De commissie vindt dat een belangrijke stap om meer samenhang te kunnen aanbrengen in bijvoorbeeld investeringsbeleid, huurbeleid en energiebeleid en de daarvan afgeleide meerjarenramingen.

## 2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,3.

Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>			
		<b>Cijfer</b>	<b>Weging</b>
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>7,3</b>	<b>75%</b>
Ambities in relatie tot de opgaven		<b>7,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,2</b>	

## 3 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van De Goede Woning Zoetermeer. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen.

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal negen face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van De Goede Woning Zoetermeer. De interne partijen die zijn gesproken, zoals de directeur/bestuurder, het MT, de ondernemingsraad en de RvC, hebben geen oordeel gegeven over de corporatie.

### 3.1 De belanghebbenden van De Goede Woning Zoetermeer

#### Huurdersorganisatie

De huurders van de Goede Woning hebben zich georganiseerd in huurdersvereniging "In De Goede Woning" (IDGW) en in bewonerscommissies. De samenwerking met De Goede Woning is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Er vindt regelmatig overleg plaats tussen de huurdersvereniging en de directie van de woningstichting, waarbij onderwerpen worden besproken als het huurbeleid, schouwen van wijken, begrotingen onderhoud en beheer, het ondernemingsplan, regionale en lokale prestatieafspraken enzovoorts.

In 2015 waren er 19 bewonerscommissies actief. De samenwerking met deze commissies is eveneens geregeld in samenwerkingsovereenkomsten. De activiteiten van bewonerscommissies zijn complexgericht. Daarnaast zijn er nog zogenaamde Buurttafels en forums die zich vooral met de leefbaarheid in buurten bezig houden. Een buurttafel is een vorm van participatie waarbij bewoners in een buurt elkaar inspireren enthousiasmeren en plannen maken voor de verbetering van de leefbaarheid van de buurt. De commissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van IDGW; enkele van deze vertegenwoordigers zijn ook actief in bewonerscommissies.

#### Gemeente

De Goede Woning houdt veelvuldig contact met de gemeente Zoetermeer. Management en directie wonen regelmatig vergaderingen van raadscommissies bij. De directie heeft periodiek overleg met leden van het College van Burgemeester en Wethouders. Op ambtelijk niveau zijn er veel contacten bijvoorbeeld met wijkteams of over afstemming van bouwprojecten.

#### Zorg- en Welzijnspartijen

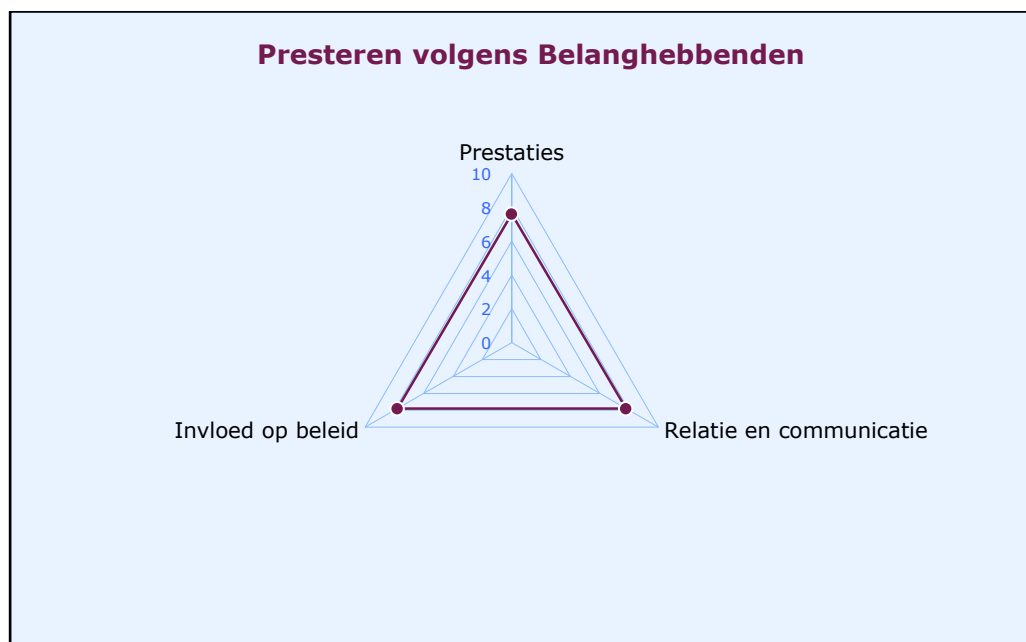
De Goede Woning werkt samen met circa vijftien zorg- en welzijnsinstellingen. De samenwerking behelst uiteenlopende aspecten, zoals personalarmering, huisvesting van verstandelijke en meervoudig gehandicapte cliënten, huisvesting van jonge bedreigde moeders, schuldhulpverlening, huisvesting ouderen en jongerenopbouwwerk. De Goede Woning heeft minimaal een keer per jaar overleg met de verschillende zorg- en welzijnsinstellingen.

Daarnaast overlegt De Goede Woning met het Overleg Samenwonende Ouderen (OSO), de Vrouwen Advies Commissie (VAC) en het Platform Gehandicaptenbeleid Zoetermeer over huisvestingsaangelegenheden voor mensen met een handicap. De commissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van de OSO, de Vierstroom (ouderenzorg), RIBW-Fonteyenburg, maatschappelijk zorginstelling Kwadraad en de VAC.

### Overige partijen

DGW werkt met de andere veertien corporaties in de regio Haaglanden samen in de vereniging van de Sociale Verhuurders Haaglanden SVH). Deze vereniging houdt vooral zich bezig met het door ontwikkelen van de regionale woonruimteverdeling. Naast DGW zijn er nog twee andere corporaties actief in Zoetermeer: Vestia en Vidomes. In Lansingerland verricht woningcorporatie 3BWonen beheerwerkzaamheden voor de 134 DGW-woningen. DGW heeft verder een samenwerkingsovereenkomst met Habeko Wonen uit Alphen aan de Rijn. De commissie heeft met vertegenwoordigers van de SVH, Habeko Wonen, Vestia en Vidomes gesproken.

## 3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		<b>7,6</b>	<b>50%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,8		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,5		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,5		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,7		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,5		
Relatie en communicatie		<b>7,8</b>	<b>25%</b>
Invloed op beleid		<b>7,8</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,7</b>	

<b>Detailbeoordeling belanghebbenden</b>	<b>Huurders</b>	<b>Gemeente(n)</b>	<b>Overige belanghebbenden</b>	<b>Gemiddelde cijfer</b>
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,9	8,0	7,6	<b>7,8</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,2	8,3	7,0	<b>7,5</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,6	7,5	7,3	<b>7,5</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,8	8,0	7,3	<b>7,7</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,4	7,8	7,2	<b>7,5</b>
6. Overige/andere prestaties				
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	7,6	8,0	7,9	<b>7,8</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	8,6	7,8	7,1	<b>7,8</b>

### 3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

De meeste belanghebbenden zijn tevreden over het presteren en de contacten met De Goede Woning. De verbeterpunten van belanghebbenden zijn in hun ogen meer aandachtspunten dan specifieke verbeterpunten.

Een aantal belanghebbenden ziet graag De Goede Woning proactiever optreden dan zij nu doet. Neem bijvoorbeeld eerder contact op met maatschappelijke organisaties bij de inplaatsing van statushouders om problemen voor te zijn en anticipeer meer op de ouder wordende huurders in beleid en activiteiten. Neem in een vroegtijdig stadium contact op met belanghebbenden wanneer er plannen worden gemaakt.

Een aantal belanghebbenden vindt dat De Goede Woning wel wat meer lef mag tonen en duidelijk mag laten zien waar zij als corporatie voor staat en ook wat zij niet tot haar taken rekent. Ook mag de raad van commissarissen meer naar buiten treden.

Andere belanghebbenden vragen aandacht voor communicatie. De afhandeling van klachten kan beter, waarbij bewoners soms vinden dat er te weinig geluisterd wordt naar wat ze zeggen. Ook is het voor een aantal belanghebbenden niet duidelijk wie nu waarvoor aanspreekbaar is. Er zijn nogal wat wisselingen geweest met name op de afdeling Wonen. Tot slot zijn belanghebbenden benieuwd naar de keuzes die De Goede Woning gaat maken hoe zij in de toekomst met haar woningbezit omgaat. Laat dat zien, is hun advies. En doe eens iets verrassends!

### 3.4 Conclusies en motivatie

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 7,7 op het Presteren volgens Belanghebbenden. Belanghebbenden hebben veel waardering voor de prestaties van De Goede Woning. Dat geldt vooral voor de huisvesting van de primaire doelgroep en de investeringen, die hoge beoordelingen krijgen. De communicatie en de tevredenheid over de mate van invloed op beleid scoren eveneens hoog. Vooral huurders zijn tevreden over de invloed die zij op het beleid van de corporatie kunnen uitoefenen.

#### Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

#### Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,8.

De huurdersvertegenwoordigers zijn over het algemeen heel tevreden met de prestaties van De Goede Woning. De corporatie voert een bescheiden huurbeleid. Wel constateren de huurdersvertegenwoordigers, dat de huisvesting van jongeren nog steeds lastig is, ondanks de inspanningen die De Goede Woning verricht. Jongeren moeten nog lang thuis blijven wonen, voordat zij zelfstandige woonruimte vinden.

De gemeente vindt dat De Goede Woning heel actief is om woningen toe te voegen en betaalbaar te houden. De gemeente is blij met de aandacht en de focus voor jongerenhuisvesting. Daar is veel vraag naar. Collega-corporaties zien eveneens de focus op betaalbaarheid en vinden dat De Goede over een relatief grote goedkope huurvoorraad beschikt. Dat vraagt ook aandacht voor het beheer. Voor sommige zorginstellingen is de omvang van de betaalbare voorraad nog te beperkt. Zij zien een grote behoefte groeien naar goedkope woningen voor alleenstaande mensen met een (psychiatrische) beperking. Die woningen zijn schaars. Ook vindt een aantal zorginstellingen dat De Goede Woning soms wat streng is bij huurders in een zware schuldpositie, die onder het Laatste Kans beleid vallen. Soms is er meer tijd nodig om tot een oplossing te komen, dan De Goede Woning toestaat.

#### Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,5.

De huurdersvertegenwoordigers zijn redelijk tevreden over de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Ouderen kunnen moeilijk verhuizen naar geschikte woningen, vanwege de huurhoogte. De gemeente vindt dat De Goede Woning goed oog heeft voor moeilijk plaatsbare huurders. De Goede Woning is actief in het ontwikkelen van twee nieuwe zorgcentra en daar loopt de samenwerking met de zorginstelling goed. Een van de zorginstellingen die de commissie gesproken heeft, is daar tevreden over.

Andere zorg- en welzijnsinstellingen willen meer contact met de Goede Woning voor de huisvesting van mensen met een beperking en statushouders.

Collega-corporaties vinden dat De Goede Woning op dit prestatieveld naar behoren presteert.



### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,5. Huurdersvertegenwoordigers zijn tevreden over de kwaliteit van de woningen. Bij een aantal complexen is de onderhoudstoestand van de bestaande oudere voorraad matig. De renovatie loopt wat achter en ook de schoonmaak kan beter, vinden zij. De gemeente ziet dat De Goede Woning een sober en doelmatig onderhoudsbeleid voert, waarbij woningen netjes worden bijgehouden. De gemeente onderschrijft het beleid van de corporatie om naar nul op de meterwoningen te gaan en is blij met de voorttrekkersrol die De Goede Woning daarbij vervult. Collega-corporaties vinden dat De Goede Woning geen bijzonder opvallend maar ook niet afwijkend energiebeleid voert. Betaalbaarheid is belangrijker dan duurzaamheid in deze regio, zeggen zij. De collega-corporaties zijn positief over de prijs-kwaliteitverhouding van de woningen van De Goede Woning. "Mensen krijgen veel waarde voor hun geld." Zorginstellingen zijn over het algemeen tevreden over de kwaliteit van de woningvoorraad en de dienstverlening van De Goede Woning.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,7. Alle belanghebbenden zijn ronduit positief over de investeringsprestaties van De Goede Woning. Huurdersvertegenwoordigers stellen vast dat "De Goede Woning de enige corporatie is, die nog wat doet". Daarbij verwijzen zij naar de zeer beperkte investeringen van collega-corporaties Vestia en Vidomes, die om financiële redenen minder kunnen bijdragen aan de investeringsopgave van Zoetermeer. De gemeente onderschrijft de positieve waardering van de huurdersvertegenwoordigers. De gemeente is blij dat De Goede Woning als lokale corporatie projecten oppakt. Collega-corporaties noemen De Goede Woning een uitschieter in positieve zin. Zij hebben er waardering voor dat De Goede Woning verantwoordelijkheid heeft genomen toen de investeringscapaciteit van Vestia wegviel. De corporatie heeft toen een aantal projecten overgenomen. De Goede Woning betreft de VAC bij het beoordelen van nieuwbouwworstellen. De VAC is tevreden over de nieuwbouw en de plannen die zij voorgelegd krijgen.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,5. Huurdersvertegenwoordigers vinden dat De Goede Woning adequaat handelt om de kwaliteit van wijken en buurten op peil te houden. De complexbeheerders zijn daarbij belangrijk. De gemeente vindt dat De Goede Woning goed samenwerkt in het sociale team met vertegenwoordigers van maatschappelijke instellingen, politie en gemeente om overlast te beperken en het leefklimaat goed te houden. Zorg- en welzijnsinstellingen vinden ook de samenwerking met de corporatie in de wijken goed. Coaches van maatschappelijke instelling Kwadraad trekken op met woonconsulenten van De Goede Woning om overlast te bestrijden en dat gaat goed. Ook maakt de corporatie gebruik van de inzet van vrijwilligers, maar dat mag meer, vindt een van de welzijnsinstellingen. Collega-corporaties vinden de activiteiten van De Goede Woning passend bij de leefbaarheidsvraagstukken die in de wijken leven.

## **b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,8. Huurdersvertegenwoordigers zijn genuanceerd in hun oordeel over de relatie en de wijze van communicatie. Het bestuur van de huurdersvereniging IDGW is zeer tevreden over de communicatie met De Goede Woning. De huurdersvereniging heeft contacten met de bestuurder en de Raad van Commissarissen en dat leidt tot een prettige samenwerking. Vertegenwoordigers van bewonerscommissies vinden de communicatie op operationeel niveau soms moeizaam bij klachten van huurders. Het is dan lastig om een gesprek op gang te brengen met de corporatie. Op managementniveau verlopen de contacten beter. De gemeente vindt de communicatie met De Goede Woning op ambtelijk en bestuurlijk niveau goed en prettig verlopen. De wethouder heeft iedere maand contact met de bestuurder van De Goede Woning, waardoor zaken in een vroeg stadium goed besproken worden. Wel zou de wethouder willen kennismaken met de raad van commissarissen. Ambtenaren geven aan dat De Goede Woning degelijk en planmatig werkt, wat soms tijd kost. Andere kant van de medaille is dat als er een afspraak is met De Goede Woning, deze ook consequent wordt nagekomen. Zorg- en welzijnsinstellingen zijn over het algemeen tevreden over de communicatie met De Goede Woning. De Goede Woning staat open voor samenwerking met zorg en voert daar overleg over. De samenwerking kan wat concreter, vinden welzijnsinstellingen door duidelijke afspraken te maken. Het is voor instellingen soms lastig om de juiste persoon bij De Goede Woning te treffen, vanwege een aantal personeelwisselingen. De VAC is zeer tevreden over de contacten en de samenwerking met De Goede Woning.

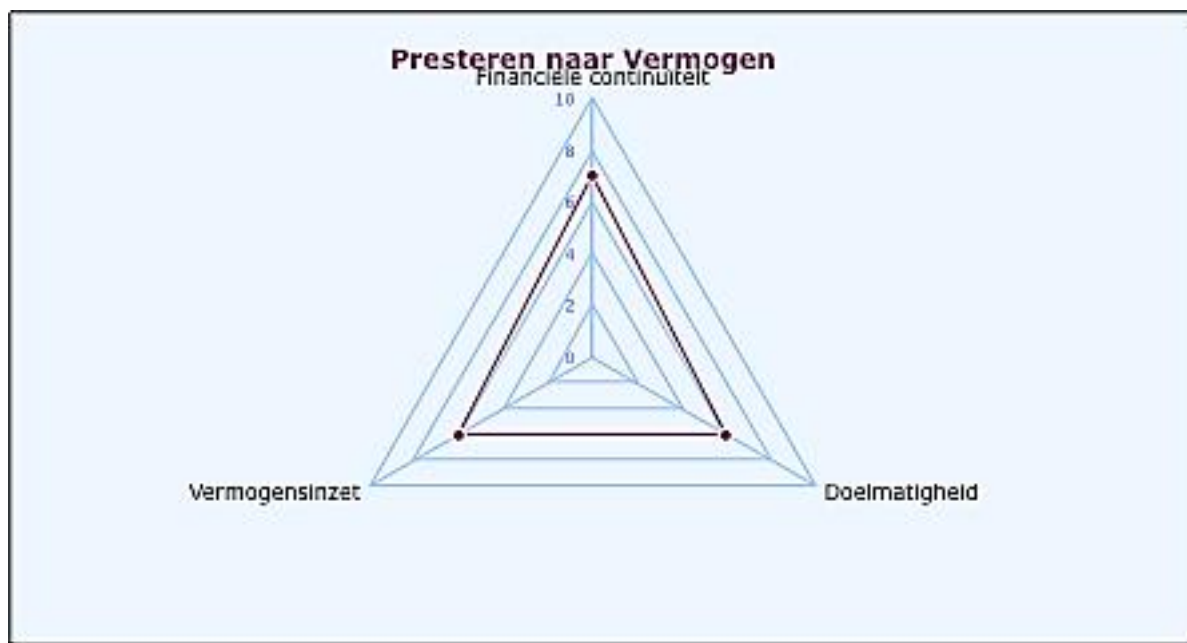
## **c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,8. Huurdersvertegenwoordigers zijn zeer positief over hun invloed op het beleid van De Goede Woning. De huurdersvereniging wordt nauw bij de prestatieafspraken betrokken en heeft daar invloed op. De gemeente heeft op bestuurlijk niveau veel onderlinge communicatie, waardoor partijen elkaars beleid als vanzelf beïnvloeden. De Goede Woning is nauw betrokken geweest bij de Woonvisie. Elementen van de Woonvisie hebben ook een plaats gekregen in het ondernemingsplan van De Goede Woning. De zorg- en welzijnsinstellingen zijn wisselend in hun oordeel over dit onderwerp. De vertegenwoordigers van ouderenbonden zouden graag meer invloed op het beleid willen hebben om de corporatie te bewegen meer voor ouderenhuisvesting te doen. Ook instellingen als RIBW Fonteyenburg, Kwadraad en het Laatste kans beleid zouden graag meer invloed willen hebben op het beleid, om zo meer voor hun doelgroepen te kunnen betekenen. Ouderenzorginstelling Fundis is tevreden over de samenwerking met De Goede Woning die leidt tot de ontwikkeling van twee projecten. Daarbij heeft De Goede Woning aandacht voor de zorginhoud en de invloed daarvan op het te ontwikkelen vastgoed. De collega-corporaties vinden De Goede Woning een gedegen samenwerkingspartner binnen het regionale overleg. De Goede Woning levert informatie aan over de woningmarkt, neemt verantwoordelijkheid en neemt haar positie in.

## 4 Presteren naar Vermogen

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

### 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		7,0	30%
Doelmatigheid		6,0	30%
Vermogensinzet		6,0	40%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,3</b>	

### 4.2 Conclusies en motivatie

#### Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt.

De Goede Woning voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat de corporatie gedurende de visitatieperiode heeft voldaan aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0 op basis van het volgende pluspunt:

- + De actieve wijze waarop De Goede Woning de kasstromen monitort, waardoor de financiële continuïteit voor lange tijd geborgd is.

### Toelichting

De Goede Woning hanteert van oudsher een prudent financieel beleid, wat er toe heeft geleid dat deze corporatie ruim aan de toezichtseisen van de externe toezichthouders voldoet. Dankzij het voorzichtige financiële beleid heeft De Goede Woning ondanks de crisis en de heffingen die corporaties de afgelopen jaren hebben getroffen, haar gunstige vermogenspositie en kasstromen weten te behouden.

De commissie heeft hier waardering voor. De commissie acht de basis aanwezig om het huidige financiële beleid verder voor de toekomst uit te werken in samenhang met onder meer het strategisch voorraadbeleid.

### **Doelmatigheid**

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

De Goede Woning Zoetermeer voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat De Goede Woning een sobere en doelmatige bedrijfsvoering voert, die vergelijkbaar is met andere corporaties.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

<b>Kerngegevens</b>	<b>Corporatie</b>	<b>Referentie corporatie</b>	<b>Landelijk gemiddelde</b>
Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per vhe	716	854	853
Aantal vhe per fte	107	109	106
Personeelskosten per vhe	400	380	357

*Bron: Autoriteit woningcorporaties, Corporatie in Perspectief 2017*

### Toelichting

De commissie constateert dat De Goede Woning zich inspant om de bedrijfslasten te beperken. Die inspanning leidde in 2016 het A-oordeel op de Aedesbenchmark voor wat betreft de ontwikkeling in de bedrijfskosten. Daarmee behoort De Goede Woning tot de koplopers in de branche.

In het ondernemingsplan van 2015 is te lezen dat de corporatie slimmer wil werken: efficiënt en effectief gericht op het realiseren van doelstellingen uit ondernemingsplan. Digitalisering en de herinrichting van bedrijfsprocessen moeten daar toe bijdragen. Doel is om beheerskosten te handhaven op niveau van 1 januari 2015 ondanks de toegenomen administratieve werkzaamheden ten gevolge van de veranderde regelgeving in de Woningwet 2015.

Tegenover deze goede inspanningen staat een bovengemiddeld hoog ziekteverzuim, dat al meerdere jaren duurt en dat een effectieve werkwijze in de weg staat. Voor buitenstaanders is het soms lastig geweest om de juiste persoon binnen de organisatie te vinden, vanwege de meerdere wisselingen in het personeel. De commissie heeft met management en ondernemingsraad gesproken en concludeert daarbij dat de corporatie hard bezig is om haar werkwijze te optimaliseren. Verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie belegd, in plaats van hiërarchisch aangestuurd. De nieuwe op digitale instrumenten geënte werkwijze wordt voortvarend en doordacht opgepakt, waarbij een groot draagvlak voor de veranderingen in de organisatie zichtbaar is. De commissie heeft er vertrouwen in dat deze vernieuwing de doelmatigheid van de corporatie ten goede zal komen.

## **Vermogensinzet**

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties.

De Goede Woning Zoetermeer voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat De Goede Woning de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties kan verantwoorden en motiveren.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

## Toelichting

De Goede Woning heeft de afgelopen visitatieperiode haar vermogen ingezet voor maatschappelijke doeleinden. Daarmee heeft de corporatie de betaalbaarheid van de woningvoorraad op peil gehouden en nieuwe woningen aan de voorraad toegevoegd.

De commissie heeft haar waardering voor deze maatschappelijke prestaties onder presteren naar opgave en ambitie geuit in hoge waarderingen.

