

# Visitatierapport

GoedeStede  
2019 - 2022



**31 oktober 2023**  
**Visitatiecommissie**  
Gert van den Burg  
Imke Frijters  
Miranda Rovers

## Voorwoord

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegel functie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van GoedeStede over de periode 2019-2022. Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier nieuwe visitatievelden in Methodiek 7.0 te koppelen aan vier kenmerken van een organisatie. Het visitatieveld 'Maatschappelijke waarde' is vertaald in de 'Verbeeldingskracht' van een corporatie: is zij zich bewust van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied. Het tweede visitatieveld 'Maatschappelijke verankering' is gekoppeld aan 'Verbindingskracht': hoe werkt de corporatie binnen haar netwerk en is dat succesvol en wat vinden de belanghebbenden daarvan? Het derde visitatieveld 'Besturing' is gekoppeld aan het thema 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat om de ambities te vertalen naar een strategie en daaraan gekoppeld de vraag hoe de besturing binnen de organisatie verloopt. Het vierde visitatieveld "Maatschappelijk capaciteit" heeft Cognitum vertaald in de 'Slagkracht': is de corporatie in staat de ambities en opgaven te realiseren als organisatie en binnen het netwerk. Zijn de financiën op orde en kan de organisatie de opgaven aan. De door Cognitum gekozen vier kenmerken van de organisatie moeten vervolgens een beeld opleveren van de corporatie als 'Teamspeler' Om dat beeld te geven, denkt Cognitum dat er meerwaarde ontstaat.

GoedeStede is een woningcorporatie met ruim 8.300 sociale en middeldure huurwoningen in de gemeente Almere.

GoedeStede heeft als missie het werken aan een thuis voor Almeerders die dit nodig hebben. Zij zijn er voor mensen met een laag inkomen en voor mensen die om andere redenen moeilijk passende huisvesting kunnen vinden. Mensen met een middeninkomen kunnen ook bij GoedeStede terecht voor een woning waar zij zich thuisvoelen. GoedeStede werkt daarbij samen met partners en de bewoners.

Bij GoedeStede werken ultimo 2022 53 medewerkers (47 fte). Aan het hoofd van de organisatie staat een directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan een raad van commissarissen die bestaat uit 5 leden.

# Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper GoedeStede.....	4
<b>1 Recensie en samenvatting .....</b>	<b>10</b>
1.1 Recensie.....	10
1.2 De visitatie van GoedeStede in één oogopslag .....	14
1.3 SWOT .....	15
<b>2 Maatschappelijke waarde .....</b>	<b>16</b>
2.1 De opgaven van GoedeStede .....	16
2.2 Nieuwbouw .....	16
2.3 Huisvesting van (zorg)doelgroepen .....	17
2.4 Groot onderhoud.....	19
2.5 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	20
2.6 Bewonder- en verwonderpunten .....	20
<b>3 Maatschappelijke verankering .....</b>	<b>21</b>
3.1 Belanghebbenden over GoedeStede.....	21
3.2 GoedeStede als samenwerkingspartner.....	21
3.3 De reputatie van GoedeStede .....	23
3.4 Invloed op beleid .....	23
3.5 Verantwoording.....	24
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	24
3.7 Bewonder- en verwonderpunten .....	24
<b>4 Besturing .....</b>	<b>25</b>
4.1 Strategie en sturing .....	25
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	26
4.3 Bewonder- en verwonderpunten .....	27
<b>5 Maatschappelijke capaciteit .....</b>	<b>28</b>
5.1 Financiële capaciteit .....	28
5.2 Organisatorische capaciteit .....	29
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	30
5.4 Bewonder- en verwonderpunten .....	31
<b>6 Bestuurlijke reactie van Goedestede .....</b>	<b>32</b>
<b>Bijlage: onafhankelijkheidsverklaringen.....</b>	<b>33</b>

## **Position paper GoedeStede**

Hieronder treft u de position paper aan van de hand van de bestuurder van GoedeStede.

## GoedeStede: Wie zijn wij?

Woningstichting GoedeStede is een woningcorporatie in Almere. Wij verhuren ruim 8.300 sociale en middeldure huurwoningen in deze relatief jonge stad in Flevoland. Ook hebben we woningen voor senioren, enkele scholen en ruimten die wij verhuren aan zorginstellingen en bedrijven.

Onze maatschappelijke inzet is om nieuwe woningen beschikbaar te stellen, betaalbare huisvesting te bieden en de woon- een leefkwaliteit te verbeteren. Wij beheren onze woningen als goed rentmeester. Wij werken pragmatisch, efficiënt en met gezond verstand aan de volkshuisvestelijke uitdagingen in Almere. We houden rekening met de belangen van zowel de huidige als de toekomstige huurders. Vanuit die optiek vernieuwen en verbeteren we onze woningportefeuille binnen de financiële mogelijkheden die wij hebben. Op deze manier zorgen we ervoor dat mensen *gewoon goed thuis* hebben.

## Waar wij voor staan en wat we doen

Onze missie luidt als volgt. Wij werken aan een thuis voor Almeerders die ons nodig hebben. Wij zijn er voor mensen met een laag inkomen en voor mensen die om andere redenen moeilijk passende huisvesting kunnen vinden. Mensen met een middeninkomen kunnen ook bij ons terecht voor een woning waar zij zich thuis voelen.

In 2022 hebben wij bekeken hoe wij de komende jaren onze missie kunnen blijven waarmaken. Daarover hebben wij ook gesproken met belanghebbenden. In ons nieuwe ondernemingsplan Gewoon Thuis hebben we beschreven waar we ons in de periode 2023-2025 voor inzetten. Er zijn nuances aangebracht ten aanzien van onze inzet in wijken en als er problemen zijn. Maar uiteindelijk blijven we werken aan een gewoon goed thuis voor Almeerders die ons nodig hebben.

### Samen werken aan een thuis

Wonen is zoveel meer dan een dak boven het hoofd. Naast een huis, is een gezellige buurt belangrijk voor een echt thuisgevoel. We werken elke dag aan schone en veilige buurten waar het fijn wonen is. We steunen huurders die daaraan willen meedoen. We geven bewoners een rol en verwachten ook dat ze, indien mogelijk, hun eigen verantwoordelijkheid nemen. Bij huurders die een steuntje in de rug nodig hebben, werken we samen aan oplossingen. Dat doen we met de bewoners, met de gemeente en alle partijen die werkzaam zijn in de wijken.

### Bouwen aan de groei van Almere

We zijn van mening dat er veel meer sociale huurwoningen nodig zijn in Almere om aan de enorme vraag te voldoen. We zien veel mogelijkheden om nieuwe en tijdelijke woningen te bouwen. Wij willen woningen aanbieden die passen bij de verschillende levensfasen van bewoners. De woningen die wij hebben, onderhouden we goed. Dit doen we omdat we de huidige en toekomstige huurders goede, gezonde en duurzame woningen willen blijven bieden.

### Balans in maatschappelijk kapitaal

Er is een grote behoefte aan betaalbare huurwoningen in Almere. We willen zo veel mogelijk woningen betaalbaar verhuren en houden ons bij woningtoewijzing aan de wet- en regelgeving. Bij het vaststellen van de huurprijzen kijken wij zoveel mogelijk naar de kwaliteit van de woningen.



Waar wij de huurinkomsten aan besteden, daar zijn wij transparant over. Wij houden als een goed rentmeester oog voor de toekomst. Op die manier kunnen we zorgen voor goede en betaalbare woningen voor zowel onze huidige als toekomstige bewoners. Dat is en blijft onze belangrijkste kerntaak

Wij voeren een toekomstbestendige bedrijfsvoering zodat we met de beschikbare middelen en mensen de goede dingen doen. Wij handelen integer, zakelijk en staan klaar voor bewoners bij vragen en verzoeken. Onze manier van denken en doen is vastgelegd in nieuwe kernwaarden. Wij handelen mensgericht en doelgericht. Wij zijn professioneel en betrouwbaar. Wij werken met passie en plezier. Deze kernwaarden zijn vertaald naar interne afspraken waar we samen lading aan geven.

### Waar komen we vandaan?

In 2019 is GoedeStede voor de laatste keer gevisiteerd. De visitatiecommissie bracht ons maatschappelijk presteren over de periode 2015 t/m 2018 in beeld. De meeste uitkomsten zijn meegenomen in ons (vorige) ondernemingsplan 2020-2022 'Thuis in Almere'.

Op alle onderdelen scoorden we een voldoende tot ruim voldoende. Wij werden door de belanghouders en de commissie gezien als professioneel, efficiënt en pragmatisch. Met name de hoge waardering van de commissie voor onze prestaties naar vermogen was een bijzonder compliment. Het gebrek aan locaties om onze nieuwbouwambities te verwezenlijken, werd toen als kernprobleem benoemd.

Uit het rapport is ook een aantal aanbevelingen gekomen. De commissie adviseerde om het huidige beleid te continueren en in gesprek te blijven met belanghouders waar het gaat om nieuwbouw, ouderenhuisvesting en duurzaamheid. Enkele aanbevelingen lagen op het vlak van de klanttevredenheid en de relatie met belanghebbenden, waaronder de huurdersorganisatie Hugo die toen net was opgericht.

### Waar staan we nu?

We hebben de afgelopen jaren veel bereikt en daar zijn we trots op. Over de resultaten zijn we altijd transparant. Maar er zijn ook zorgen en uitdagingen. Aan de hand van enkele thema's lichten wij dat toe. Het gaat om:

- ✓ Nieuwbouw
- ✓ Huisvesting van (zorg)doelgroepen, en
- ✓ Groot onderhoud.

Het contact met huurders loopt dwars door deze thema's heen. Daar zijn de afgelopen jaren stappen in gezet, maar we plukken daar nog niet alle vruchten van. Op alle thema's zijn ambities geformuleerd en vragen we de commissie naar een oordeel.

In de meerjarige prestatieafspraken 2020-2024 hebben we vastgelegd wat we doen om het wonen in Almere te verbeteren. Deze afspraken zijn samen met de corporaties de Alliantie en Ymere, de verenigde huurdersorganisaties 3HO en de gemeente Almere gemaakt. Voor 2025 en daarna streven we naar nieuwe meerjarige prestatie- en productieafspraken.



## Nieuwbouw

De gemeentelijke woonvisie is in deze visitatieperiode gepubliceerd. De gemeenten wil tot 2030 24.500 woningen bouwen, waarvan 5.000 sociale woningen en 3.500 voor jongeren/studenten. In onze portefeuillestrategie is ruimte voor 2.000 nieuwe woningen. In de nationale prestatieafspraken en regionale deals wordt verwezen naar een versnelling van de nieuwbouw en minimaal 30% sociale huurwoningen. Met de huidige plannen en bouwlocaties halen we dat percentage in Almere niet, zelfs niet met de toevoeging van 1.000 extra tijdelijke woningen die, mede door onze inzet, in het coalitieakkoord zijn gezet.