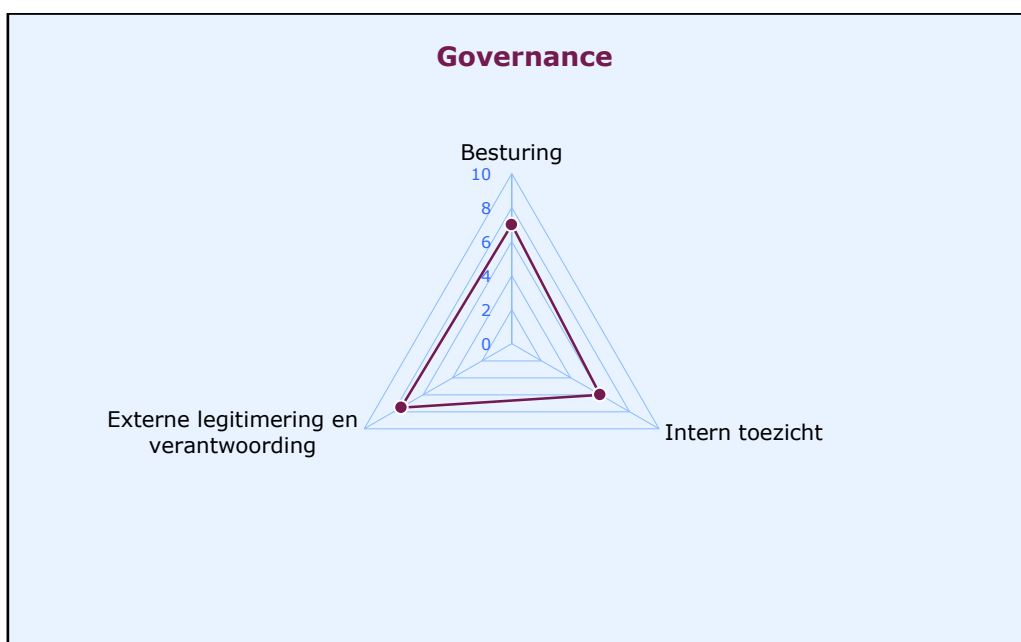
Bij dit prestatieonderdeel gaat het om de verantwoording van de vermogensinzet. Deze acht de commissie op orde. De commissie vindt de huidige investeringsvoorstellen en het huidige investeringsstatuut van een voldoende kwaliteit om de inzet van het vermogen mee te verantwoorden. Deze toets- en verantwoordingsinstrumenten kunnen aan kwaliteit winnen door meer aandacht te geven aan de maatschappelijke effecten die de corporatie nastreeft. Ook is het belangrijk om scherper te definiëren welke uitgaven tot onderhoudsuitgaven of als investeringen gerekend dienen te worden en daar de besluitvorming door de RvC op af te stemmen.



## 5 Governance

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

### 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			<b>7,0</b>
- Plan		7,0	
Visie	7		
Vertaling doelen	7		
- Check		7,0	
- Act		7,0	
Intern toezicht			<b>6,3</b>
- Functioneren RvC		7,0	
Samenstelling van de RvC	8		
Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord	6		
Zelfreflectie	7		
- Toetsingskader		5,0	
- Toepassing Governancecode		7,0	
Externe legitimering en verantwoording			<b>7,5</b>
- Externe legitimatie		8,0	
- Openbare verantwoording		7,0	
<b>Gemiddelde score</b>			<b>6,9</b>



## 5.2 Conclusies en motivatie

### Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiebesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

### Plan

De Goede Woning Zoetermeer voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat de corporatie over een voldoende in de organisatie en omgeving verankerd professioneel planningsproces beschikt.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met gemiddeld een 7,0. Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. Deze twee onderdelen worden hieronder toegelicht.

### Visie

Bij het onderdeel visie beoordeelt de commissie of De Goede Woning een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De commissie heeft dit onderdeel met een 7,0 beoordeeld op basis van het volgende pluspunt:

- + De verantwoordelijkheid van de visie. De Goede Woning heeft in de visitatieperiode een ondernemingsplan opgesteld, waarbij zij actief op zoek is gegaan naar signalen van stakeholders. Ook heeft De Goede Woning haar ondernemingsplan geënt op de Woonvisie van Zoetermeer, ontwikkelingen in de regio en in de sector.

### Toelichting

De commissie heeft kunnen vaststellen dat De Goede Woning eens in de vier jaar een ondernemingsplan opstelt en zich daarbij baseert op relevante signalen in de omgeving. De Goede Woning houdt voorafgaand aan het ondernemingsplan een imago-onderzoek en gaat in gesprek met belanghebbenden. De ondernemingsplannen bevatten een visie op de ontwikkelingen op de korte en de middellange termijn. De commissie heeft daar waardering voor, maar maakt daar ook een kanttekening bij. Het merendeel van het woningbezit is in de jaren '70 en '80 gebouwd en nadert het einde van de oorspronkelijke exploitatieduur van 50 jaar. Voor de toekomst is een lange termijnvisie op de verdere ontwikkeling van dit woningbezit gewenst.

### Vertaling doelen

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie de wijze waarop De Goede Woning de doelen van het ondernemingsplan vertaalt in het dagelijks handelen van de corporatie. Zijn de doelen vertaald in strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en verder naar financiële randvoorwaarden?

De commissie heeft daarvan een aantal bewijzen van gezien en beoordeelt dit prestatieonderdeel met een 7,0 op basis van het volgende pluspunt:

- + De Goede Woning vertaalt jaarlijks de doelen van het ondernemingsplan in jaarplannen. Daarbij werkt de corporatie de hoofddoelen van het beleid uit in operationele activiteiten op afdelingsniveau.

### Toelichting

De Goede Woning heeft het ondernemingsplan in de jaarplannen 2012-2016 uitgebreid en gedetailleerd vertaald in 50 verschillende doelen. De commissie heeft ook het jaarplan 2017 gezien, en stelt vast dat deze is vertaald in een kleiner aantal speerpunten. De commissie vindt dat ten behoeve van de overzichtelijkheid een goede ontwikkeling. De Goede Woning maakt jaarlijks verschillende begrotingen, voorafgaand aan de jaarplannen: een begroting voor de werkorganisatie, een liquiditeitsbegroting en een jaarbegroting onderhoud en beheer. Deze begrotingen zijn gebaseerd op de meerjarenbegrotingen werkorganisatie, vermogen en liquiditeiten en de meerjarenbegroting onderhoud en beheer.

### **Check**

De Goede Woning Zoetermeer voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat De Goede Woning over een monitoring en rapportagesysteem beschikt, waarmee zij periodiek volgt hoe haar activiteiten vorderen en de kasstromen zich ontwikkelen. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0, op basis van het volgende pluspunt:

- + De Goede Woning beschikt over een compleet monitoringsysteem, waarin alle opgaven en ambities periodiek worden gevolgd.

### Toelichting

De Goede Woning beschikt over verschillende rapportages waarmee zij haar activiteiten op verschillend gebied monitort. Voorbeelden zijn de managementrapportage ten behoeve van het management, het directieverslag ten behoeve van de raad van commissarissen, leefbaarheidsenquêtes, complexsignaleringen en imago-onderzoek. De commissie ziet dat de bestuurder in de directieverslagen ieder kwartaal uitgebreid verslag doet van de ontwikkelingen die van invloed zijn op het functioneren van De Goede Woning en de voortgang ten opzichte van de doelstellingen in het jaarplan vermeldt.

### **Act**

De Goede Woning Zoetermeer voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat De Goede Woning bijstuurt indien zij afwijkingen constateert. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0, op basis van het volgende pluspunt:

- + De Goede Woning heeft in de afgelopen periode laten zien, actief bij te sturen als de omstandigheden daarom vragen, zoals bijvoorbeeld het tijdig adresseren van mogelijke gevolgen wanneer Vestia complexen verloren zouden gaan door verkoop aan commerciële partijen.

### Toelichting

De commissie heeft vastgesteld dat De Goede Woning op verschillende momenten bijstuurt wanneer externe ontwikkelingen daarom vragen. Een voorbeeld daarvan is de actieve verlaging van de huur, om meer woningen binnen de passendheidscriteria te kunnen toewijzen en een extra te investeren in nieuwbouw om de effecten van het terugtreden van Vestia op te vangen.

### **Intern toezicht**

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten, dit zijn: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 6,3 gemiddeld. Hierbij zijn verschillen zichtbaar tussen de verschillende onderdelen van dit prestatieveld.

## **Functioneren RvC**

Bij het functioneren van de RvC beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie. Gemiddeld waardeert de commissie het functioneren van de RvC met een 7,0.

Hieronder worden deze onderdelen besproken en het oordeel toegelicht.

### **Samenstelling van de RvC**

De Goede Woning Zoetermeer voldoet het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat de raad een profielschets heeft vastgelegd, nieuwe leden actief openbaar werft, en aandacht besteedt aan de deskundigheid van de leden.

Op basis van pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 8,0.

Pluspunten zijn:

- + De feitelijke samenstelling van de raad. De commissie vindt dat de raad uit deskundige en betrokken commissarissen bestaat.
- + De actieve wijze waarop de raad aan zijn deskundigheid en samenstelling werkt. De commissie ziet dat commissarissen actief trainingen en congressen bijwonen en daarvan verslag doen in de raad van commissarissen.

### Toelichting

De commissie heeft een deskundige raad getroffen, waarin de verschillende deskundigheden goed zijn vertegenwoordigd. Commissarissen beschikken over kennis op het gebied van vastgoed, financiën, volkshuisvesting en zijn thuis in Governance. De meeste commissarissen werken actief aan deskundigheidsbevordering en brengen de uitkomsten van trainingen ter sprake in de raad als aandachtspunten voor verdere ontwikkeling. De commissie vindt het verder positief dat de raad tweemaal gedurende de visitatieperiode een stagiaire heeft begeleid in het ontwikkelen van toezichtsvaardigheden.

### **Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord**

De Goede Woning Zoetermeer voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat de raad zich bewust is van de verschillende rollen die hij vervult. De commissie vindt dit bewustzijn voldoende aanwezig en beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

### Toelichting

De commissie stelt aan de hand van de verslagen en het gesprek met de raad van commissarissen vast dat deze een ontwikkeling heeft doorgemaakt in zijn rolopvatting. De raad van De Goede Woning acteert op de veranderende opvattingen over de rol van commissarissen en is bezig om een visie te ontwikkelen op de wijze waarop hij zijn rollen moet vervullen. Eind december 2016 is een eerste visie over de rol van de raad vastgesteld. Een reglement van de raad van commissarissen, waarin de rolopvattingen worden geformaliseerd was eind 2016 nog niet geformuleerd.

De commissarissen zijn in hun rol van toezichthouder gegroeid en zijn bijvoorbeeld kritisch op de criteria waarop zij investeringen beoordelen. Ook ziet de commissie dat de raad zich steeds meer op externe contacten richt en actief op zoek gaat naar informatie bij huurdersvertegenwoordigers, bij bijeenkomsten van belanghebbenden en bij de ondernemingsraad. Wel mist de commissie nog een actieve verbinding met het management team. De controlfunctie is deze periode niet goed zichtbaar geweest. De raad is bezig deze verder vorm te geven.

De verhouding met de bestuurder is in ontwikkeling, waarbij raad en bestuurder opnieuw positie zoeken in de veranderingen, die zich maatschappelijk in de governance voltrekken. De rol van werkgever is naar behoren ingevuld met functionerings- en beoordelingsgesprekken. De rol van de raad als klankbord is gedurende de visitatieperiode zichtbaar gegroeid.

### **Zelfreflectie**

De Goede Woning Zoetermeer voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat de raad van commissarissen ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de bestuurder zijn eigen functioneren bespreekt.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0 op basis van het volgende pluspunt:

- + De actieve en intense wijze waarop de raad zijn functioneren bespreekt.  
In het jaarverslag beschrijft de raad de belangrijkste uitkomsten uit de zelfevaluatie en de activiteiten die daaruit voortvloeien.

### Toelichting

De commissie heeft geconstateerd dat de raad van commissarissen ieder jaar een zelfevaluatie houdt, waarbij eens in de twee jaar een externe begeleider is betrokken. De commissie stelt vast dat de raad zich daarbij open en kwetsbaar opstelt. De raad neemt verbeterpunten op in het jaarverslag en geeft daar invulling aan. Een van de verbeterpunten betrof de informatievoorziening van de raad. De raad heeft afgesproken zichzelf actiever van informatie te voorzien en geeft daar invulling aan.

### **Toetsingskader**

De Goede Woning Zoetermeer voldoet niet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,0 omdat de commissie geen actueel en coherent toetsingskader heeft aangetroffen en constateert dat deze nog in ontwikkeling is.

### Toelichting

De commissie is van oordeel dat veel belangrijke onderdelen van het toetsingskader aanwezig zijn, maar dat er nog een belangrijke onvolkomenheid is voor wat betreft investeringen in de bestaande woningvoorraad. Grote bedragen worden soms uitgegeven waarbij de commissie niet heeft kunnen vaststellen dat de raad van commissarissen daarover expliciet heeft besloten. Ook het ontbreken van inzicht in de benodigde investeringen op de langere termijn, als het gaat om duurzaamheidsmaatregelen en het toekomst bestendig maken van buurten en wijken ziet de commissie als een belangrijk gemis voor een samenhangend toetsingskader.

### **Toepassing Governancecode**

De Goede Woning Zoetermeer voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat De Goede Woning de Governancecode toepast.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0 op basis van het volgende pluspunt:

- + De actieve wijze waarop de raad van commissarissen de ontwikkelingen in de Governancecode volgt en vertaalt naar de eigen situatie.

### Toelichting

De commissie heeft geconstateerd dat De Goede Woning de Governancecode in zijn geheel onderschrijft en van toepassing heeft verklaard. In diverse vergaderingen van de raad is de code besproken op inhoud en formalisering. Met name de benoemingen, de deskundigheidsbevordering, de rolopvattingen, de benodigde bijstellingen van het investeringsstatuut heeft de raad nadrukkelijk op zijn agenda gezet en besproken met het bestuur.

Eind 2016 heeft de raad formeel in grote lijnen de documentatie op orde gebracht door een visie op het toezichthouden te ontwikkelen. Deze wordt nu verder uitgewerkt in een reglement.

### **Externe legitimering en verantwoording**

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten: Externe legitimatie en Openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,5.

### **Externe legitimatie**

De Goede Woning Zoetermeer voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat de corporatie voldoet aan de Overlegwet en aan de bepalingen van de Governancecode over externe legitimatie.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0 op basis van het volgende pluspunt:

- + De actieve wijze waarop de huurders van IDGW actief betrokken worden bij het beleid van De Goede Woning;
- + De actieve wijze waarop De Goede Woning haar belanghebbenden bij haar beleid en verantwoording van het beleid betreft bijvoorbeeld door de organisatie van de DGW-kenniscafés.

### Toelichting

De commissie stelt vast dat De Goede Woning aan alle formele eisen voor het betrekken van huurders en andere belanghebbenden bij het beleid voldoet. De Goede Woning doet meer dan qua regelgeving vereist is. De huurders hebben regelmatig contact met bestuurder, management team en raad van commissarissen en worden actief uitgenodigd om zich uit te spreken over het beleid. Ieder jaar organiseert De Goede Woning een kenniscafé voor de gemeenteraad, aan de hand van een thema waar ook andere belanghebbenden zoals de huurders, collega-corporaties en maatschappelijke instellingen voor worden uitgenodigd. In 2015 is er verder voor samenwerkingspartners in de wijk een interactieve workshop georganiseerd en ervaringen uitgewisseld over het activeren van burgers.

### **Openbare verantwoording**

De Goede Woning Zoetermeer voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat De Goede Woning de gerealiseerde prestaties vermeld in een openbare publicatie, het jaarverslag. De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0 op basis van het volgende pluspunt:

- + De Goede Woning maakt goed vormgegeven, toegankelijke jaarverslagen en publiceert deze op de website. De Goede Woning heeft ook haar ondernemingsplannen op een heldere wijze vormgegeven en verwoord.

### Toelichting

De commissie stelt vast dat De Goede Woning een goede traditie heeft om jaarverslagen en andere beleidsdocumenten op een inzichtelijke wijze te verwoorden en te presenteren. Tot en met 2014 zijn de jaarverslagen ook nog eens uitgebracht in een jaarbericht. Recent is kort na de afsluiting van het jaar 2016 een infographic opgesteld, waarin de belangrijkste resultaten van 2016 zijn verwoord, onderverdeeld naar de speerpunten van het ondernemersplan betaalbaar, wachtduur, thuis en in wordt gegaan op de samenwerking. De commissie vindt dat een mooi voorbeeld van openbare verantwoording.







## Deel 3

# Bijlagen bij het rapport





## Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



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

#### ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : De Goede Woning Zoetermeer

Jaar visitatie : 2017

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

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

In de 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.

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

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 7 september 2016

Handtekening

A handwritten signature in blue ink, written over a horizontal dotted line.

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

De Goede Woning te Zoetermeer

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer drs. H. van Santen

Geboortedatum : 24 juli 1952

Handtekening : .....

Datum : 7 september 2016

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

De Goede Woning te Zoetermeer

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

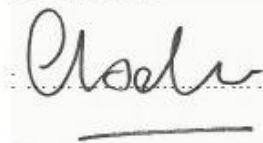
In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie.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

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

Naam : de heer ing. C. Hobo

Geboortedatum : 6 april 1949

Handtekening



Datum : 8 september 2016

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

De Goede Woning te Zoetermeer

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : mevrouw C.M.F. Bomhof MOC

Geboortedatum : 2 juli 1958

Handtekening



Datum : 7 september 2016

## **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**

**Drs. H. van Santen (Herman)**

### **Korte kennismaking**

Mijn ervaring is zowel bestuurlijk als managerial van aard. Als wethouder in Gorinchem heb ik onder meer volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en grondzaken in mijn portefeuille gehad. Vanaf 2011 tot 2015 ben ik lid geweest van Provinciale Staten van Zuid-Holland; portefeuille groen, wonen en ruimtelijke ordening. Afgezien van de vanzelfsprekend inhoudelijke kennis van het werkkterrein van corporaties, kan ik vanuit mijn ervaring goed het lokale krachtenveld inschatten. Ik heb diverse bestuurlijke en toezichthoudende functies uitgevoerd bij organisaties, met activiteiten op het snijvlak van corporaties en lokale overheid. Daarin ben ik nog steeds actief.

### **Visitatie**

Vanaf de start van Raeflex ben ik als visitator actief, als algemeen commissielid en voorzitter. Ik heb veel verschillende corporaties in verschillende werkgebieden gevisiteerd. Een belangrijke functie van een visitatie is de mogelijkheid die het corporaties biedt om bij te dragen aan kwaliteits- en dienstverleningsoptimalisering. De laatste jaren veranderen de maatschappelijke omstandigheden waarbinnen een corporatie opereert sterk. Ik verwacht dat de druk op corporaties nog wel enige tijd zal voortduren. Corporaties zullen prestaties en besturing op deze maatschappelijke dynamiek voortdurend moeten blijven aanpassen. Een visitatie kan daarbij behulpzaam zijn. Het lerende element van visitaties vind ik daarom zeker zo belangrijk als het afleggen van verantwoording over de maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaren. Als visitator kijk ik goed naar de governance en het presteren naar vermogen, in samenhang met de maatschappelijke prestaties van corporaties. Van huis uit ben ik fiscaal bedrijfseconoom, waardoor ik de financiële bedrijfsvoering van een corporatie goed kan doorgronden.

### **Specifieke deskundigheid**

- Kennis van het lokale en regionale openbaar bestuur
- Uitgebreide ervaring als commissaris en bestuurslid in diverse, meest maatschappelijke, organisaties, waaronder corporaties
- Inhoudelijke kennis van de volkshuisvesting en ruimtelijke ordening

### **Kort CV**

- Geboren in 1952
- Opleiding: propedeuse Nederlands Recht, Doctoraal fiscale bedrijfseconomie
- 1980-heden Diverse bestuurslidmaatschappen, binnen en buiten de volkshuisvesting
- 1980-heden Diverse commissariaten binnen en buiten de volkshuisvesting
- 1985-1998 Conector en (sector)directeur voortgezet onderwijs
- 1994-1998 Raadslid gemeente Gorinchem
- 1998-2010 Wethouder gemeente Gorinchem, ondermeer ruimtelijke ordening, grondzaken en volkshuisvesting
- 2011-2015 Statenlid provinciale staten Zuid-Holland

## Nevenfuncties

- 2008-heden Voorzitter van de rekenkamercommissie van de gemeente Echt-Susteren (tot 1 juni 2017)
- 2010-2015 Voorzitter Stichting Vrienden van het Van Andel-Spruijt Natuurcentrum Gorinchem
- 2013-heden Lid permanente scoutingcommissie kamercentrale Zuid-Holland-Zuid, VVD
- 2015-heden Voorzitter van de gezamenlijke klachtencommissie van Woondiensten Aarwoude en Woningstichting Nieuwkoop

## Reeds gevisiteerd

2003	Woningstichting Hellendoorn, Nijverdal	2012	Gemeentelijk Woningbedrijf Ameland, Ballum
2004	Stichting Waterweg Wonen (preview), Vlaardingen	2012	Stichting Elkien, Heerenveen
2005	Stichting Heuvelrug Wonen, Driebergen	2012	Staedion, 's-Gravenhage
2005	Wonen West Brabant, Bergen op Zoom	2012	Woningstichting Heteren, Heteren
2006	Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen	2013	Woningbouwstichting Cothen, Cothen
2007	Stichting Destion, Nieuw-Bergen	2013	Stichting Idealis, Wageningen
2007	Woonmij Dinkelborgh, Denekamp	2013	WoonFriesland, Grou
2008	Stichting R&B Wonen, Heinkenszand	2014	Stichting woCom, Someren
2008	Welkom Bolsward, Bolsward	2014	Stichting Woonstad Rotterdam, Rotterdam
2009	Vieya Wooncorporatie, Dongen	2014	Stichting Woningbeheer De Vooruitgang, Volendam
2010	Ressort Wonen, Rozenburg	2014	Pré Wonen, Velsbroek
2010	SSH Utrecht, Utrecht	2015	Stichting Intermaris, Hoorn
2010	Standvast Wonen, Nijmegen	2015	Stichting Thús Wonen, Dokkum
2010	Stichting Woonborg, Vries	2015	Woningstichting De Delthe, Usquert
2011	Stichting AlleeWonen, Roosendaal/Breda	2015	Stichting Trivire, Dordrecht
2011	Woonstichting De Zes Kernen, Abbenbroek	2015	Veenendaalse Woningstichting, Veenendaal
2011	Stichting Destion, Gennep	2015	de Woningstichting, Wageningen
2011	Lek en Waard Wonen, Nieuwpoort	2016	Stichting Elkien, Heerenveen
2011	Stichting PeelrandWonen, Boekel	2016	Woningbouwvereniging Heerjansdam, Heerjansdam
2011	Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout, Dongen/Oosterhout	2016	Gemeentelijk woningbedrijf Ameland, Ballum
2011	Vieya (Midterm Review), Dongen	2017	De Goede Woning, Zoetermeer
2011	Woningstichting Wierden en Borgen, Bedum		
2012	Woningstichting Kockengen, Kockengen		

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/herman-van-santen/9/288/336>

**Algemeen commissielid**  
**Ing. C. Hobo (Kees)**



**Korte kennismaking**

Mijn ervaring in het werkveld wonen is zowel breed als diep te noemen. Ik ben betrokken geweest bij stadsvernieuwing en heb als directeur-bestuurder bij woningcorporaties en zorginstellingen gewerkt. De laatste jaren vervulde ik interim-functies als bestuurder en als extern toezichthouder bij corporaties in zwaar weer. Ook ben ik als adviseur, als directeur bedrijfsvoering en als bestuurder werkzaam geweest bij/voor zorginstellingen. Mijn kennis van meerdere sectoren maakt het me mogelijk om het functioneren van corporaties vanuit een breed perspectief te doorgronden. Ik heb kennis van en ervaring met bedrijfsprocessen, het maken en uitvoeren van prestatieafspraken, financiële sanering (zorginstellingen, corporaties en projecten) en netwerkorganisaties. Als corporatiebestuurder heb ik zelf een visitatie ondergaan.

**Visitaties**

Bij visitaties zet ik mijn kennis van governance, verbindingen met andere partijen, financiën en vastgoed in. Governance en het Presteren naar Opgaven en Vermogen zijn voor mij belangrijke aandachtsvelden. De wijze waarop corporaties in deze tijd moeten werken, vereist heldere ambities met realiteitszin en zicht op de mogelijkheden die er zijn om te kunnen investeren, zodanig dat de continuïteit van de corporatie is gewaarborgd. Visitaties zijn voor mij naast een verantwoordingsinstrument, vooral van belang voor corporaties om te leren en te verbeteren.