In de afgelopen vier jaar hebben wij slechts 319 huurwoningen kunnen toevoegen terwijl het aantal woningzoekenden in die periode met 10.000 is gestegen tot een record van 55.000. Deze ontwikkelingen baren ons zorgen. Sinds 2022 veranderde ook nog eens het economische klimaat en domineerden verschillende 'crisissen' ons werk. Zo merken we dat de schaarste aan nieuwbouwlocaties, materialen en personeel nijpender wordt en dat participatie, vergunningverlening en aanvullende eisen vertragingen veroorzaken. Plannen worden moeilijker haalbaar en we zien commerciële partijen al op de rem trappen. Wij houden onze focus vooralsnog op de landelijke opdracht om meer woningen te bouwen en zetten onze middelen nadrukkelijk daarvoor in. Wat ons betreft komen we snel tot een actualisatie van de huidige productieafspraken die in 2024 zijn afgelopen.

## Huisvesting voor (zorg)doelgroepen

De sociale huursector is door langjarig overheidsbeleid kleiner geworden en beperkt tot de laagste inkomens. Het passend toewijzen zorgt voor veel instroom van huurders die maar net hun hoofd boven water kunnen houden. We zien dat de veerkracht in buurten afneemt en de samenredzaamheid onder druk staat. Wij beschikken maar over een paar instrumenten om de neerwaartse spiraal te keren.

Voor kwetsbare bewoners is zelfstandig deelnemen aan de samenleving niet altijd vanzelfsprekend. Met maatschappelijke partners is een netwerk gevormd. Met hen hebben we samenwerkingsafspraken 'Thuis in de Wijk' gemaakt over woningtoewijzing en beheer. Deze afspraken vormen de randvoorwaarden, waardoor cliënten die uitstromen uit een intramurale instelling goed moeten kunnen 'landen' in hun woning en wijk. Mensen met een psychische kwetsbaarheid hebben voldoende ambulante zorg nodig om zelfstandig te kunnen wonen en om eventuele overlast voor omwonenden te beperken. Wij vinden het zorgwekkend dat de (financiële) middelen voor begeleiding steeds verder lijken af te nemen terwijl er steeds meer bewoners bij ons komen wonen die beperkt zelfredzaam zijn.

Wij streven ernaar een goede partner in de stad te zijn. Wij vinden het essentieel dat de gemeente, corporaties en maatschappelijke partners hun beleid en inzet stroomlijnen. Wij dragen bij aan de huisvesting van urgenten, statushouders en kwetsbare bewoners die zorg nodig hebben, maar wij verliezen de reguliere woningzoekenden niet uit het oog. Ons streven om zo'n 70% van de betaalbare woningen toe te wijzen aan reguliere woningzoekenden, staat onder druk. De vertragingen in de nieuwbouw en de druk om kwetsbare bewoners te huisvesten hebben een grote



impact op de veerkracht en leefbaarheid in onze complexen. In onze optiek moeten we samen proberen om verdere concentraties van kwetsbare huurders tegen te gaan.

Wij geloven in complexen waar mensen kunnen wonen met begeleiding. Een aantal complexen verhuren wij aan zorginstellingen en ook in onze ontwikkelportefeuille zien wij een toenemende vraag naar nieuwe (tussen)voorzieningen.

Door parallelle en soms tegenstrijdige landelijke en lokale maatregelen stagneert de doorstroming en blijven verhuisketens kort. Waar mogelijk proberen we doorstroming op gang te houden om zoveel mogelijk mensen aan een passende woning te helpen. Vrije sector huurwoningen wijzen wij bij voorkeur toe aan mensen die een sociale huurwoning achterlaten. We ondersteunen senioren om te verhuizen naar een passende woning. Soms krijgen buurtbewoners voorrang bij nieuwbouw zodat zij kunnen doorstromen naar een woning in eigen buurt.

Ondanks al deze inspanningen en als gevolg van de vele urgenten, maken woningzoekenden zonder voorrangstatus nauwelijks nog kans op een betaalbare huurwoning. De inschrijftijd en het aantal actief woningzoekenden neemt verder toe. Wat ons betreft is dat een zeer zorgwekkende ontwikkeling waarvoor al onze belanghebbenden aan de lat zouden moeten staan.

### Groot onderhoud

We onderhouden ons bezit gewoon goed en werken daarbij meerjarig samen met co-makers. We benutten de expertise van deze bedrijven. Planmatig onderhoudsinvesteringen centreren we rondom het 20<sup>e</sup> en 40<sup>e</sup> jaar waardoor ook het energielabel verbetert. Een onderhoudsinvestering grijpen we ook aan om met huurders in gesprek te gaan. De bouwkundige aanpak combineren we met sociale inzet. Het onderhoud is een ideaal moment om met (groepen) huurders in gesprek te gaan over hun 'thuis en toekomst'. Dit is een relatief nieuwe aanpak voor GoedeStede.

Met het meest duurzame bezit van alle corporaties in Nederland, zijn wij geen koploper in de energietransitie. Op natuurlijke momenten zetten we mooie stappen op het gebied van isolatie, energiebesparing en energieopwekking.

### Contact met huurders

Medio 2021 heeft huurdersorganisatie Hugo zichzelf opgeheven. Vier huurders zijn bezig om een doorstart te maken. Met hen wordt gesproken over facilitaire zaken en over het huurbeleid. We merken dat het steeds lastiger wordt om huurders te motiveren om zich langjarig te binden aan een 'club' maar dat zij wel bereid zijn om zich in te zetten voor een kortere periode. Dat zette ons aan het denken.

Begin 2022 hebben wij onze visie op een toekomstbestendige huurdersparticipatie beschreven. Wij vinden wij het belangrijk om een gemêleerde groep huurders te spreken over ons werk en de aanpak in projecten. In 2022 is op verschillende fronten uitvoering gegeven aan die visie. Zo hebben we een huurdersdag gehouden en halen we op andere manieren input bij huurders op. Onze vijf wijkbeheerders zijn steeds meer zichtbaar, herkenbaar en aanspreekbaar.





### Toekomst

We geven invulling aan de ambities en doelen in ons nieuwe ondernemingsplan Gewoon Thuis. Met de huurders binnen 3HO, de corporaties Alliantie, Ymere en met de gemeente starten we met het maken van meerjarige prestatie- en productieafspraken op de thema's uit de nationale woon- en bouwagenda.

We zetten stappen om de klanttevredenheid te verbeteren, want we zijn nu nog niet tevreden over de cijfers. In vorige ondernemingsplannen was onze ambitie om een 7 te halen voor klanttevredenheid. Dit hebben we gehaald, maar ten opzichte van andere corporaties scoren we laag. De huidige cijfers voor klantwaardering bij reparatieverzoeken, de bemiddeling van nieuwe huurders en afhandeling van de mutatie bij vertrokken huurders blijven achter. Maar we zetten stappen op veel verschillende fronten. De veranderde werkwijzen gaan hun vruchten afwerpen bij groot onderhoud, de wijzigingen in de processen worden merkbaar en door automatisering verbeteren de contactmomenten met onze huurders. Daar gaan we voor!

Onze bedrijfslasten zijn laag omdat we verantwoord omgaan met de huurinkomsten. Verkoop van bezit is niet nodig. De financiële ratio's zijn sterk, het risicoprofiel is laag. Als een goed rentmeester willen we dat zo houden.

De relatie bestuur en raad van commissarissen is evenwichtig. Er is sprake van vertrouwen en openheid. Ook in de lokale driehoek (huurdersorganisaties, gemeente, collega-corporaties) vinden wij vertrouwen en openheid belangrijk. Met respect voor elkaars belangen willen wij ons inzetten om tot goede afspraken voor de komende jaren te komen. Wij zijn benieuwd hoe de partners tegen de beschikbaarheid en betaalbaarheid aankijken op de dossiers van nieuwbouw, woonruimteverdeling en woningtoewijzing.

Deze visitatie zal ons nieuwe inzichten opleveren. Waar moeten we vooral mee doorgaan, waar moeten we morgen mee beginnen en waar moeten we mee stoppen?

Ik ben trots op de resultaten die onze medewerkers, samen met onze partners in de stad, de afgelopen vier jaar hebben gerealiseerd. Samen hebben we de handen uit de mouwen gestoken om de volkshuisvesting in Almere te verbeteren. Wij zijn benieuwd naar uw reactie. We staan open voor feedback en leren graag!

Arjan Deutekom  
Directeur bestuurder  
Woningstichting GoedeStede



# 1 Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft de reflectie van de visitatiecommissie op de bevindingen uit de visitatie, de prestaties van de corporatie en op de position paper van de bestuurder. Daarnaast wordt, schematisch, een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie.

## 1.1 Recensie

Wie de moeite neemt om GoedeStede te typeren op basis van voorgaande visitaties ziet een consistent beeld: een zakelijke corporatie die zonder opsmuk werkt aan haar volkshuisvestelijk taken.

Ook de huidige visitatie bevestigt dit beeld. Wij zien een corporatie die zakelijke en efficiënt werkt, pragmatische handelt, geworteld is in de Almeerse samenleving en waar medewerkers en management gepassioneerd en saamhorig werken. Dat dit bestendige beeld samenvalt met het langdurige dienstverband van de directeur-bestuurder, inmiddels 22 jaar, kan geen toeval zijn.

GoedeStede is opgericht in 1980, vijf jaar nadat de bouw van de eerste huizen in Almere is gestart. De corporatie is gestadig met de stad meegegroeid. Een vrij grote kern van medewerkers is ook al lang aan de corporatie verbonden. Samen met de directeur-bestuurder zijn zij de cultuurdragers. Wij zien een organisatie die missie gedreven werkt. “Wij werken aan een thuis voor Almeerders die ons nodig hebben”. Dat is geen loze kreet merkte de visitatiecommissie tijdens de gesprekken die wij voerden. Niet alleen medewerkers, management en commissarissen stralen dit uit, ook vele van de gesproken belanghebbenden van buiten de organisatie bevestigen dit beeld. Als het gaat om identiteit heeft GoedeStede rake bewoordingen gekozen om haar kernwaarden kort en krachtig uit te drukken. ‘Wij handelen mensgericht en doelgericht’, ‘Wij zijn professioneel en betrouwbaar’ en ‘Wij werken met passie en plezier’

De organisatie ontwikkelt zich en tegelijk blijven zaken soms hetzelfde. De vorig visitatiecommissie gaf vijf attentie- en verbeterpunten. Daarvan is een deel nog steeds actueel en relevant. ‘Blijf nadenken hoe efficiency op een goede wijze gecombineerd kan worden met klanttevredenheid’ gaf de vorige visitatiecommissie mee. Ook de huidige commissie ziet de spagaat waarin GoedeStede balanceert tussen een sobere bedrijfsvoering die leidt tot lage kosten en een goede dienstverlening die leidt tot (grotere) huurderstevredenheid. In de vorige visitatie werd ook geconstateerd dat communicatie door belanghebbenden werd ervaren als eenrichtingsverkeer. Ook dat komt in de huidige visitatie naar voren als een aandachtspunt bij het renovatieproject in de Waterwijk. Tegelijk zijn er signalen dat in andere projecten verbetering is. Bij drie andere punten uit de vorige visitatie zijn zeker ontwikkelingen te zien: beleid voor ouderenhuisvesting is ontwikkeld. In bredere zin verricht GoedeStede goed werk voor bijzondere doelgroepen. Ook werd er geïnvesteerd in de relatie met de huurdersorganisatie Hugo. Dat deze tussentijds ter ziele ging lag buiten de invloedssfeer van de corporatie. De huurders die intussen bezig zijn met een doorstart worden ondersteund door GoedeStede en zijn daar tevreden over.