**Specifieke deskundigheid**

- Governance, onder meer opgedaan als toezichthouders bij corporaties in 'zwaar weer'
- Kennis van de zorg als bestuurder en toezichthouder bij corporaties en zorginstellingen
- Financiële exploitatie en projecten
- Netwerkorganisaties

**Kort CV**

- Geboren in 1949
- 1967-1971 HTS Bouwkunde
- 1971-1973 Academie van Bouwkunst
- 1973-heden Meerdere vervolgcursussen met betrekking tot management en financiering
- 1972-1978 Raad voor het Maatschappelijk Welzijn Amsterdam (ontwikkelen en realiseren van wijkwelzijnsplannen)
- 1976-1979 Nationale Woningraad (stadsvernieuwing)
- 1979-1990 Woningbouwvereniging 's-Gravenhage, lid van directieteam
- 1990-2001 Gemeentelijke Woningbedrijf 's-Hertogenbosch, Hertoghuizen, BrabantWonen, directeur-bestuurder, mede-oprichter van Futura
- 2001-heden Zelfstandig interim-manager en adviseur met opdrachten in de volkshuisvestings- en zorgsector; zoals het als interim- bestuurder begeleiden van een eerder vastgelopen fusietraject (4 corporaties), als extern door het ministerie aangesteld toezichthouder, als voorzitter raad van toezicht ad interim bij een corporatie in zwaar weer, het begeleiden van samenwerkingsverbanden tussen zorg, welzijn en wonen en in een directiefunctie bij Vivent, zorginstelling

### Nevenactiviteiten

- 2007-2016 Lid bestuur Hospice De Duinsche Hoeve, 's-Hertogenbosch
- 2008-2012 Lid raad van toezicht Coöperatieve Bouwvereniging Eigen Bezit, 's-Hertogenbosch
- 2013-2014 Lid bestuur Het Wooninitiatief
- 2013-heden Lid raad van toezicht Stichting Zorggroep de Vechtstreek
- 2014-heden Lid bestuur Dorpsraad Loenen aan de Vecht

### Reeds gevisiteerd

2014	Stichting Woonconcept, Meppel	2015	Woningstichting Van Alckmaer voor Wonen, Alkmaar
2014	Woningbouwvereniging Hoek van Holland	2015	Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl, Eindhoven
2014	Woningstichting De Goede Woning, Apeldoorn	2015	Woningbouwvereniging WonenBreborg, Tilburg
2014	De Woonmensen/SJA, Apeldoorn	2016	Woningstichting Den Helder, Den Helder
2014	Woningstichting 'Ons Huis', Apeldoorn	2017	De Goede Woning, Zoetermeer
2015	Woonstichting Centrada, Lelystad	2017	Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland, Alkmaar
2015	Patrimonium woonservice, Veenendaal		
2015	Stichting Stadgenoot, Amsterdam		

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/kees-hobo/22/52/753>

## Secretaris

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



### 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 meer op samenwerking en verandering gerichte activiteiten, ook in andere maatschappelijke sectoren, zoals de zorg en kinderopvang. Daarnaast werk ik sinds 2013 als auditor bij visitaties in het hoger beroepsonderwijs.

### Visitaties

Sinds 2003 werk ik voor Raeflex: 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 aan goed toegankelijke rapporten, die goed leesbaar zijn voor zowel de corporatie zelf als voor de externe belanghebbenden.

### Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de volkshuisvesting
- Brede ervaring als visitator en secretaris
- Uitstekende schrijfvaardigheid

### Kort CV

- Geboren in 1958
- Opleiding: Kandidaats Franse taal- en letterkunde, doctoraal Algemene Taalwetenschappen (niet afgerond) en master Organisatiecoaching
- 1980-1984 Bestuurslid SSH-VU
- 1985-1995 Stafmedewerker bewonerszaken, later beleidsmedewerker Goede Stede, Almere
- 1995-2016 eigen adviesbureau
- Vanaf 2016 in dienst bij NQA als senior auditor/adviseur, daarnaast eigen coachpraktijk.

## Reeds gevisiteerd

2005	Com.wonen, Rotterdam	2011	Woonzorg Nederland, Amstelveen
2007	Com.wonen (Midterm Review), Rotterdam	2012	Lyaemer Wonen, Lemmer
2007	Pantein Wonen, Sint Anthonis	2012	Valburg (Midterm Review), Zetten
2007	Woningstichting De Groene Waarden, Gorssel	2012	VitaalWonen, Limbricht
2008	ProWonen, Borculo	2012	Wonen Delden, Delden
2008	Wonen Delden, Delden	2012	Woningstichting Naarden, Naarden
2009	Algemene Woningbouwvereniging Monnickendam, Monnickendam	2012	Woningstichting Rochdale, Amsterdam
2009	Goed Wonen, Gemert	2012	Goed Wonen (Midterm Review), Gemert
2009	Wooncompagnie, Hoorn	2013	BrabantWonen, Oss
2009	Woonwaard, Alkmaar	2013	WoonFriesland, Grou
2010	IntermarisHoeksteen, Hoorn	2014	Woningstichting Maasdriel, Kerkdriel
2010	Random Wonen, Pijnacker	2014	Chr. Woonstichting Patrimonium, Urk
2010	SIB Woonservice, Veenendaal	2014	Seyster Veste, Zeist
2010	Stichting Mooiland, Wageningen	2014	Woonconcept, Meppel
2010	Stichting Woonservice Urbanus, Belfeld	2014	Woningbeheer De Vooruitgang, Volendam
2010	Woningstichting Kessel, Kessel	2014	De Sleutels, Leiden
2010	Woningstichting Maasdriel, Kerkdriel	2014	Woonwijze, Vught
2010	Woningstichting Roermond, Roermond	2015	Standvast Wonen, Nijmegen
2010	Woningstichting St. Joseph, Stramproy	2015	Woonpunt, Maastricht
2010	Woningvereniging Nederweert, Nederweert	2015	Intermaris, Hoorn
2010	Woningvereniging Ubach over Worms, Landgraaf	2015	Eelder Woningbouw, Paterswolde
2011	Goed Wonen, Benschop	2015	Woningstichting De Volmacht, Gieten
2011	Stichting PeelRand Wonen, Boekel	2015	Woonborg, Vries
2011	Stichting Poort6, Gorinchem	2015	Stadgenoot, Amsterdam
2011	Vieya (Midterm Review), Dongen	2015	Van Alckmaer, Alkmaar
2011	Woningbouwvereniging Patrimonium, Barendrecht	2015	Woningstichting Nieuwkoop, Nieuwkoop
2011	Woningstichting Lopik, Lopik	2015	l'escaut woonservice, Vlissingen
2011	Woningstichting Wittem, Mechelen	2015	Vredewold, Leek
2011	Woningstichting Woensdrecht, Woensdrecht	2015	Woonbedrijf SWS.Hhvl, Eindhoven
		2015	Woningstichting Heteren, Heteren
		2016	Woningstichting Maasvallei Maastricht, Maastricht
		2016	Woningstichting Den Helder, Den Helder
		2016	Wassenaarsche Bouwstichting, Wassenaar
		2017	De Goede Woning, Zoetermeer

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



## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper</li> <li>• Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen 2012 tot en met 2017</li> <li>• Arbojaarplan</li> <li>• Fraudemanagement</li> <li>• Ondernemingsplannen 2010-2014 en 2015-2018</li> <li>• Jaarverslagen 2012 tot en met 2015, kwartaalverslagen 2012 tot en met 2016</li> <li>• Strategisch voorraadbeleid (SVB) 2011-2014 en 2015 tot en aanzet tot portefeuillestrategie 2016</li> <li>• Huurprijsbeleid</li> <li>• Memo verkoopbeleid</li> <li>• Implementatie Woningweg-Scheidingsvoorstel</li> <li>• Woonvisies lokaal en regionaal</li> <li>• Prestatieafspraken lokaal en regionaal met SVH</li> <li>• Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</li> </ul>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correspondentie met gemeente en ministerie</li> <li>• Onderzoeken naar klanttevredenheid en onderzoek leefbaarheid (USP)</li> <li>• Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</li> </ul>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaties Autoriteit woningcorporaties: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief 2012-2016</li> <li>• De Oordeelsbrief van de minister van BZK 2012-2016</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</li> <li>• Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief 2012 tot en met 2016</li> <li>• Verslag interne controles 2012-2016</li> <li>• Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen 2012 - 2016</li> <li>• Jaarbegrotingen onderhoud 2012-2016</li> <li>• Kwartaalrapportages 2012-2016,</li> <li>• Complexsignaleringssysteem</li> <li>• Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven 2012-2016</li> <li>• Investeringsstatuut, investeringsvoorstel Katwijkertracee, treasurystatuut</li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statuten</li> <li>• Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen 2012-2016</li> <li>• Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</li> <li>• Toepassing Governancecode</li> </ul>



## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal negen face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van De Goede Woning Zoetermeer.

#### Raad van commissarissen

- De heer J. van der Meulen (voorzitter)
- De heer K. Schiffer
- Mevrouw M.C. Schoordijk
- De heer M. Souverijn

#### Directeur/bestuurder

- De heer K. Karsten

#### Managementteam

- De heer P. Boerman
- Mevrouw K. Priem
- De heer A. Jaarsma
- Mevrouw R. Weber

#### Ondernemingsraad

- De heer L. van de Kruk
- De heer A. Caffa
- Mevrouw A. Ciddi
- Mevrouw R. Jansen
- De heer R. Tempel

#### Huurdersorganisatie

- De heer M. Brijman (huurdersvereniging IDGW)
- De heer R. Baart (huurdersvereniging IDGW)
- Mevrouw C. Martins (lid bewonerscommissie)
- Mevrouw F. Bevers (bewonersadviseur)
- De heer J. Smit (huurdersvereniging IDGW)
- De heer T. Vogelaar (huurdersvereniging en bewonerscommissie)

#### Gemeente Zoetermeer

- De heer T. Kuiper (wethouder Wonen)
- De heer P. Verheggen (beleidsambtenaar groen en duurzaam)
- De heer H. Hamster (projectleider jongerenhuisvesting)
- De heer J. Kool (beleidsambtenaar)

#### Zorg- en welzijnsinstellingen

- Mevrouw D. Stout (Overleg Samenwerkende Ouderenbonden)
- De heer L. van Veen (Overleg Samenwerkende Ouderenbonden)
- Mevrouw L. van den Bosch (VAC)
- Mevrouw M. van Bijnen (Piëzo)
- Mevrouw S. Bijlsma (RIBW Fonteyenburg)
- Mevrouw A. Campbell (Het vierde huis)
- Mevrouw J. Landa (Kwadraad)
- De heer J. Henneken (Humanitas)
- De heer P. Blankensteijn (Fundis)

#### Corporaties en SVH

- De heer M. Bogerd (Habeko Wonen)
- Mevrouw J. Hoogenboom (SVH)
- Mevrouw A. Koning (SVH)
- Mevrouw G. Jansen (Vestia)

## Bijlage 5      Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015					Cijfer
<b>1. Huisvesting van de primaire doelgroep</b>					8
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>					
<u>Beschikbaarheid woningen</u>					
<u>O.b.v. huur na mutatie exclusief intramurale zorg (2016 exclusief JvB)</u>					
	2012	2013	2014	2015	2016
Goedkoop (sub. tot KKG)	777	769	778	819	824
Betaalbaar (netto tot HATG)	3.866	3.991	3.821	4.268	4.538
Duur tot huurtoeslag (netto tot LG)	1.626	1.573	1.728	1.279	880
Duur boven huurtoeslag (netto boven LG)	51	51	50	48	80
Totaal	6.320	6.284	6.377	6.414	6.322
<p>De toewijzing heeft in alle jaren van de visitatieperiode voldaan aan de Europese regelgeving, met uitzondering van 2012. Het al eerder aanbestede en in dat jaar opgeleverde project De Elementen (340 appartementen, vooral voor de doelgroep met een middeninkomen) heeft toen tot een eenmalige overschrijding van de 90 procentnorm geleid. De Goede Woning heeft wel in alle jaren aan de regionale prestatieafspraken van de stadsregio Haaglanden voldaan.</p> <p>Vanaf 1 januari 2016 is de regelgeving van passend toewijzen van kracht. In 2016 heeft De Goede Woning aan deze regelgeving voldaan.</p> <p>In 2015 is van 700 woningen huur verlaagd om te kunnen voldoen aan passendheidscriteria uit de Woningwet 2015. Doelstelling: 85 procent van het woningbezit betaalbaar houden (circa 5.300 woningen), desnoods door verlaging huur bij mutatie.</p> <p>In 2014 blijkt de slaagkans op een woning van De Goede Woning in Zoetermeer lager te zijn dan bij andere corporaties in Zoetermeer. Dat komt door de lagere huurprijs van woningen van De Goede Woning, waardoor meer woningzoekenden reageren.</p> <p>In 2013 heeft De Goede Woning als enige corporatie grote gezinnen (van zes gezinsleden of meer) kunnen huisvesten. Dat is een zorg, omdat grote gezinnen moeilijk gehuisvest kunnen worden in de regio Haaglanden.</p> <p>Aantal woningen toegewezen:                  2012: 969 woningen verhuurd, waarvan 498 nieuwbouwwoningen                  2013: 415 woningen verhuurd, waarvan 4 in Lansingerland                  2014: 477 woningen verhuurd                  2015: 395 woningen in Zoetermeer plus 48 woningen in Lansingerland</p> <p><u>Toewijzing</u>                  Toewijzing vindt plaats via Woonnet Haaglanden. Voorafgaand aan verhuur vindt er een uitgebreid intake gesprek plaats.</p> <p><u>Wachttijden</u>                  In de visitatieperiode zijn de wachttijden gestegen van 30 maanden naar 33 maanden (huurtoeslaggroep), bij starters van 41 maanden naar 46 maanden en bij doorstromers van 19 naar 21 maanden.</p> <p><u>Doorstroming</u>                  In 2012 gewerkt aan doorstroming door de opleidvering van 340 (duurdere) appartementen van De Elementen. Daar zijn 112 huurders vanuit de betaalbare voorraad naar doorgestroomd.</p> <p><u>Statushouders</u>                  2012: 5 statushouders, conform taakstelling                  2013: 18 statushouders, conform taakstelling                  2014: 16 statushouders gehuisvest, twee meer dan taakstelling                  2015: taakstelling niet helemaal gehaald, omdat juiste papieren niet op tijd beschikbaar waren.                  27 woningen aan statushouders in Zoetermeer verhuurd, 1 via 3B wonen in Lansingerland.                  2016: 114 statushouders gehuisvest.</p> <p><u>Woonfraude</u>                  De Goede Woning bestrijdt actief woonfraude.                  In de visitatieperiode tot en met 2015 zijn in totaal 29 gevallen van onrechtmatige bewoning beëindigd.</p>					

Geleverde prestaties op de prestatievelen 2012-2015		Cijfer																														
<p><b>Betaalbaarheid</b></p> <p><u>Huurverhogingen in de visitatieperiode</u>            2012: 2,3 procent            2013: 3,6 procent: 3,25 procent voor huurders met een verzamelinkomen tot € 43.000 en 5.75 procent voor huurders met een hoger verzamelinkomen.            2014: 3,9 procent: 3,5 procent voor huurders met een verzamelinkomen tot € 43.062 en 6,0 procent voor huurders met een hoger verzamelinkomen. De Goede Woning berekent niet de maximaal toelaatbare huurverhoging door.            2015: 2,0 procent gemiddeld: 2 procent aan huishoudens met een verzamelinkomen tot € 43.786, 4,5 procent aan huishoudens met een hoger verzamelinkomen. Bij 150 huurders die in 2013 foutief betrokken waren bij een te hoog inkomensafhankelijke huurverhoging is deze actief teruggedraaid.            2016: Huishoudens met een inkomen tot € 34.678 (inflatie van) 0,6% plus 0,4% is 1,0%. Huishoudens met een inkomen tussen € 34.678 en € 44.360 krijgen een huurverhoging van (inflatie) 0,6% plus 1% is 1,6% Huishoudens met een gezamenlijk inkomen boven de € 44.360 (inflatie van) 0,6% plus 4% is 4,6%.</p> <p>Huurachterstand:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>jaar</th> <th>Huurachterstand in %</th> <th>Dossiers bij deurwaarder</th> <th>Aanzeggingen tot ontruiming</th> <th>Ontruiming wegens achterstand</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0,88</td> <td>Niet bekend</td> <td>86</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>0,93</td> <td>432</td> <td>133</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>0,95</td> <td>459</td> <td>103</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>0,90</td> <td>459</td> <td>108</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>0,83</td> <td>207</td> <td>110</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table> <p>De Goede Woning werkt nauw samen met partners om de betalingsachterstand te beperken. Bij huurachterstand wordt sinds 2009 Humanitas betrokken om huurders met een problematische betalingsachterstand te begeleiden.            * Jaarlijks ontvangen we van de deurwaarder een verslag van de in behandeling zijnde schuldbewakingszaken. Het verslag over 2016 hebben we nog niet ontvangen.</p>		jaar	Huurachterstand in %	Dossiers bij deurwaarder	Aanzeggingen tot ontruiming	Ontruiming wegens achterstand	2012	0,88	Niet bekend	86	19	2013	0,93	432	133	25	2014	0,95	459	103	20	2015	0,90	459	108	19	2016	0,83	207	110	21	
jaar	Huurachterstand in %	Dossiers bij deurwaarder	Aanzeggingen tot ontruiming	Ontruiming wegens achterstand																												
2012	0,88	Niet bekend	86	19																												
2013	0,93	432	133	25																												
2014	0,95	459	103	20																												
2015	0,90	459	108	19																												
2016	0,83	207	110	21																												
<b>2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen</b>		<b>7</b>																														
<p><b>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte</b>            De Goede Woning heeft twee seniorencomplexen. Wanneer er specifieke zorg- en huisvestingbehoefte ontstaat, kunnen huurders terecht bij de WMO. Wij werken volledig mee bij het aan (laten)brenge van de door de WMO goedgekeurde en toegekende voorzieningen.            We zijn twee projecten aan het ontwikkelen voor ouderen met specifieke zorg en huisvestingsbehoefte. Het eerste is een woonzorgcentrum met 66 tweekamerappartementen voor ouderen met dementie, die 24-uurs zorg krijgen. De appartementen worden verdeeld over acht woongroepen met ieder een eigen gemeenschappelijke buurtkamer.            Het tweede project wat in ontwikkeling is een zorggebouw met 48 appartementen. Ook voor ouderen met een dementie.</p>																																
<p><b>Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</b>            In Zoetermeer zorgt de gemeente voor de financiering van de zorg. De zorgpartijen moeten zelf met de corporaties afspraken maken over de huisvesting. Wij hebben met verschillende partijen afspraken. Wij hebben bijvoorbeeld met Fonteyenburg afspraken voor het ter beschikking stelling van 5 woningen per jaar. Als er een grotere behoefte is maken we daar nieuwe afspraken voor. Als er een specifieke vraag komt is ons uitgangspunt: wij huisvesten.</p>																																
<p><b>Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</b></p> <p>De Goede Woning verhuurt woningen in het kader van de samenwerkingsovereenkomst Begeleid Wonen Jongeren aan klanten van participerende jongerenorganisaties. Daarbij worden jongeren en tienermoeders gehuisvest onder begeleiding van jeugdhulpinstelling Impegno.</p> <p>2012: geen gegevens in het jaarverslag aangetroffen.            2013: 69 woningen toegewezen aan urgent woningzoekenden.            2014: 97 woningen toegewezen aan urgent woningzoekenden. De Goede Woning heeft 18 huurders een laatste kans traject aangeboden, die nog liepen eind 2014            2015: 113 woningen toegewezen op basis van urgentie            De Goede Woning heeft 17 trajecten gestart in het kader van het Laatste Kansbeleid, om ontbinding van huurovereenkomst vanwege overlast te voorkomen. 12 trajecten liepen er nog eind 2015.            2016: In 2016 zijn er 4 laatste kans huishoudens geweest. 1 daarvan is negatief afgerond.</p>																																

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015						Cijfer			
<b>3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer</b>						<b>6,3</b>			
<b>Woningkwaliteit</b>						7			
Onderhoud: Kwaliteit van het bezit wordt bij een driejaarlijks cyclus geïnspecteerd.									
	2012	2013	2014	2015	2016				
Klachtenonderhoud Per woning	€338	€313	€286	€341	€ 392				
Mutatieonderhoud Per mutatie	€1.942	€ 2515	€ 2487	€ 1942	€ 2598				
Planmatig onderhoud In € per gewogen VHE*	€ 1.650	€ 985	€ 740	€ 712	€ 550				
* ontleend aan corporatie benchmark Gemiddeld huurniveau als verhouding prijs/kwaliteit 2012: gemiddeld huurniveau 66,8 procent maximaal toegestane huurprijs (DAEB) 2016: gemiddeld huurniveau 70,7 <sup>1</sup> procent van de maximaal toegestane huurprijs									
Voorbeelden van groot onderhoudsprojecten staan elders vermeld in deze tabel onder '(des) investeren in de voorraad.									
<b>Kwaliteit dienstverlening</b> De Goede Woning beschikt over KWH-huurlabel en heeft deze de gehele visitatieperiode kunnen voeren.						7			
<b>Energie en duurzaamheid</b> De Goede Woning heeft een beleid geformuleerd, gericht op verbeteren energiestatistiek en het verlagen van de woonlasten voor huurders. Huurders betalen een huurverhoging van maximaal 75 procent van de berekende energiebesparing in de huurverhoging. Pilot uitgevoerd met Nul Op de Meter woningen, waarbij huurverhoging van maximaal 80 procent van de beperkte energiebesparing wordt doorgerekend. Leidt tot knelpunt bij passend toewijzen, omdat de netto huur van de woningen daarbij te hoog zouden worden.  In 2012 158 energiezuinige woningen opgeleverd, met een innovatief verwarmingssysteem (warmte-koudeopslag), warmtepompen en vloerverwarming. In 2014 56 energiezuinige woningen (A++label) in Waterzicht opgeleverd.						5			
jaar	A++	A+	A	B	C	D	E	F	G
2012	158	75	708	506	764	2.293	1.488	277	82
2016	-	75	957	640	775	2.263	1.440	274	82
Kanttekeningen bij bovenstaande waarde zijn: De energielabels worden dit jaar voor al onze woningen opnieuw vastgesteld. We verwachten dat de uiteindelijke energielabels gunstiger worden omdat: - Van 5 complexen (134 woningen) is er nog geen afgemeld energielabel. Bij deze complexen is het energielabel gebaseerd op het bouwjaar (A). Mogelijk zal het werkelijke energielabel iets gunstiger zijn (A+) - We hebben bij diverse complexen energiemaatregelen doorgevoerd maar de energielabels zijn daarna niet opnieuw afgemeld.									
<b>4. (Des)investeringen in vastgoed</b>						<b>8</b>			
<b>Nieuwbouw</b> 2012: 498 woningen opgeleverd, waaronder 340 (huur)appartementen in het complex de Elementen in het centrum Oosterheem Verder 158 woningen in Oosterheem, waarvan 40 jongerenwoningen. 2013: geen woningen opgeleverd. 2014: 111 woningen opgeleverd, waarvan 15 grondgebonden woningen voor 3B in Lansingerland en 40 jongerenwoningen De Chrysant, verder 56 A++ woningen in Waterzicht. 2015: 44 woningen (appartementen 3B) in Lansingerland; verder gestart met transformatie oud EIM-kantoor naar 67 woningen voor jongeren. Inmiddels opgeleverd. Ook gestart met de bouw van 32 jongerenwoningen in buurt Waterzicht en 69 woningen (Cadenza) in stadshart Zoetermeer.									