In deze recensie heeft de commissie vanuit de doelstellingen van de nieuwe methodiek 7.0 GoedeStede beoordeeld vanuit een viertal optieken: heeft de corporatie verbeeldingskracht over wat speelt in haar woningmarkt (maatschappelijke waarde), bezit zij over voldoende verbinding met relevante partijen (verankering), weet zij resultaten te realiseren (besturing) en heeft zij voldoende slagkracht (capaciteit).



### Verbeeldingskracht bij maatschappelijke waarde

De commissie ziet dat verbeeldingskracht stevig is ontwikkeld bij GoedeStede. Bij de gesprekken over een drietal gekozen opgaven vanuit het belang van de maatschappelijke waarde, kwam dat overtuigend naar voren. In de aanpak van de visitatievelden is gekozen voor nieuwbouw, huisvesting van (zorg)doelgroepen en groot onderhoud.

Als er één punt is waar de visitatiecommissie zich over verwondert is het (het gebrek aan) de beschikbaarheid van locaties voor nieuwbouw. In de vorige visitatie werd geconstateerd dat tegen de prestatieafspraken in de gemeente onvoldoende locaties voor nieuwbouw heeft aangeboden, terwijl GoedeStede leegstaande bedrijfsgebouwen transformeerde tot woningen.

Vier jaar later is het beeld nauwelijks veranderd. Weliswaar leverde GoedeStede 328 nieuwbouwwoningen op, dit hadden er meer kunnen zijn als er meer locaties beschikbaar waren gesteld. Natuurlijk zijn er ook andere factoren geweest die invloed hebben gehad. Denk bijvoorbeeld aan Corona, lange bezwaarprocedures en de enorme kostenstijgingen in de bouw. De corporatie zelf vindt ook dat ze meer zou kunnen doen en beschikt ook over de middelen daarvoor. Ze neemt ook initiatieven, maar loopt net als de twee grote collega woningcorporaties in Almere aan tegen de beperkte beschikbaarheid van bouwlocaties. In tegenstelling tot andere gemeenten zijn deze locaties in Almere wel aanwezig. Het komt echter maar mondjesmaat tot afspraken en realisatie. Vrijwel alle belanghebbenden die de visitatiecommissie sprak zien de gemeente als belemmerende of vertragende factor. De gemeente zelf (h)erkent dat niet en geeft aan dat de corporaties zelf meer kunnen doen en niet meegaan in de voorwaarden die de gemeente stelt.

Wij hebben de indruk dat er een bestuurlijke impasse is en dat deze kan worden doorbroken door op dat niveau gesprekken te voeren en bruggen te bouwen. Intussen hebben we vernomen dat hier door alle betrokkenen aan wordt gewerkt. Gegeven de druk in het sociale en middensegment op de lokale woningmarkt is het van groot belang dat dit proces spoedig tot resultaten leidt.

Bij huisvesting van bijzondere doelgroepen is het Domusproject een mooi voorbeeld hoe GoedeStede werkt. Domus is een 24uurs beschermde woonvorm voor mensen die kampen met (hard)drugs en/of alcoholverslaving. Het gaat hier om een samenwerking van het Leger des Heils, de gemeente en GoedeStede. GoedeStede ontwikkelt huisvesting die door het Leger des Heils of haar cliënten wordt gehuurd. De corporatie is een verbindende factor die partijen bij elkaar brengt en ook goed weet in te spelen op bezwaren uit de buurt die beducht is voor de leefbaarheid. Tegelijk weet ze ook de zakelijke belangen goed te agenderen en wordt het risico beperkt door zo te ontwikkelen dat het vastgoed ook voor andere woonvormen kan worden ingezet mocht dit op termijn nodig zijn. Inlevingsvermogen, verbeeldingskracht en in een volgende fase realisatie komen in dit project op een mooie manier bijeen.

Ook in de derde opgave 'groot onderhoud' toont GoedeStede haar verbeeldingskracht. Omdat de woningen relatief jong zijn komen pas nu de eerste grootschalige groot onderhoudsprojecten op gang. Daarbij wordt slim gebruik gemaakt van de ervaringen van aannemers die al veel vaker dit type projecten hebben uitgevoerd. Veel aandacht is er voor de impact van de renovatie op bewoners en voor duurzaamheid en circulariteit. In het door de visitatiecommissie bezochte project wordt ongeveer 50% van de materialen, die worden afgevoerd, hergebruikt.

Al met al ziet de visitatiecommissie dat GoedeStede zich bewust is van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied en daarnaar acteert. Zij functioneert daarin goed.



### Verbindingskracht voor de verankering

Alle belanghebbenden die de commissie gesproken heeft zien GoedeStede als een partij die de verbinding zoekt en maximaal wil inzetten op het zoeken naar meerwaarde. In veel van de gesprekken die de visitatiecommissie voerde werd de rol van de directeur -bestuurder uitgelicht. Hij is het gezicht van GoedeStede op bestuurlijk niveau en weet ook de verbinding te maken met andere maatschappelijke organisaties. Hoewel Almere een stad is met inmiddels bijna 225.000 inwoners, zijn de lijnen kort. Bestuurders van maatschappelijke

organisaties kennen elkaar. Zij komen elkaar tegen in onder andere de Future groep. Dit is een samenwerkingsverband van woningbouwcorporaties, Zorggroep Almere, de politie, onderwijsstichting ASG, het Leger des Heils, de Nieuwe Bibliotheek, ROC Flevoland en Windesheim. Deze partijen overleggen al een kleine twintig jaar over overkoepelde Almeerse thema's die de organisaties verbinden, helpen elkaar en vormen een klankbord naar de politiek. De bestuurder van GoedeStede is vanaf het begin betrokken bij dit netwerk en één van de drijvende krachten. Dit netwerk wordt door GoedeStede actief benut om enerzijds het gemeentelijk beleid en de politieke besluitvorming te beïnvloeden en anderzijds praktische initiatieven te ontplooiën waarin wordt samengewerkt met één of meer van de andere betrokken organisaties.

Huurders worden actief betrokken bij het beleid. Zowel via de huurdersorganisatie (toen die nog actief was) als op individueel niveau. Omdat het steeds moeilijker wordt om vrijwilligers te vinden die zich inzetten voor de huurdersorganisatie ontwikkelde GoedeStede een nieuwe visie op huurdersparticipatie. De corporatie ondersteunt de doorstart van huurdersorganisatie Hugo. Een nog jong initiatief zijn de jaarlijkse huurdersdagen waar huurders vragen kunnen stellen en kunnen aangeven op welke punten GoedeStede kan verbeteren. Ook organiseert de corporatie zogenaamde luisterpanels, is er een klankbordgroep en denktank. Dit zijn vier voorbeelden van activiteiten om huurders meer te betrekken en mee te laten praten over onderwerpen die hen aangaan. In de twee jaar dat ze gehouden worden lijken dit een vorm te zijn die werken in Almere.

Al met al is GoedeStede een sterke verbinder. Het netwerk wordt actief benut en verder ontwikkeld. De visitatiecommissie waardeert de verbindingskracht die is gekoppeld aan het visitatieveld 'maatschappelijke verankering' als goed.



### Realisatiekracht met de besturing

GoedeStede hanteert een compleet instrumentarium als het gaat om strategie, sturing en verantwoording. De beleids- en planning & controlcycli werken en zitten degelijk in elkaar. Met de aanwezige informatie stuurt het management actief. Ook wordt de raad van commissarissen adequaat geïnformeerd, zodat zij haar toezichthoudende rol kan waarmaken.

Op onderdelen zijn relatief kleine verbeteringen mogelijk in de besturing. Aan het investeringsstatuut kunnen niet-financiële criteria, de projectfasering en de verschillende rollen in het besluitvormingsproces worden toegevoegd. De visitatiecommissie heeft vernomen dat GoedeStede inmiddels werkt aan een nieuwe versie van het Investeringsstatuut dat ook rekening houdt met volkshuisvestelijke aspecten. Ook zou het jaarverslag als integraal overzicht van zowel financiële als volkshuisvestelijke aspecten kunnen worden gepresenteerd.

Het beeld van de visitatiecommissie is dat GoedeStede de besturing op orde heeft en daarmee beschikt over de benodigde realisatiekracht. Dat desondanks er onvoldoende vooruitgang wordt geboekt op het gebied van nieuwbouw ligt niet aan de besturing van GoedeStede, maar vermoedelijk aan het bestuurlijk krachtenveld in het netwerk.



### Slagkracht in capaciteit

GoedeStede is financieel gezond en opereert behoedzaam. Ze hanteert voor zichzelf - uit voorzichtigheid - strengere financiële normen dan de externe toezichthouders. Hoewel de visitatiecommissie geen inzicht heeft op de ontwikkeling over 10 jaar, is er ruimte om scherper aan de wind te zeilen. Daarmee ontstaat ruimte voor extra investeringen. Gegeven de kwaliteit van de besturing kan de organisatie snel genoeg bijsturen, mocht dat nodig zijn vanwege bijvoorbeeld veranderende economische omstandigheden of een stijging van de rente.

GoedeStede werkt met een relatief kleine bezetting, doet het heel goed op het gebied van duurzaamheid en bedrijfslasten. De absolute score van het huurdersoordeel in de Aedes benchmark in 2022 en 2023 is voldoende. Deze score is echter relatief laag ten opzichte van andere corporaties. Niet alleen in de visitatieperiode, maar ook daarvoor al. Dit geeft de indruk dat er een verband is tussen het zakelijk en efficiënt werken en de ervaring van huurders die vinden dat de corporatie het beter kan doen op het gebied van dienstverlening. Feit is dat medewerkers aangeven dat het fijn werken is bij GoedeStede én dat de werkdruk toeneemt en huurders steeds mondiger worden. Medewerkers ervaren ruimte voor eigen initiatief, maar hebben niet altijd de tijd om daar invulling aan te geven. Wanneer GoedeStede serieus werk wil maken van het verbeteren van de huurderstevredenheid, in lijn met de wensen binnen de organisatie en van stakeholders, dan vraagt dit meer aandacht en wellicht een organisatiebrede aanpak. Het animo onder de medewerkers om daar invulling aan te geven is groot.