<sup>1</sup> 2.3)



<b>Geleverde prestaties op de prestatievelen 2012-2015</b>	<b>Cijfer</b>
<p>2016: 99 appartementen voor jonge starters. Er zijn 67 appartementen gerealiseerd door een kantoortransformatie in het stadshart: Casa Italia. En er zijn 32 appartementen opgeleverd in de wijk Oosterheem: Dat complex heet Calypso.</p> <p>Totale nieuwbouw 752 woningen in de visitatieperiode.</p>	
<p><b>Sloop, samenvoeging</b> Geen woningen gesloopt.</p>	
<p><b>Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)</b></p> <p>Groot herstructureringsplan Palenstein. Twee flats staan op de nominatie om te worden gesloopt. In 2015 begonnen met herhuisvesten bewoners van het te slopen complex Jan van Beieren (102 woningen). In 2015 zijn er 98 bewoners vertrokken.</p> <p>In 2012 heeft De Goede Woning in het ouderencomplex Camee het Atrium van nieuwe brandtechnische aanpassingen voorzien en het hang- en sluitwerk in de wijk Seghwaert onderzocht en indien bewoners daarvoor toestemming gaf vervangen. Het complex Alferbos is van een nieuwe ketel voorzien.</p> <p>In 2013 heeft De Goede Woning groot onderhoud gepleegd aan complex Savelsbos: de cv-installatie inclusief leidingen zijn vervangen, natte ruimten zijn opgeknapt (309 woningen).</p> <p>In 2014 heeft er groot onderhoud plaatsgevonden aan de complexen Onyx en Diamant. Alle natte ruimten, de keuken en het toilet zijn vervangen. Daarnaast nieuwe sluitplannen ingevoerd bij de Jacob du Mee, Savelsbos, Lijnzaad/Maisakker en Abeel/Acaciazoom.</p> <p>Verder is in 2015 er grootonderhoud uitgevoerd in het complex Landenbuurt (214 woningen), bewoners kregen verschillende keuzen aangeboden aan in keukenopstellingen. In 2015 is het digitale sluitplan (toegang met tags) afgerond in de complexen Oostergo, 308 Hovebuurt, Ypsilon en Witte Dame. In 2015 grootschalige kozijn vervanging voorbereid.</p>	
<p><b>Maatschappelijk vastgoed</b></p> <p>We bezitten drie bedrijfspanden die we op dit moment verhuren aan een maatschappelijke instelling waarmee het maatschappelijk vastgoed is (DAEB). Dit betreft: Van Aalstlaan 42A, Bewonerscommissie Jacob Du Mee Savelsbos 1a, Huurdersvereniging IDGW Roggeakker 194, Gemeente Zoetermeer</p>	
<p><b>Verkoop</b></p> <p>De Goede Woning Zoetermeer verkoopt bestaande woningen. Inzet is het verbeteren van de leefbaarheid. De Goede Woning verkoopt appartementen en sinds 2013 ook eengezinswoningen; eerst aan zittende bewoners, die een korting van 10 procent op de marktprijs krijgen.</p> <p>In 2016: 21 woningen verkocht In 2015: 11 woningen verkocht In 2014: 14 woningen verkocht In 2013: 43 woningen verkocht In 2012: 5 woningen verkocht Er zijn 94 woningen verkocht in de jaren 2012 tot en met 2016.</p>	
<p><b>5. Kwaliteit van wijken en buurten</b></p>	<b>8</b>
<p><b>Leefbaarheid</b></p> <p>Sinds 2010 houdt De Goede Woning leefbaarheidsenquête's onder de bewoners. In 2010 is de eerste meting uitgevoerd. Op basis van deze uitkomsten heeft De Goede Woning prioriteitscomplexen benoemd, waarin wordt gewerkt aan de aspecten schoon, heel en veilig door bijvoorbeeld buitenruimte op te schonen, hangjongeren aan te pakken en leefregels op te stellen. Bij zes complexen is een plan van aanpak opgesteld. In 2013 is er in de prioriteitscomplexen een meting gehouden om de resultaten van de inzet te meten. In 2015 is weer een meting gehouden in alle complexen onder al de bewoners. Op basis daarvan zijn weer nieuwe prioriteitscomplexen benoemd en begint de cyclus weer opnieuw. De Goede Woning werkt in Zoetermeer met verschillende partners samen in de Wijk. Gedurende de visitatieperiode is dat op verschillende manieren gebeurd. In 2012 waren er de Wijk Actie Plannen (WAP's). Na de decentralisering kwamen de sociale wijkteams. Nu zijn dat de wijkzorgnetwerken waarin wordt samengewerkt. In 2012 is een kunstproject georganiseerd voor een van de flats in Palenstein die op de nominatie staat gesloopt te worden.</p> <p>In 2013 zijn er diverse leefbaarheidsactiviteiten geweest, waarbij bewoners in de kracht zijn gezet zoals straatfeesten en buurtdagen. Verder heeft De Goede Woning leefbaarheidsmaatregelen genomen die van invloed zijn op 'schoon, heel en veilig' zoals achterpadverlichting, onkruidbestrijding enzovoorts</p>	

<b>Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015</b>	<b>Cijfer</b>
<p>In 2014 deelgenomen aan het project Wijkgericht handhaven in Meerzicht, om mensen met hulp- of zorgvragen eerder in beeld te krijgen. Dat heeft geleid tot het doorleiden van vijftien huishoudens naar een hulpverlener en twee meldingen bij het Advies- en Meldpunt Kindermishandeling.</p> <p>Verschillende leefbaarheidsprojecten uitgevoerd in de visitatieperiode. Bewoners hebben bijvoorbeeld een indianentuin gerealiseerd, waarin regelmatig activiteiten worden georganiseerd (Van Randwijkhove). Bewoners van Meerzicht vrolijken de buurt op met mozaïek bollen. De bewonerscommissie Hoevenbos heeft een eigen preventieteam opgericht.</p> <p>In 2015 opnieuw schoonmaakprogramma opgesteld en opnieuw aanbesteed. De Goede Woning biedt bewoners een NBR-pakket met certificaat aan, waardoor de inbraakgevoeligheid van de woningen vermindert.</p> <p>In 2015 verder kerntrekbeveiliging aan gebracht bij ruim 1300 woningen, als beveiliging tegen diefstal. In 2016 en 2017 wordt de rest van de 4000 kerntrekbeveiligingen aangebracht.</p> <p>De leefbaarheid wordt periodiek gemeten met het Thuisonderzoek. Het eerste onderzoek vond in 2010 plaats. In al onze complexen is de leefbaarheid gemeten. Met die gegevens zijn onze prioriteitscomplexen bepaald. In 2013 zijn de effecten van onze inzet op leefbaarheid gemeten. In 2015 is het onderzoek weer herhaald in al onze complexen en zijn er wederom prioriteitscomplexen benoemd.</p>	
<p><b>Wijk- en buurtbeheer</b></p> <p>De Goede Woning werkt met buurttafels en -forums. Een buurttafel is een vorm van participatie waarbij bewoners in een buurt elkaar inspireren enthousiasmeren en plannen maken voor de verbetering van de leefbaarheid van de buurt (jaarverslag 2015). De Goede Woning werkt daarbij samen met jongerenwerk, opbouwwerk, gemeente en politie om de buurtbewoners samen te krijgen om mee te doen aan een buurttafel.</p> <p>Sinds 2012 heeft De Goede Woning drie buurtbeheerders in dienst, die lid zijn van de wijkteams, huurders op gedrag aanspreken, de ogen en oren van de wijk vormen en actief zijn in de aanpak van wijkplannen.</p>	
<p><b>Aanpak overlast</b></p> <p>Bij overlast maakt De Goede Woning gebruik van Buurtbemiddeling.</p> <p>In 2012: 222 meldingen van overlast  In 2013: 143 meldingen van overlast geweest  In 2014: 143 meldingen van overlast  Aantal overlastmeldingen in 2015 is onbekend.  Buurtbemiddeling wordt ingeschakeld bij overlastmeldingen.</p>	



## Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelen te weten:

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

Cijfer	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

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. 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 eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
<b>6</b>	<b>voldoende</b>	<b>de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven</b>	<b>-5% tot -15%</b>
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%



## Bijlage 7 Position paper







## POSITION PAPER 2017

Deze Position Paper is opgesteld als input voor onze derde maatschappelijke visitatie. Het geeft inzicht in wie wij zijn, waar wij voor staan, wat wij hebben bereikt en waar wij onze uitdagingen voor de toekomst zien. Onze ondernemingsplannen vormen hierbij een belangrijke basis. De dynamiek in onze omgeving vraagt constant om bijstellingen of het leggen van nieuwe accenten.

### 1.1 Wij stellen ons graag voor

Wij zijn een middelgrote woningcorporatie die primair actief is in de gemeente Zoetermeer. In Zoetermeer zijn nog twee andere woningcorporaties actief. Wij hebben in totaal 6534 woningen in ons bezit. Waaronder 6400 in Zoetermeer en als onderdeel van een matchingsopgave hebben wij ook 134 woningen in Lansingerland gebouwd. Deze worden beheerd door onze collega 3B Wonen. Wij doen ons werk met 66 mannen en vrouwen en staan samen voor 58,5 fte's. Wij hebben geen eigen onderhoudsdienst. Inmiddels bestaan we 85 jaar.

Onze droom<sup>1</sup>: Goed wonen voor iedereen

Onze missie: Wij bieden een goede woning voor mensen die daar niet zelf in kunnen voorzien

Onze visie: Wij bieden de basis voor een betaalbaar thuis in Zoetermeer

### 1.2 Wij staan voor betaalbaarheid, beschikbaarheid en thuis

Wij werken vanuit onze droom: Goed Wonen voor iedereen. Dat doen we primair in Zoetermeer. Elke 4 jaar stellen wij, na consultatie van onze belanghouders, vast waar wij ons de komende vier jaar primair op richten. In ons huidige ondernemingsplan 2015-2018 ligt de focus op betaalbaarheid, beschikbaarheid en het thuisgevoel van onze huurders. Dit ondernemingsplan is een vervolg en verdieping op onze vorige ondernemingsplannen. Ons vorige ondernemingsplan stond voor jong, duurzaam en met zorg. Jong heeft inmiddels een plek gekregen in betaalbaar, net als duurzaam. Met zorg slaat op leefbaarheid dat een verdiepingsslag heeft gekregen naar "Thuis".

#### Betaalbaarheid

Onze doelgroep, mensen met een laag inkomen, zijn vaak niet in staat om de kostprijs, laat staan de marktprijs, van een woning te betalen. Zoetermeer is een zogenaamde 'new town' waar de woningbouw grotendeels na 1970 is gerealiseerd. Daarom bestaat ons bezit veelal uit relatief grote woningen, met veel WWS punten en daarmee een hoge maximaal redelijke huur. Onder onze doelgroep heerst veel armoede. Een van de oorzaken van armoede is de stijging van de woonlasten. Wij pakken daar onze verantwoordelijkheid in en zetten de betaalbaarheid van wonen op 1.

Dit blijkt uit het feit dat:

- 85% van onze vrijkomende woningen betaalbaar zijn voor huurders die afhankelijk zijn van de huurtoeslag;
- wij bij een te hoge huur de huur van onze woningen bij leegkomst kunnen verlagen;
- wij de verhuur van woningen aan jongeren met een tijdelijke<sup>2</sup> jongerenkorting kunnen aanbieden;
- ons duurzaamheidsbeleid is omgezet naar een energiebeleid met als voorwaarde dat na een ingreep de woonlasten moeten dalen;
- wij alleen toevoegen woningen die betaalbaar zijn voor onze doelgroep.

Vanuit betaalbaarheidsperspectief zorgen wij ervoor dat onze huren differentiëren. Zo kunnen onze aspirant huurders zelf bewust kiezen voor een woning met meer- of minder kwaliteit (doorgaans een kleinere woning) en daarmee een wat lagere huur. Maximaal 50% van onze grote betaalbare woningen krijgen bij leegkomst een huurprijs die gelijk is aan de hoogte van de aftoppingsgrens. Alle andere woningen, groot en klein, hebben na mutatie een lagere huur.

<sup>1</sup> Ons onveranderlijke hoofddoel

<sup>2</sup> Tot leeftijd van 23 jaar





Deze ambitie heeft geleid tot de volgende resultaten:

In 2016 hebben we 501 woningen verhuurd. Hiervan zijn 472 woningen verhuurd aan huishoudens met een maximaal inkomen van € 35.739, 12 woningen aan huishoudens met een maximaal inkomen van € 39.874 en 17 woningen aan grote gezinnen (5+ huishoudens). Jongeren onder de 23 jaar hebben we een huurkorting gegeven, zodat zij zelfstandig konden gaan wonen. Daarnaast hebben wij ervoor gekozen om de jaarlijkse huurstijging te matigen en de inkomensafhankelijke huurverhoging niet toe te passen voor huurders met een inkomen tussen de € 34.000 en € 43.000. Bij 550 appartementen in de wooncomplexen Alferbos en Savelsbos hebben wij de traditionele cv-installatie vervangen voor gasabsorptiepompen. Hierdoor hebben wij naast een energiebesparing voor onze huurders, ook een energiekostenbesparing van meer dan 25% bereikt.

### **Beschikbaarheid**

In de gemeentelijke woonvisie wordt gestreefd naar een sociale woningvoorraad van circa 19.000 sociale huurwoningen<sup>3</sup>. Volgens de cijfers van de laatste Prestatieafspraken (peildatum 1 augustus 2015) is er een tekort aan sociale huurwoningen. De sociale woningvoorraad in Zoetermeer krimpt nog verder door verkoop en huurverhogingen<sup>4</sup>. Als gevolg daarvan lopen de wachttijden in Zoetermeer sneller op in vergelijking met de regio Haaglanden. We monitoren zelf, in samenspraak met Haaglanden, aan wie<sup>5</sup> wij onze woningen verhuren en of er grote verschillen in wachttijden tussen verschillende groepen, ouderen, alleenstaanden, gezinnen en jongeren, bestaan. In de woonvisie van de gemeente Zoetermeer heeft het verhuren van betaalbare jongerenwoningen de hoogste prioriteit. In 2015 hadden zij de langste wachttijd voor een betaalbare (huur)woning in Zoetermeer. Om bij te dragen aan kortere wachttijden voor deze doelgroep ligt onze focus, in de huidige ondernemingsplan net zoals in de vorige, op de bouw van jongerenwoningen. Onze jongerenwoningen zijn zo ontworpen, met oog op de demografische ontwikkelingen; toename van de 1- en 2-persoonshuishoudens, dat zij ook geschikt zijn voor toekomstige 1- en 2-persoonshuishoudens ouder dan 26 jaar met een minimum inkomen c.q. afhankelijk van de huurtoeslag. Wij verhuren nu weliswaar het grootste deel van onze nieuwbouwwoningen aan jongeren<sup>6</sup>.

Wij beschikken over voldoende middelen om de bestaande voorraad uitbreiden en daarmee de wachtduur op een betaalbare (jongeren)woning te beperken. Hier zetten wij ons dan ook voor in. In de afgelopen jaren hebben wij 481 woningen gebouwd:

- De realisatie van de Elementen in de wijk Oosterheem. Door inzet van lokaal maatwerk hebben wij de doorstroming uit de bestaande woningvoorraad op gang gebracht. Hierdoor hebben we in Zoetermeer 112 betaalbare woningen beschikbaar gekregen;
- De aanpassing en realisatie van 2 nieuwbouwprojecten van Vestia naar 56 extra energiezuinige betaalbare eengezinswoningen en 32 extra energiezuinige en goedkope appartementen voor jongeren in de wijk Oosterheem;
- De realisatie van 118 extra energiezuinige betaalbare eengezinswoningen en 40 extra energiezuinige appartementen voor jongeren in deelplan Waterzicht in de wijk Oosterheem;
- De realisatie van 40 goedkope appartementen voor jongeren in de wijk Seghwaert;
- De realisatie van Casa Italia. Transformatie van kantoorruimtes naar 67 goedkope appartementen voor jongeren;
- De ontwikkeling van 69 goedkope appartementen voor jongeren in het Stadshart als onderdeel van de prestatieafspraken met onze gemeente om 200 jongerenwoningen te bouwen;
- De herontwikkeling van 2 projecten van Vestia met totaal circa 114 zorgeenheden.

<sup>3</sup> Woonvisie gemeente Zoetermeer 2015 pag. 13

<sup>4</sup> Voornamelijk als gevolg van het huur/ en verkoopbeleid van Vestia.

<sup>5</sup> Verdeling op basis van inkomen, doelgroep en gezinsgrootte.

<sup>6</sup> Tot en met 2<sup>e</sup> kwartaal 2016 75%



Om onze middelen zo optimaal mogelijk in te zetten om zo nieuwe, betaalbare woningen te bouwen, hebben we in de prestatieafspraken met de gemeente Zoetermeer productieafspraken vastgelegd voor het bouwen van 1000 betaalbare woningen. Wij zoeken samen met de gemeente naar geschikte nieuwe locaties.

### **Thuis**

Naast een betaalbare woning voor onze huurders vinden wij het ook belangrijke dat zij zich prettig voelen in hun woning. Ze moeten zich thuis voelen in hun huis en in de omgeving. Als huurder draag je hier zelf aan bij. We verhuren onze woningen bij leegkomst voor meer dan 60% aan de minima. Een deel van deze groep blijft ook minima. Langdurig van een minimum inkomen leven maakt kwetsbaar<sup>7</sup>. Daarmee is een deel van onze huurders, zowel op financieel als maatschappelijk gebied, kwetsbaar. De zorg voor de omgeving van deze huurder wordt hierdoor lastiger naar mate hij zorgen heeft over zichzelf of zijn huisgenoten. Wij onderzoeken constant hoe wij de huurder kunnen helpen vanuit onze rol en taak. Dit doen wij vanaf het moment dat de huurder op een woning reageert tot en met de huuropzegging.

Wij zetten ons in op de volgende manieren:

- We leggen de nadruk op schoon, heel en veilig in samenwerking met onze belanghouders;
- We doen een creditcheck. Bij onze aspirant huurders wordt gecheckt of zij de woning kunnen betalen. Als wij al voorzien dat er problemen kunnen ontstaan, nodigen wij ze uit voor een oriënterend gesprek om te kijken naar wat er wel mogelijk is;
- We inventariseren de knelpunten op basis van een terugkerend grootschalig onderzoek onder al onze huurders en kennen aan de hand daarvan gericht prioriteit toe aan een complex waar we extra inzet geven, zoals het (tijdelijk) inzetten van buurtbeheerders;
- Bij het signaleren van problemen achter de voordeur brengen wij bewoners in contact met zorgverleners;
- Wij stimuleren en ondersteunen onze huurdersorganisatie, bewonerscommissies en actieve huurders die in hun buurt actief zijn;
- Wij overleggen actief met de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen over de leefbaarheid in onze complexen;
- Wij werken samen met de gemeente op het gebied van armoedebestrijding;
- Bij huurachterstand willen wij huisuitzetting voorkomen. Daarom hebben we een actief incassobeleid. Onze incassomedewerkers bieden bij het eerste gesprek hulp aan door de thuisadministratie van Humanitas in te schakelen, een betalingsregeling te treffen, een melding bij de gemeente te maken of door te verwijzen naar schuldhulpverlening. Deze inzet leidt tot een van de laagste huurachterstand als percentage van de jaarhuur in Haaglanden, (0,9%) en een stabiel laag aantal huisuitzettingen; tussen de 15 en 20 per jaar.
- Op basis van het leefbaarheidsonderzoek 2010/2011 zijn een vijftal prioriteitscomplexen aangewezen om zo de leefbaarheid te verbeteren. In 2013 en 2016 is het onderzoek herhaald. De resultaten van het onderzoek geven ons de kans om inzet gericht te focussen bij het maken van wijkplannen en de inzet van onze middelen in de leefbaarheid. Om binnen grote complexen meer diversiteit te creëren, bieden wij woningen voor verkopen aan.

### **1.3 Visitatie 2012**

Uit de vorige visitatie kwamen wij goed naar voren. De kritiekpunten waren de manier waarop wij communiceren en gebrek aan pro-activiteit. Tegelijkertijd werd door onze belanghouders aangegeven dat hun ergernis, onze behoudende (financiële) strategie, ervoor gezorgd heeft dat wij in de afgelopen jaren de enige corporatie waren die nog grootschalig kon investeren. De communicatie hebben wij verbeterd, maar het kan nog beter; consistent en actiever. Daarvan zijn we ons bewust en hier werken we ook hard aan.

---

<sup>7</sup> Een lang tekort, langdurige armoede in Nederland SCP, februari 2016





Gebrek aan pro-activiteit herkennen wij niet. Wij nemen actief deel aan onder andere werkgroepen van Aedes, SVH<sup>8</sup>, Samenspraak, gemeente Zoetermeer en Corpovenista. We initiëren actief binnen deze overleggen. De locaties worden bij de gemeente onder de aandacht gebracht.

#### **1.4 Onze ambities**

Onze stip aan de horizon is steeds weer onze droom, 'Goed wonen voor iedereen'. Dat was zo, dat is zo en dat blijft zo. We richten ons daarbij op Zoetermeer en tot de mensen die hier zelf niet in kunnen voorzien. De manier waarop we onze droom realiseren wordt beïnvloed door technologische, maatschappelijke en economische ontwikkelingen.

Wij voorzien een verdere druk op de betaalbaarheid van het wonen voor huurders. Wij willen het thuis zo betaalbaar mogelijk houden, terwijl de doelgroep gelijktijdig meer aandacht zal vragen. De oplossing hiervoor is dat wij nog slimmer ons werk zullen moeten organiseren én scherpere keuzes zullen moeten gaan maken, waar we wel en niet voor zijn. In deze periode maken wij hiervoor de eerste stappen.

#### **Doelmatigheid**

Wij vinden iets doelmatig of efficiënt als onze inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van het door ons gestelde doel en de kosten in verhouding staan tot de opbrengsten. Zo moet ons energiebeleid niet alleen tot energiebesparing leiden, maar ook voor een woonlastenverlaging zorgen voor onze huurders.

#### **Digitale dienstverlening**

Het inzetten van digitale dienstverlening vanuit de gedachte 'digitaal wat kan en fysiek wat moet'.

#### **Basiskwaliteit**

Het definiëren van de uitrusting van een sociale huurwoning met een basiskwaliteit die past in deze tijd. Door de onderhoudskwaliteit en de uitrusting te definiëren creëren we duidelijkheid voor onze huurders en medewerkers en een eenduidige manier van werken.

#### **In 1x goed**

In de Aedes Benchmark behoren wij net als vorig jaar tot de groep "Achter de koplopers". Dat komt door onze goede score op het onderdeel bedrijfslasten en onze gemiddelde score op het onderdeel huurdersoordeel. We behoren net als vorig jaar tot de best scorende corporatie in de regio Haaglanden. Ons verbeter potentieel zit in het huurdersoordeel: doe het in 1x goed. Dat kwam ook naar voren in onze thuisonderzoek. Het rapportcijfer dat huurders geven voor de dienstverlening rondom het uitvoeren van reparatieverzoeken hangt sterk samen met de snelheid van de dienstverlening en het resultaat. Voor het "resultaat reparatie" geven onze huurders ons gemiddeld een 8,0, waarmee we ruim boven gemiddeld scoren. Voor de "snelheid reparatie" geven onze huurders ons gemiddeld een 7,1, hiermee scoren we ruim beneden gemiddeld. Dit willen we verbeteren door onze reparaties in 1x goed te doen. Als er dan klachten zijn, willen we die in 1x oplossen.

#### **Het vinden van locaties**

Om daadwerkelijk onze doelen in de nieuwbouw waar te kunnen maken, hebben we locaties nodig. De gemeente Zoetermeer speelt hierbij een essentiële rol. Daarnaast blijven wij ook zelf acquireren.

---

<sup>8</sup> Sociale verhuurders Haaglanden, bijvoorbeeld de werkgroepen voor de regionale prestatie afspraken.



### **Energiebeleid**

Ons energiebeleid is gericht op besparing van de woonlasten met een streven om in 2035 ons volledige bezit getransformeerd te hebben naar NOM. Het doel van ons energiebeleid is om de betaalbaarheid van woonlasten te verbeteren. Dat doen we door energetische maatregelen in ons bezit door te voeren. De komende jaren ontwikkelen we ons energiebeleid steeds verder op basis van de opgedane ervaring, nieuwe inzichten en nieuwe technieken bij de realisatie van de 120 NOM renovatiewoningen in Palenstein (2017). In 2017 gaan we de mogelijkheden van energiemaatregelen bij Hoogbouw inventariseren, zodat we dat in 2018 op kunnen starten.

### **Onze rol bij een toenemende kwetsbaarheid van onze huurders**

Het bepalen, vastleggen en implementeren van de grenzen van onze rol bij kwetsbare huurders.

### **Het handhaven van een goede samenwerking met onze belanghouders**

We zijn sterk betrokken in Zoetermeer. De mening van en de samenwerking met onze belanghouders is voor ons belangrijk. Wij komen immers niet alleen tot onze resultaten.

### **Het verder bouwen aan een toekomstbestendige organisatie**

In de corporatiewereld blijven mensen lang op dezelfde plek. Bij ons is dat niet anders, terwijl de buitenwereld en daarmee onze wereld voortdurend verandert. Dat vergt van onze medewerkers een flexibele en nieuwsgierige houding. Flexibel om steeds het optimale te bereiken voor onze huurders, de organisatie en zichzelf. Nieuwsgierigheid naar nieuwe mogelijkheden en technieken om ons werk goed te kunnen doen. Of dat nu gaat om nieuwe schildertechnieken, nieuwe digitale technologie of anders kijken naar mensen met schulden. Ontwikkeling van kennis, kunde en gedrag van onszelf en de organisatie is een noodzaak om onze goede positie te behouden.

De Goede Woning,

C.J.M. Karsten  
Directeur-bestuurder a.i.