De visitatiecommissie ziet dat GoedeStede organisatorisch de slagkracht heeft om de maatschappelijke opgave waar te maken en zelfs financieel de ruimte heeft om nog een stap extra te zetten.

### Aandachtspunten:

1. Zet in op bestuurlijk overleg om de impasse rondom de beschikbaarheid van nieuwbouwlocaties te doorbreken.
2. Ga door met het (door)ontwikkelen van nieuwe vormen om de huurdersbetrokkenheid te vergroten en blijf huurders stimuleren en ondersteunen om een volwaardige nieuwe huurdersorganisatie conform de Woningwet op te richten.
3. Zet de punten op de i bij het inrichten van de besturing. Let daarbij op de reikwijdte van het investeringsstatuut en de integraliteit van de verantwoording.
4. Ga door op de ingeslagen weg om scherper aan de wind te zeilen, benut de financiële ruimte optimaal voor investeringen in nieuwbouw.
5. Onderzoek welke aanpak effectief is om het huurdersoordeel te verbeteren zonder dat dit (teveel) te koste gaat van de zakelijkheid en efficiency.

## 1.2 De visitatie van GoedeStede in één oogopslag

# Visitatie 2019-2022



### De maatschappelijke waarde van GoedeStede is goed

GoedeStede hanteert het motto “gewoon goed” en dat is precies hoe de visitatiecommissie GoedeStede heeft ervaren. Op de drie thema's nieuwbouw, huisvesting van (zorg)doelgroepen en groot onderhoud heeft GoedeStede mooie prestaties geleverd. De woningen zijn al relatief duurzaam en voor de oudste woningen wordt nu groot onderhoud uitgevoerd waarbij een volgende slag in verduurzaming wordt gemaakt. De bewoners zijn blij met het resultaat van die (intensieve) aanpak. De wijze waarop GoedeStede samen met de partners invulling geeft aan haar opgave wordt over het algemeen zeer gewaardeerd. Het blijft echter een feit dat, zoals GoedeStede ook zelf erkent, er meer inspanningen nodig zijn op het gebied van nieuwbouw. Het is belangrijk om via bestuurlijk overleg de ingezette weg te vervolgen om de impasse rond nieuwbouwlocaties te doorbreken.



### De maatschappelijke verankering van GoedeStede is goed

GoedeStede onderhoudt een goede en effectieve samenwerking met haar partners en belanghebbenden in Almere. De corporatie wordt gezien als een betrouwbare en betrokken partner die zich graag inzet voor de maatschappelijke opgave in Almere. Een stabiele partner die oog heeft voor de verschillende belangen maar die ook altijd aandacht heeft voor de zakelijke kant van de samenwerking.

Deze positieve waardering voor de samenwerking is mede te danken aan de uiterst actieve rol van GoedeStede in de Almeerse netwerken, zoals eerder benoemd.

De visie op huurdersparticipatie is beknopt en theoretisch. Positief is GoedeStede experimenteert met initiatieven als de huurdersdagen om de participatie van huurders te vergroten. Het is goed om deze experimenten voort te zetten en uit te bouwen. GoedeStede faciliteert en ondersteunt bij het opzetten van een nieuwe huurdersorganisatie nu de oude zichzelf een tijd geleden heeft opgeheven.

### De besturing van GoedeStede

De basis voor strategievorming en sturing zijn bij GoedeStede goed op orde. Alle benodigde documenten, plannen en rapportages voor effectieve sturing aanwezig. Ze zijn duidelijk en consistent gestructureerd en worden ook gebruikt in de gesprekken tussen management en raad van commissarissen. Ook voor corporaties die al naar behoren functioneren valt er altijd nog wel iets te verbeteren. Bij GoedeStede gaat het dan vooral om de reikwijdte van het investeringsstatuut en een integrale verantwoording.

### De maatschappelijke capaciteit van GoedeStede

GoedeStede verkeert in een gezonde financiële positie en kent een laag risicoprofiel. De bedrijfslasten zijn laag. Met het oog op het vergroten van nieuwbouwmogelijkheden kan overwogen worden om de interne normen vooralsnog los te laten, zodat zichtbaar wordt dat er nog scherper aan de wind gezeild kan worden. De huurderstevredenheid over de dienstverlening behoort ook gedurende deze visitatieperiode tot categorie C in de Aedes benchmark (minder tevreden dan gemiddeld). Ondanks het feit dat hieraan gewerkt wordt, leidt dat nog niet tot significante verbetering. Een andere, bredere aanpak dan tot nu gehanteerd lijkt daarom wenselijk om de tevredenheid van de huurders te vergroten. Daarbij mag de zakelijkheid en efficiëntie die GoedeStede ook kenmerkt niet verloren gaan.

### 1.3 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

Sterke punten	Verbeterpunten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De worteling in het Almeerse netwerk en de rol van de bestuurder daarin.</li> <li>• De uitstekende reputatie.</li> <li>• Financieel gezond en lage risico's.</li> <li>• De initiatieven die GoedeStede neemt en de pragmatische (actiegerichte) houding.</li> <li>• De wijze waarop de stem van de woningzoekenden wordt verwoord.</li> <li>• Inzet op doorstroming door middel van de seniorencoach (van groot naar beter).</li> <li>• De balans die wordt gezocht en gevonden tussen bijzondere en "gewone" doelgroepen.</li> <li>• Duurzaam bezit.</li> <li>• Korte lijnen met de huurders bij renovatie.</li> <li>• Korte periode van overlast voor huurders bij renovatie en schone oplevering.</li> <li>• Experimenteren met nieuwe vormen om de betrokkenheid van huurders te vergroten.</li> <li>• Relatief jong bezit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De samenwerking met de gemeente, zodat bouwlocaties daadwerkelijk beschikbaar komen.</li> <li>• Helderheid over de rol en verwachtingen met betrekking tot de klankbordgroep bij renovatie.</li> <li>• In de Aedes benchmark een relatief lage huurderstevredenheid ten opzichte van andere corporaties.</li> <li>• Nog scherper aan de wind zeilen en de beschikbare financiële ruimte gebruiken voor nieuwbouw (maximaal stretchen en onderhandelen).</li> <li>• Het investeringsstatuut kan worden verbeterd door het opnemen van bredere overwegingen, zoals maatschappelijke meerwaarde. (Dit punt is inmiddels al opgepakt).</li> <li>• Integratie van financiële en volkshuisvestelijke aspecten in de verantwoording ten behoeve van integrale sturing en inzicht.</li> </ul>
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoende mogelijkheden voor uitbreiding in Almere</li> <li>• Beperkt aantal corporaties in Almere die elkaar niet beconcurreren en goed samenwerken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onvoldoende tempo in de realisatie van infrastructurele voorzieningen voor nieuwe locaties en onzekerheid over besluitvorming over infrastructurele- en algemene voorzieningen.</li> <li>• Krapte op de arbeidsmarkt met risico's voor de interne organisatie, maar ook voor aannemers.</li> <li>• Geen volwaardige huurdersorganisatie die haar rol kan pakken conform de Woningwet.</li> <li>• Economische ontwikkelingen (stijgende rente en hoge inflatie).</li> <li>• Entree van meer woningcorporaties in werkgebied.</li> </ul>

## 2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van GoedeStede, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie heeft hierover gelezen en gesproken en in beeld gebracht hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn.

### 2.1 De opgaven van GoedeStede

GoedeStede en de visitatiecommissie hebben samen drie thema's geselecteerd die centraal staan in de visitatie: nieuwbouw, huisvesting van (zorg)doelgroepen en groot onderhoud (inclusief verduurzaming). Deze thema's komen ook terug in de Ondernemingsplannen van GoedeStede (2017-2019 en 2020-2022), in de woonvisie van de gemeente Almere en in de prestatieafspraken die GoedeStede heeft gemaakt met de gemeente Almere, de collega-corporaties en 3HO-Almere (dit is de gezamenlijke huurdersorganisaties van de drie grote in Almere werkzame woningcorporaties).

### 2.2 Nieuwbouw

#### Kernvraag



In de Woonvisie 2030 van de gemeente Almere is meer bouwen een van de speerpunten, het streven is een groei van 24.500 woningen waarvan 5.000 sociale woningen. De regionale prestatieafspraken die onlangs zijn ondertekend bevestigen die opgave. Nieuwbouw is voor GoedeStede daarom een kernactiviteit. Deze opgave en de invulling daarvan door GoedeStede staat centraal in dit thema.

#### Opgave

Hoewel GoedeStede al jarenlang nieuwbouwprojecten realiseert, constateert de corporatie ook dat ze méér kan en wil doen dan ze de afgelopen vier jaar heeft gedaan. Dat is van groot belang vanwege de lange wachtlijst voor woningzoekenden. Toch ondervindt ze moeilijkheden in de praktijk. De drie grote corporaties in Almere zeggen dat het lastig is om genoeg bouwgrond te verwerven. De gemeente ziet dit anders en beweert dat GoedeStede niet altijd aangeboden grondposities accepteert, langdurig onderhandelt over de voorwaarden en niet actief op zoek gaat naar transformatieprojecten.

GoedeStede constateert dat plannen als gevolg van (onder andere) bezwaren van omwonenden vaak een zeer lange doorlooptijd kennen. Plannen moeten soms worden aangepast. Een voorbeeld daarvan is een laag minder op een appartementencomplex. Hierdoor wordt er minder en later gebouwd dan gewenst. Dit wordt herkend door alle betrokken partijen. Het is van belang dat woningzoekenden meer stem krijgen en gehoord worden bij deze plannen, maar de vorm waarin is nog zoeken.

Andere factoren zijn de stijgende bouwrijzen, lange procedures (onder andere rond flora & fauna) en tekorten op de arbeidsmarkt.

#### Prestaties

GoedeStede heeft in de visitatieperiode 328 nieuwbouwwoningen opgeleverd:

62 woningen project Carambei (2019)

39 woningen (plus 1 huiskamer) project AanMere (2019)

95 woningen project Madrona (2020)

20 woningen project De Deining in de Marken (2021)

88 woningen project De Stripmaker (2021)

24 woningen project De Rederij (2022)

Er zijn verder 104 tijdelijke woningen (samen met De Alliantie in totaal 211) gebouwd voor Oekraïners in 7 maanden tijd (september 2022 - maart 2023).



Daarnaast zijn in januari 2023 41 woningen (plus 1 huiskamer) in project Homerushof opgeleverd en is een aantal projecten in voorbereiding. De drie grote corporaties in Almere hebben verder een aanbod gedaan om grootschalig flexibele woningen te plaatsen (600 waarvan 200 door GoedeStede) om zo snel een bijdrage te leveren aan het woningtekort. Hierover zijn de corporaties nog in gesprek met de gemeente.

#### Waardering voor de resultaten en samenwerking

De visitatiecommissie sprak met vertegenwoordigers van de huurders, de gemeente (wethouder wonen en beleidsadviseur wonen), de collega-corporaties De Alliantie en Ymere en de voorzitter van de Future groep (samenwerkende maatschappelijke organisaties in Almere). Daarnaast bezocht de visitatiecommissie het recent opgeleverde appartementencomplex aan de Schelvisstraat en sprak met de betrokken medewerkers. In het algemeen is er veel waardering voor de inzet van GoedeStede op gebied van nieuwbouw. Alle belanghebbenden constateren dat er veel meer gebouwd zou kunnen en moeten worden, maar de meningen zijn verdeeld over de oorzaken. Er wordt door vrijwel alle belanghebbenden gewezen naar de gemeente als belemmerende factor. De gemeente zelf (h)erkent dat niet. De belanghebbenden roemen breed de inzet van de bestuurder van GoedeStede, die zeer goed geworteld is in de Almeerse netwerken en altijd bereid is om initiatief te nemen en de stem van de woningzoekenden te laten horen.



#### Wat ging goed:

- De worteling in het Almeerse netwerk.
- Initiatief nemen.
- Het vertolken van de stem van de woningzoekenden.



#### Wat kan beter:

- Het is belangrijk de samenwerking met de gemeente te verbeteren, zodat bouwlocaties daadwerkelijk beschikbaar komen. De opgave is te groot en partijen kunnen niet zonder elkaar. Zonder een uitspraak te doen wie (on)gelijk heeft, ligt hier voor alle betrokkenen een opgave. Dat wordt inmiddels ook zo gezien en er wordt inmiddels gezamenlijk gewerkt aan verbetering.

## 2.3 Huisvesting van (zorg)doelgroepen

#### Kernvraag

De gemeente Almere streeft in haar Woonvisie naar inclusiviteit. Dat betekent dat ze passende ondersteuning moet bieden aan mensen in kwetsbare situaties.



Bovendien vergrijst Almere en moet een breed en passend aanbod aan woningen voor senioren worden ontwikkeld, liefst zodat doorstroming binnen de eigen wijk mogelijk is.

GoedeStede zet zich al actief in voor deze doelgroepen maar wil graag van belanghebbenden horen of ze de goede dingen doet, de dingen goed doet en hoe het beter kan.

#### Opgave

De opgave voor GoedeStede op gebied van de huisvesting van (zorg)doelgroepen is groot en breed. Het gaat om huisvesting voor senioren, voor statushouders en voor (andere) kwetsbare mensen. Maar er moet naast al die "bijzondere" doelgroepen ook ruimte blijven voor "gewone" woningzoekenden. Daarnaast speelt dat huisvesting van sommige doelgroepen ook kan schuren met de leefbaarheid in de wijk en soms ook stuit op weerstand bij andere bewoners. Concentratie van kwetsbare doelgroepen is vanuit oogpunt van draagkracht van de wijk daarom niet wenselijk. Dat is extra lastig omdat deze doelgroepen in de praktijk wel altijd zijn aangewezen op sociale huurwoningen. Een balans vinden tussen de doelgroepen, de mix in de wijk en leefbaarheidsissues is de kunst.

## Prestaties

GoedeStede doet de voor corporaties gebruikelijke inzet op het gebied van leefbaarheid: overlastbestrijding, wijk- en buurtbeheer, en schoon-heel-veilig. GoedeStede levert haar aandeel op gebied van huisvesting van statushouders. Het is in 2022 niet gelukt om met de andere twee grote corporaties, Ymere en De Alliantie, de gemeentelijke taakstelling voor de huisvesting van statushouders helemaal in te vullen. Het probleem is dat er onvoldoende kleine en betaalbare huurwoningen zijn in Almere terwijl het gaat om grote aantallen veelal alleenstaande statushouders. Er zijn wel tijdelijke woningen gebouwd, maar die zijn verhuurd door gemeente aan vluchtelingen uit Oekraïne.

	Streven	2019	2020	2021	2022
toewijzing bijzondere doelgroepen	≤ 30%	≤ 30%	≤ 30%	26%	31,9%
Van groot naar beter	20	4	18	21	18
Statushouders	wisselt van jaar tot jaar	21 woningen/ 40 statushouders	7 woningen/ 23 statushouders	17 woningen/ 34 statushouders	41 woningen/ 74 statushouders

## Waardering voor de resultaten en samenwerking

De visitatiecommissie sprak met vertegenwoordigers van de huurders, de gemeente (wethouder wonen & zorg), de collega-corporaties De Alliantie en Ymere, het Leger des Heils en de voorzitter van de Future groep (samenwerkende maatschappelijke organisaties in Almere).

Over het algemeen is er veel waardering voor de inzet van GoedeStede voor de (bijzondere) doelgroepen. GoedeStede toont een grote betrokkenheid bij deze opgave, zet zich actief in bij het aanpakken van woonoverlast en het vinden van geschikte huisvesting voor deze doelgroepen te huisvesten. GoedeStede toont oprechte interesse in de (on)mogelijkheden van de samenwerkingspartners en zoekt actief naar manieren om initiatieven toch mogelijk te maken en door te zetten. Ook wordt de bestuurder geroemd om zijn netwerkvaardigheden. Het Domusproject, een samenwerking tussen gemeente, het Leger des Heils en GoedeStede, wordt vaak aangehaald als succesvol voorbeeld. Hoewel de bouw nog niet is begonnen, laat dit project zien dat als alle partijen zich inzetten voor de huisvesting van een doelgroep, er veel kan worden bereikt.

Daarnaast wordt de huisvesting van dak- en thuisloze jongeren benoemd. De bestuurder van GoedeStede heeft het initiatief genomen om dat te regelen en heeft zelf de eerste 16 eenheden beschikbaar gesteld. Hierdoor heeft hij volgens de samenwerkingspartners 16 mensen een compleet ander leven en een toekomst gegeven.

De huurders vragen specifiek aandacht voor het nog meer faciliteren van senioren bij de doorstroom naar een meer passende woning, in het bijzonder waar het gaat om verhuishulp en woonlasten.



### Wat ging goed:

- De worteling in en samenwerking met het Almeerse netwerk.
- Oprechte interesse in de ander.
- Actiegerichtheid.
- Inzet van de seniorencoach (van groot naar beter).
- Inzet voor dak- en thuislozen
- Balans blijven zoeken en vinden tussen bijzondere en "gewone" doelgroepen.



### Wat kan beter:

Goedestede zet zich zeer actief in op gebied van wonen en zorg. Verschillende belanghebbenden benadrukken dat het wenselijk is om ook van hun kant meer samenwerking en afstemming te zoeken op gebied van wonen en zorg (wat is de opgave en hoe realiseren we die samen. Dit omvat naast praktische aspecten vooral ook het nemen van tijd om een brede kijk hoe samen te werken aan een leefbare stad. Er wordt overigens goed samengewerkt in specifieke casussen/initiatieven.

## 2.4 Groot onderhoud

### Kernvraag

De woonvisie van de gemeente Almere benoemt de woningcorporaties als motor voor de energietransitie.



Investerings in energiemaatregelen worden in principe opgepakt tijdens het eerstkomend groot onderhoud. Daarnaast geeft de woonvisie aan dat investeringen zoals zonnepanelen ook afzonderlijk kunnen worden aangebracht. Er wordt specifieke aandacht gevraagd voor circulaire materialen. Voor GoedeStede is groot onderhoud op deze schaal nieuw. Een paar jaar geleden is het eerste project opgestart, waarbij de eerste lessen zijn geleerd en toegepast in nieuwe projecten. GoedeStede is benieuwd naar de mening van belanghebbenden over deze aanpak, met name wat betreft de betrokkenheid van bewoners. In dit kader zijn ook de eerste ervaringen opgedaan met de aanpak in ketensamenwerking.

### Opgave

Almere is een jonge stad en dat geldt ook voor het woningbezit, dat relatief jong is in vergelijking met andere steden. Dit geldt eveneens voor GoedeStede. De oudste woningen stammen uit eind jaren 70 en zijn al behoorlijk duurzaam. In tegenstelling tot andere woningcorporaties, die in de afgelopen decennia veel ervaring hebben opgedaan met het renoveren en verduurzamen van oudere huizen uit de vooroorlogse en naoorlogse periodes, is GoedeStede pas kortgeleden begonnen met grootschalig onderhoud. Dit brengt voordelen met zich mee, zoals het kunnen leren van de ervaringen van collega-corporaties. Echter, het nadeel is dat GoedeStede tot op heden zelf weinig ervaring heeft opgebouwd op dit gebied. Omdat er vanaf de start in korte tijd in Almere veel woningen zijn gebouwd, is de renovatie- en verduurzamingsopgave nu dan ook meteen qua aantallen groot.

### Prestaties

Het bezit van GoedeStede scoort in de Aedes benchmark in alle jaren van de visitatie een A op duurzaamheid. GoedeStede behoort tot de beste corporaties van Nederland op het gebied van energieprestatie, CO<sub>2</sub>-uitstoot en isolatieprestatie. Dit is niet verrassend gezien het relatief jonge woningbezit van GoedeStede.

In 2019 begon de renovatie van de wijk de Grienden. De participatie van bewoners werd georganiseerd via het ontwerpfestival "Groei in de Grienden," waarna complex na complex werd gerenoveerd. De laatste renovatie uit dit project is onlangs afgerond.

Drie jaar geleden begon GoedeStede met het opzetten van een samenwerking met aannemers voor deze renovaties. Er werden twee aannemers geselecteerd om aan nieuwe projecten te werken, waaronder in de Waterwijk. Wat opvalt, is de nadruk op circulariteit in deze aanpak. In het renovatieproject dat door de visitatiecommissie werd bezocht, werd al het afval zorgvuldig gescheiden, waardoor ongeveer 50% van de materialen hergebruikt kan worden. Dit gebeurt voor een deel door de leverancier van materialen (bijvoorbeeld dakramen), voor een deel door de aannemer zelf, en verder door gespecialiseerde afnemers.

GoedeStede heeft de bewoners aan het begin van het proces gevraagd of zij mee wilden denken. In eerste instantie meldden zich 16 bewoners aan, uiteindelijk zijn er daar 4 van overgebleven.

### Waardering voor de resultaten en samenwerking

De visitatiecommissie sprak met vertegenwoordigers van de huurders en een van de aannemers/ketenpartners. Daarnaast bezocht de visitatiecommissie een van de renovatieprojecten in Waterwijk en sprak met mensen die betrokken zijn bij de uitvoering.

Over het algemeen zijn de belanghebbenden tevreden over de samenwerking met GoedeStede, het renovatieproces en de verduurzaamde woningen. Uiteraard gaat er wel eens wat mis, maar zoals de bewoners aangaven: "dat hoort erbij". De korte lijnen worden als positief ervaren, er is goed contact met de wijkbeheerder, die altijd snel en adequaat reageert. Een punt van aandacht bij de renovaties is de verbinding met de klankbordgroep. Deze groep fungeert uitsluitend als klankbord voor GoedeStede maar haalt niets op bij en koppelt niets terug aan de andere bewoners. Dat was wel de bedoeling, maar is in de praktijk niet gebeurd.

De bewoners zijn van mening dat GoedeStede hierin een faciliterende rol zou kunnen spelen.



#### Wat ging goed:

- De woningen van GoedeStede zijn al relatief duurzaam.
- De korte lijnen met (de medewerkers van) GoedeStede worden gewaardeerd.
- De overlast is (gedurende een geconcentreerde periode van 11 dagen) groot, maar de bewoners zijn blij met het eindresultaat (de woningen worden ook schoon weer opgeleverd).



#### Wat kan beter:

- De rol van de klankbordgroep bij het project Waterwijk ten opzichte van de bewoners is anders ingevuld dan de bewoners verwachten en zouden willen. Helderheid over de rol en verwachtingen over en weer en vervolgens ook sturen op het invullen hiervan zijn belangrijk.

## 2.5 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

GoedeStede hanteert het motto “gewoon goed” en dat is precies hoe de visitatiecommissie GoedeStede heeft ervaren. Op de drie thema's nieuwbouw, huisvesting van (zorg)doelgroepen en groot onderhoud heeft GoedeStede mooie prestaties geleverd. Bovendien wordt de wijze waarop GoedeStede dat samen met de partners doet over het algemeen zeer gewaardeerd. Wat opvalt, is de sterke verankering van GoedeStede, en met name de bestuurder, in de Almeerse netwerken. Krachtig waar het moet, met zachte hand waar het kan, geeft de corporatie met partners vorm aan de sociale huisvesting in Almere. Soms is dat trekken en sleuren, maar als er een doorbraak is, ontstaat ook snel weer positieve energie. Het blijft echter een feit dat zoals GoedeStede zelf erkent, er meer inspanningen nodig zijn op het gebied van nieuwbouw. In samenwerking met collega-corporaties onderneemt GoedeStede initiatieven, zoals het voorstel voor 2.000 flexwoningen. Het kan hierbij helpen als andere partijen, zoals de gemeente, meer worden betrokken in de besluitvormingsprocessen, waarbij aspecten zoals afwegingen, best practices, financiële consequenties en risico's worden meegenomen. Bij de huisvesting van statushouders is dat (uiteindelijk) goed gegaan: het plan van het College van B&W is na tussenkomst van de corporaties aangepast, wat heeft geleid tot betere keuzes en breder draagvlak. Het zou dan helpen als de gemeente dat soort plannen voorafgaand aan de interne besluitvorming afstemt met de corporaties

Al met al waardeert de visitatiecommissie de inzet van GoedeStede als goed..

## 2.6 Bewonder- en verwonderpunten

### Bewonderpunten



- De wijze waarop GoedeStede zichtbaar actief is in het Almeerse netwerk en de voortrekkersrol die GoedeStede daarin pakt.
- De inzet voor bijzondere doelgroepen en de slagvaardige wijze waarop die inzet wordt opgepakt.
- Het blijven “trekken en sleuren” om initiatieven van de grond te krijgen, alhoewel niet alle acties in dat kader door alle belanghebbenden gewaardeerd worden.
- Ondanks dat het niet lukt om meer nieuwbouw te realiseren en er onmiskenbaar onuitgesproken belemmeringen en irritaties zijn, blijven corporaties en wethouders met bewondering en respect over elkaar spreken

### Verwonderpunten



- Er bestaan bij de belanghebbenden onderling soms tegenstrijdige beelden van GoedeStede en de bestuurder: ‘innovatief, ‘altijd bereid tot experimenteren’, ‘gaat ervoor’, ‘gecommitteerd’, ‘zegt waar het op staat’, maar ook ‘star’, ‘weinig innovatief’, ‘wil alles aan de voorkant dichttimmeren’. Dat lijkt soms in tegenspraak met elkaar.
- Dat het, ondanks de door alle partijen gevoelde urgentie, niet lukt om sneller en meer nieuwbouw te realiseren.



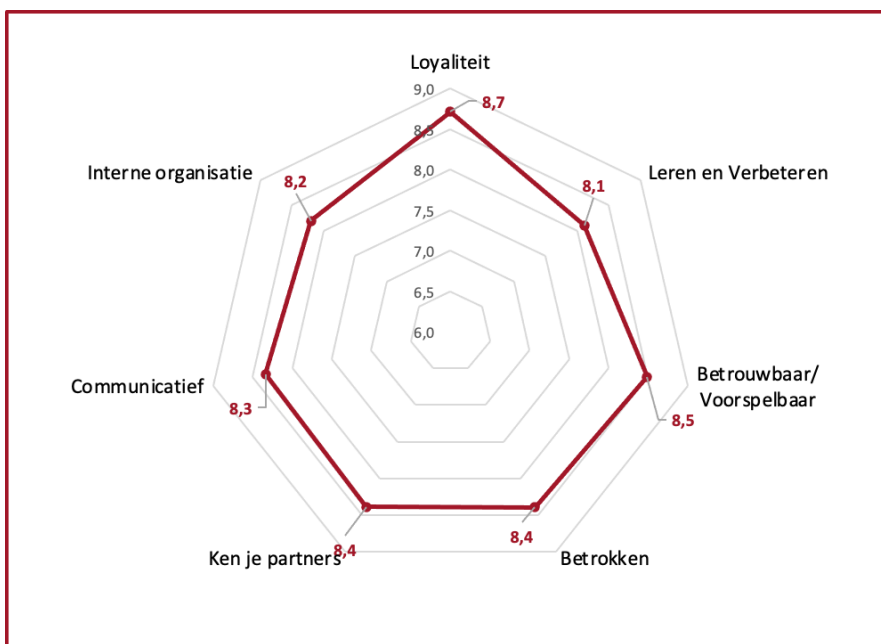


Verbeterpunten die worden genoemd voor de samenwerking: gezamenlijk beeld voor Almere formuleren, voorspelbaarheid groot onderhoud vergroten, verdere digitalisering processen, goede toekomstbestendige huurdersparticipatie.

GoedeStede vindt de samenwerking in het netwerk over het algemeen prettig. Er is bezorgdheid over de personele capaciteit bij de gemeente, wat vertraging in projecten veroorzaakt. Ook ervaart GoedeStede soms trage besluitvorming bij de gemeente. Aan de positieve kant wordt opgemerkt dat wanneer snelle actie nodig is, zoals bij de Oekraïners, dit snel en effectief wordt uitgevoerd. Het participatieproces dat de gemeente hanteert bij nieuwe locaties leidt soms tot het verkeerde gesprek. Het is belangrijk om duidelijk te maken waarover wel en niet (meer) kan worden meegepraat.

De samenwerking met collega-corporaties en andere maatschappelijke organisaties ervaart GoedeStede als prettig.

In de enquête is aan belanghebbenden gevraagd hoe zij GoedeStede vinden presteren als teamspeler. In onderstaande afbeelding is het resultaat daarvan weergegeven.

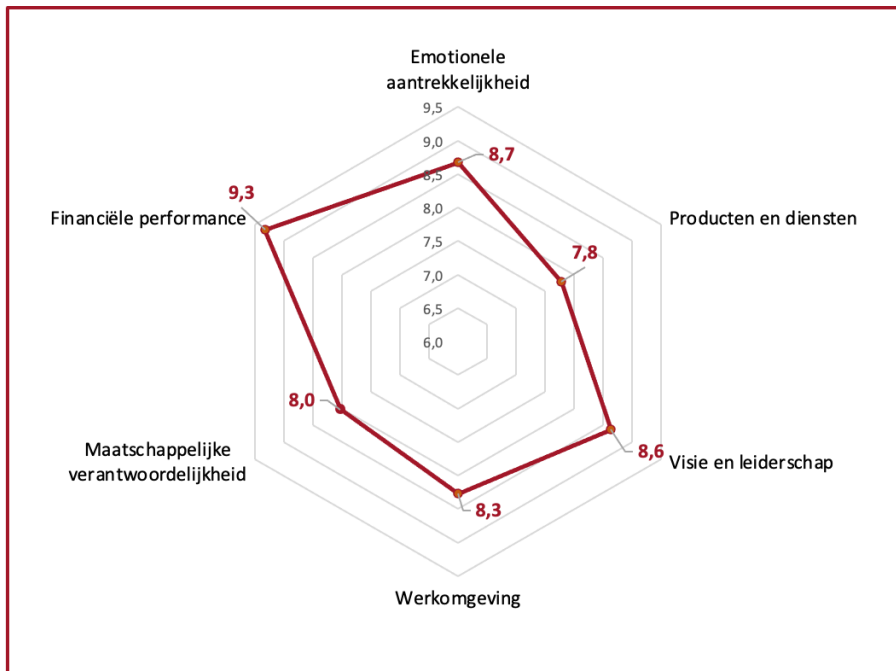


Gemiddeld krijgt GoedeStede een 8,4. Dat is een mooie score. Het meest tevreden zijn de belanghebbenden over de loyaliteit en betrouwbaarheid/voorspelbaarheid. Met over de hele linie scores boven de 8 zijn er geen punten waar de belanghebbenden minder tevreden over zijn.

### 3.3 De reputatie van GoedeStede

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over GoedeStede. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever.

In onderstaand plaatje is de opbouw te zien van de score op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



GoedeStede scoort een 8,5 voor haar reputatie. Dat is een heel mooi cijfer. De financiële performance scoort heel hoog. Hoger dan gemiddeld scoren verder de emotionele aantrekkelijkheid en de visie en leiderschap. Het laagste (net geen 8) scoren de producten en diensten. De iets lagere score vindt zijn oorzaak in het feit dat een van de respondenten aangeeft het oneens te zijn met de stelling “GoedeStede ontwikkelt nieuwe en innovatieve producten en diensten”. Alle externe belanghebbenden zijn het (enigszins) eens met de stelling of hebben geen mening.

### 3.4 Invloed op beleid

Het Ondernemingsplan 2020-2022 is opgesteld in 2019. Naast de input van de vorige visitatie is GoedeStede nogmaals in gesprek gegaan met belanghebbenden met de vraag om te reflecteren op de inzet van GoedeStede voor de toekomst. Er zijn verschillende thema's uitgediept en er was aandacht voor het maken van keuzes: niet alles kan altijd en tegelijk. Er zijn gesprekken gevoerd met de huurdersorganisatie Hugo, de OR en de RvC en ook meer dan 100 betrokken huurders zijn meegenomen in ambities en plannen voor de toekomst.

De huurdersorganisatie Hugo heeft zichzelf medio 2021 opgeheven. Inmiddels proberen vier huurders een doorstart te maken. GoedeStede faciliteert dat proces zoals dat verwacht mag worden van een woningcorporatie. Het proces kost echter tijd. In de gesprekken over de prestatieafspraken zit 3HO aan tafel, waarin de huurdersorganisaties van de drie Almeerse corporaties GoedeStede, De Alliantie en Ymere vertegenwoordigd zijn. Om ook andere huurders invloed te geven op beleid ontwikkelde GoedeStede een visie op huurdersparticipatie. Daaraan geeft zij vanaf 2022 ook inhoud. Sinds 2022 organiseert de corporatie een huurdersdag, waar huurders vragen kunnen stellen over allerlei onderwerpen en kunnen aangeven op welke punten GoedeStede nog kan verbeteren. Met name de dienstverlening komt naar boven als verbeterpunt. De huurdersdag was in 2022 bij het kantoor van GoedeStede en in 2023 op drie locaties in de stad. Daarnaast benadert GoedeStede huurders actief en roept via advertenties op om mee te denken en te praten over verschillende thema's (bv. zonnepanelenbeleid, klankbordgroepen bij renovaties en nieuwbouwprojecten).

### 3.5 Verantwoording

Het ondernemingsplan en de jaarverslagen zijn te vinden op de website van GoedeStede. Naast de uitgebreide variant is telkens ook een verkorte versie (1 A4) beschikbaar waarin overzichtelijk en voor een deel ook visueel wordt weergegeven wat de voornemens en resultaten zijn.

Op de website zijn ook nieuwsberichten te vinden, GoedeStede kent geen bewonersblad of nieuwsbrieven meer. Sommige bewoners geven aan dit te missen.

### 3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

GoedeStede onderhoudt een goede en effectieve samenwerking met haar partners en belanghebbenden in Almere. De corporatie wordt gezien als een betrouwbare en betrokken partner die zich graag inzet voor de maatschappelijke opgave in Almere. Een stabiele partner die oog heeft voor de verschillende belangen maar die ook altijd aandacht heeft voor de zakelijke kant van de samenwerking.

Deze positieve waardering voor de samenwerking is mede te danken aan de uiterst actieve rol van GoedeStede in de Almeerse netwerken, zoals eerder benoemd. De bestuurder in het bijzonder is goed op de hoogte van wat er speelt en begrijpt waar er moet worden samengewerkt en waar er druk moet worden uitgeoefend om de grootste maatschappelijke waarde te realiseren. Hij handelt snel en vastberaden, zelfs als dat aanvankelijk op weerstand stuit, en houdt de vaart erin.

De visie op huurdersparticipatie is beknopt en theoretisch. Positief is GoedeStede experimenteert met initiatieven als de huurdersdagen om de participatie van huurders te vergroten.

De visitatiecommissie kwalificeert de maatschappelijke verankering van GoedeStede op basis van het voorgaande als goed.

### 3.7 Bewonder- en verwonderpunten

#### Bewonderpunten



- GoedeStede wordt breed gewaardeerd als corporatie en als samenwerkingspartner.
- De rol van de bestuurder in de Almeerse netwerken.
- De uitstekende reputatie van GoedeStede.
- Het (door)ontwikkelen van nieuwe vormen, zoals de huurdersdagen, om de betrokkenheid van huurders te vergroten.

#### Verwonderpunten



- Het is jammer dat het (nog) niet gelukt is om een volwaardige nieuwe huurdersorganisatie te hebben die haar rol kan pakken conform de Woningwet.



## 4 Besturing

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

### 4.1 Strategie en sturing

GoedeStede geeft haar ambities weer in de Ondernemingsplannen 2017 - 2019, 2020 - 2022 "Thuis in Almere" en 2023/2025 "Gewoon thuis". De looptijd is 3 jaar en in elke paragraaf worden de te bereiken doelen meetbaar geformuleerd. Het plan 2017 - 2019 sluit aan op de nieuwe Woningwet en prestatieafspraken met de gemeente Almere. Het plan 2020 - 2022 is in overleg met vele belanghouders en na een verkenning van trends en ontwikkelingen tot stand gekomen. De dienstverlening en bedrijfsvoering worden doorontwikkeld, evenals de medewerkers. Maar ook de middeninkomens krijgen aandacht. GoedeStede profileert zich als "puur Almeerse corporatie". De ambities van GoedeStede voor de visitatieperiode zijn:

- 1) Meer woningen
- 2) Betaalbare woningen
- 3) Goede duurzame woningen
- 4) Fijne buurten
- 5) Tevreden bewoners
- 6) Toekomstbestendige mensen en middelen

Het plan 2023/2025 sluit aan op een "lange periode van weinig kunnen en mogen" en de coronaperiode. Het plan perfectioneert de opzet van de eerdere plannen na een brede consultatie en met extra aandacht voor medewerkers. Uit de consultaties komen het verbeteren van de efficiency en bereikbaarheid van de organisatie, het bouwen van meer gevarieerde huurwoningen en de eigen kracht op de gebieden leefbaarheid en betaalbaarheid, naar voren.

Het Strategisch Voorraadbeleid, ook wel bekend als het Portefeuilleplan (geactualiseerd in 2022), fungeert als leidraad voor investeringsbeslissingen. Het facetbeleid, dat specifieke aspecten zoals huurbeleid, bouwbeleid, verkoopbeleid en aankoopbeleid behandelt, geeft verdere details en toelichting. Het Portefeuilleplan maakt deel uit van een beleidscyclus waarin de vastgoedstrategie wordt vastgesteld, uitgevoerd, gemonitord en indien nodig bijgesteld. Voor de actualisatie van de plannen streeft GoedeStede naar een cyclus van 2 jaar. In 2019 zijn zowel het Portefeuilleplan als het Ondernemingsplan parallel geactualiseerd, waarbij de richtlijnen voor de toekomstige portefeuille in het Ondernemingsplan zijn opgenomen. Het Portefeuilleplan 2022 breidt het streven naar het creëren van een "Gewoon Thuisgevoel" uit naar middeninkomens. Een belangrijk doel van het vergroten van de sociale voorraad is het stimuleren van verhuisketens, met name voor middeninkomens bij woningmutaties. Tot 2030 wordt uitgegaan van een minimale netto toevoeging van 1800 sociale huurwoningen, voornamelijk voor kleine huishoudens. Bij de aanpak van de energietransitie volgt GoedeStede de gemeente en houdt rekening met de betaalbaarheid. Daarom worden er voorlopig geen grootschalige investeringen gedaan om bestaand bezit aardgasvrij te maken. In plaats daarvan wordt de verduurzaming gericht op natuurlijke onderhoudsmomenten.

De jaarlijkse begroting is opgebouwd rondom de ambities zoals vastgesteld in het Ondernemingsplan en omvat een meerjarenbegroting voor de komende vijf jaar. Deze meerjarenbegroting biedt inzicht in de financiële situatie van GoedeStede aan de hand van gegevens zoals een meerjarige balans, een winst- en verliesrekening, een kasstroomoverzicht en financiële ratio's. Bovendien bevat de meerjarenbegroting een uitgebreide risicoparagraaf, inclusief de analyse van verschillende scenario's, zoals huurverlaging, extra nieuwbouw, het wegvallen van de verhuurdersheffing, en een opslag voor de bouwkosten en renteontwikkeling.

Het is echter opvallend dat de meerjarenbegroting voor het jaar 2022 niet is doorgetrokken tot en met 2032 (tien jaar).

Het Investeringsstatuut van 2020 legt de kaders vast voor verantwoorde investeringen en desinvesteringen. Het vormt de basis voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid en het toezicht door de Raad van Commissarissen (RvC). Een belangrijk aspect van dit statuut is de beoordeling aan de hand van financiële criteria, zowel op organisatieniveau als op projectniveau. Het investeringsstatuut behandelt echter geen andere overwegingen, zoals

maatschappelijke meerwaarde. Ook bevat het investeringsstatuut geen beschrijving van de projectfasering en de verschillende rollen in het besluitvormingsproces. GoedeStede heeft aangegeven dat het Investeringsstatuut momenteel wordt herzien, waarbij deze aspecten worden meegenomen. Toekomstige investeringsbesluiten zullen daardoor niet alleen langs de financiële lat worden gelegd.

De Managementrapportages worden elke vier maanden opgesteld om de doelstellingen van het huidige Ondernemingsplan te volgen. Deze rapportages omvatten een beknopt Dashboard en een uitgebreid Directieverslag, waarin de belangrijkste ontwikkelingen, resultaten en knelpunten worden samengevat. De stand van zaken wordt integraal weergegeven in tabelvorm, en er is een speciaal hoofdstuk over Risicomanagement, waarin de scenarioanalyse in de Begroting wordt behandeld.

GoedeStede legt verantwoording af met behulp van twee documenten over het voorgaande jaar: een jaarverslag en een volkshuisvestelijk verslag. Om accountantskosten te besparen heeft GoedeStede voor separate verslaglegging gekozen. Het jaarverslag behandelt op een overzichtelijke manier de cijfermatige prestaties, het verslag van de Raad van Commissarissen (RvC) en de jaarrekening. In het volkshuisvestelijk jaarverslag verantwoordt GoedeStede zich over de ambities zoals vastgelegd in het Ondernemingsplan.

Er ontbreekt één integrale verantwoording die zowel financiële als volkshuisvestelijke aspecten omvat, waardoor integrale sturing en inzicht minder goed mogelijk is.

## 4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De basis voor strategievorming en sturing zijn bij GoedeStede goed op orde. Alle benodigde documenten, plannen en rapportages voor effectieve sturing aanwezig. Ze zijn duidelijk en consistent gestructureerd en worden ook gebruikt in de gesprekken tussen management en raad van commissarissen.

De voorgenomen prestaties met betrekking tot huisvesting van (zorg)doelgroepen en groot onderhoud worden grotendeels gehaald.

Alles in overweging nemend, concludeert de commissie dat GoedeStede haar besturing goed op orde heeft. Er wordt voldaan aan de behoefte aan adequate informatie met betrekking tot planning, voortgang en verantwoording van ambities, prestaties en gecreëerde maatschappelijke waarde.



### Leerpunten

Er is nog ruimte voor verbeteringen met betrekking tot:

1. De (horizon van de) meerjarenbegroting: hanteer geen strengere interne normen, zolang de maxima van de ratio's van Aw en WSW op de lange termijn nog lang niet worden overschreden. Maak de maximale financiële ruimte in het kader van de volkshuisvestelijke opgave inzichtelijk (stretchen).
2. De reikwijdte van het investeringsstatuut: verbeter het investeringsstatuut door het opnemen van bredere overwegingen, zoals maatschappelijke meerwaarde. Daardoor worden investeringsbesluiten niet alleen langs de financiële lat gelegd.
3. De integraliteit van de verantwoording: streef naar een meer integrale rapportage die zowel financiële als inhoudelijke aspecten omvat. Vanuit dit inzicht ontstaat een basis voor meer integrale sturing.

### 4.3 Bewonder- en verwonderpunten

#### Bewonderpunten



- De heldere prioriteit aan de bouwopgave in aansluiting op de Woonvisie van de gemeente;
- GoedeStede hanteert een heldere lijn in alle plannings-, voortgangs-, en verantwoordingsinformatie die aansluit bij de ambities in het ondernemingsplan, waardoor de sturing doelgericht en strak is.

#### Verwonderpunten



- In het Investeringsstatuut ontbreekt een afwegingskader voor de maatschappelijke aspecten van investeringsprojecten, projectfasering en de verschillende rollen in de besluitvorming.
- De meerjarenbegroting 2023 bevat geen financiële prognose op de lange termijn.

## 5 Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust is voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

### 5.1 Financiële capaciteit

De wereld waarin corporaties opereren is de laatste jaren fors gewijzigd. De sterke regulering van de sector wordt in de loop van de visitatieperiode afgezwakt, zoals de afschaffing van de verhuurdersheffing in 2023 en het zwaardere accent op het uitbreiden van de nieuwbouw en de verduurzaming. Uit de toezichtsbrieven van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en WSW blijkt dat er steeds sprake is van een laag risico en dat GoedeStede voldoet aan de financiële normen:

Oordeel externe toezichthouders	Aw	WSW
2019	Geen verhoogd risico. Op onderdelen mogelijk wel een verhoogd risico: risicomanagement, rol en positie controller, verplichting uit hoofde van grondpositie.	Voldoet aan de financiële normen.
2020	Laag risico.	Voldoet aan de financiële normen, sterke operationele kasstroom a.g.v. relatief hoge huren en lage beheers- en onderhoudslasten
2021	Laag risico.	Voldoet aan de financiële normen. Wel hoog onderpandratio, vanwege hoge renteniveau leningen en lange looptijden.
2022	Laag risico, maar vraagt aandacht voor positie OR en huurdersorganisatie en signaleert dat aangekondigde veranderingen in het landelijk huurbeleid leiden tot risico's gezien de relatief hoge huren in vergelijking tot inkomens.	Voldoet aan de financiële normen, sterke operationele kasstroom als gevolg van een bovengemiddeld hoog huurniveau en lage beheer-en onderhoudsuitgaven.

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van enkele financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. De normen zijn in 2020 geactualiseerd: enkele continuïteitsratio's zijn toegevoegd en de normen voor de solvabiliteit en Loan to Value (LTV) zijn verruimd. Dat GoedeStede financieel gezond is blijkt ook uit de volgende financiële ratio's:

Prestatievelden	2019	2020	2021	2022	2023*	2024*	2025*	2026*	2027*
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	46	49	49	51	58	56	54	52	51
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	2,4	3,2	2,5	3,6	3,9	5,0	4,4	4,2	3,9
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	44	39	37	36	28	31	34	36	38
Dekkingsratio (norm WSW < 70%)	31	48	25	25	22	23	25	27	28

Bron: Opgave GoedeStede, waarbij 2019 tot en met 2022 realisatiecijfers zijn en 2023 tot en met 2027 afkomstig zijn uit de begroting.

De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen. De ICR (Interest Coverage Ratio) geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen. De LtV (Loan-to-Value) is het totale leenbedrag gedeeld door de onderliggende waarde. De dekkingsratio is de verhouding tussen de leningen van de corporatie en de marktwaarde van de woningen.

GoedeStede hanteert striktere interne waarschuwingsgrenzen voor deze WSW-ratio's als risicobuffer. Dit omvat de solvabiliteit (>30% in plaats van >15%), de ICR (>1,6 in plaats van 1,4), de LtV (<70 in plaats van 85%), de Dekkingsratio (60% in plaats van <70%), en de Onderpandratio (60% in plaats van <70%). Hoewel de Onderpandratio kritisch is in de begroting, met een verwachte waarde van 68% in 2022 en een 5-jaars gemiddelde van 62%, is het de minst belangrijke ratio.

Het stoppen met het heffen van de verhuurdersheffing tijdens de visitatieperiode heeft ervoor gezorgd dat de Interest Coverage Ratio (ICR) aanzienlijk is verbeterd en zorgt voor ruimte voor investeringen. GoedeStede gebruikt het geld in de niet-DAEB tak om een interne lening af te betalen. Daarom is de maximale hoeveelheid geld die GoedeStede kan investeren gebaseerd op financiële ratio's in de DAEB-tak. De Loan to Value in de niet-DAEB-tak loopt in 2028 op naar 70%, de maximale interne norm, en daarmee stretcht GoedeStede zich (bijna) maximaal. Onderhoudskosten (inclusief renovatie en verduurzaming) voor sociale woningen worden gefinancierd met geld dat binnenkomt via de operationele kasstroom van de DAEB-tak. In principe worden er geen woningen verkocht om financiering te krijgen voor nieuwbouw; daarvoor worden leningen gebruikt.

GoedeStede heeft verschillende scenario's doorgerekend in de meerjarenbegroting voor de periode 2023-2027. Dit omvatte onder andere een scenario voor het maximaliseren van de financiële mogelijkheden. Er is ook een scenario op basis van recente economische ontwikkelingen doorgerekend. Voor haar aanbod aan de gemeente Almere voor de prestatieafspraken in de periode 2021-2024 heeft GoedeStede de meerjarenbegroting aangepast. Dit op basis van recente ontwikkelingen, zoals het wegvallen van de verhuurderheffing, waardoor het een realistischer beeld van haar mogelijkheden geeft. Het bod is gebaseerd op het oprekken van de financiële speelruimte volgens de interne normen, en houdt rekening met de uitdagingen in de volkshuisvesting. De visitatiecommissie ondersteunt deze aanpak en merkt op dat GoedeStede gezien de financiële ratio's waarschijnlijk nog meer ruimte heeft zonder in de gevarezone te komen. Daarnaast wijst de commissie erop dat de meerjarenbegroting geen financiële prognose biedt voor de periode tot 2033, waardoor het onduidelijk is hoe de financiële ratio's op lange termijn zullen ontwikkelen.

## 5.2 Organisatorische capaciteit

Uit de ontvangen documenten en de gevoerde gesprekken krijgt de visitatiecommissie het beeld dat de organisatiecultuur van GoedeStede zich kenmerkt in woorden als samenhang, zakelijkheid en efficiëntie.

De jaarlijkse Aedes benchmark<sup>1</sup> levert inzicht in het oordeel van de huurders over de dienstverlening, in de bedrijfs- en onderhoudskosten en de duurzaamheid:

Aedes benchmark	2019	2020	2021	2022
Huurdersoordeel	C	C	C	C
Bedrijfslasten	A	A	A	A
Duurzaamheid	A	A	A	A
Onderhoud en verbetering	B	B	B	B

GoedeStede is door Aedes ingedeeld in grootte klasse M (Middel): 5.001-10.000 verhuureenheden. De bedrijfslasten zijn in de visitatieperiode tot en met 2021 met 15% gedaald en zijn heel laag (A).

In het ondernemingsplan 2020 – 2022 is “Tevreden bewoners” een ambitie. Dit is nog niet goed van de grond gekomen. Het huurdersoordeel krijgt in de Aedes benchmark al een aantal jaren een C en dat zou naar een B moeten kunnen. Dit is een breed gedragen beeld binnen alle geledingen van GoedeStede. Uit de gesprekken die de

<sup>1</sup> A = beter dan gemiddeld, B = gemiddeld, C = slechter dan gemiddeld

visitatiecommissie voerde blijkt dat dit thema wel aandacht krijgt en dat er op basis van analyse van de klanttevredenheidsmetingen verbetermaatregelen worden genomen. Deze hebben echter nog niet het gewenste effect.

De raad van commissarissen van GoedeStede is samengesteld uit ervaren toezichthouders met voor GoedeStede relevante achtergronden. Zij signaleert het knelpunt ten aanzien van de beperkte nieuwbouw en spreekt daarover met de bestuurder. De raad van commissarissen ziet als andere aandachtspunten betaalbare woonlasten en huurderstevredenheid.

De directeur-bestuurder is al 22 jaar in functie. Het managementteam is in 2019 en 2020 volledig vernieuwd en bestaat uit drie relatief jonge leidinggevendenden. De raad van commissarissen meent dat deze samenstelling de 'houdbaarheidsdatum' van de directeur-bestuurder verlengt. In de gesprekken met de visitatiecommissie gaf het managementteam aan gezamenlijk op te trekken en de ruimte te voelen om afwijkende standpunten in te nemen. Processturing wordt volgens hen steeds belangrijker en een kenmerk daarvan is dat het om samenwerking vraagt. De managers benoemen daarnaast nieuwbouw en verdichting/ doorstroom, huurderstevredenheid en groot onderhoud als belangrijke aandachtspunten voor GoedeStede. Het thuiswerkbeleid is intern een onderwerp van gesprek.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de ondernemingsraad en enkele medewerkers, die aangaven dat het fijn werken is bij GoedeStede. Vandaar dat sommige medewerkers al heel lang bij GoedeStede werken. GoedeStede is volgens hen een familiale organisatie met brede functies en kansen om door te ontwikkelen. Vanuit inhoudelijke betrokkenheid gaven enkele medewerkers aan dat zij zich zorgen maken over de leefbaarheid in wijken. Het aantal bewoners met een 'rugzakje' neemt aanzienlijk toe en deze sociale problematiek roept vragen op over de reikwijdte van de rol van GoedeStede als corporatie. Ook merken de medewerkers op dat de werkdruk toeneemt: "Het werk komt niet af". Gesignaleerd wordt door medewerkers dat huurders mondiger zijn geworden en een 'korter lontje' hebben gekregen. Medewerkers ervaren ruimte voor eigen initiatief op gebied van leefbaarheid.

### 5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

GoedeStede verkeert in een gezonde financiële positie en hanteert intern striktere normen dan de externe toezichthouders voorschrijven. De grenzen van de financiële ratio's van de Aw en WSW zijn nog (lang) niet in zicht, ondanks dat het economische klimaat inmiddels is veranderd. Als gevolg hiervan zullen de grenzen wel sneller worden genaderd. Deze voorzichtige benadering is naar het oordeel van de commissie niet noodzakelijk, gezien het feit dat de nieuwbouwdoelestelling bij lange na niet wordt gehaald. Bovendien zijn de bedrijfslasten al geruime tijd laag en is de huurderstevredenheid vergeleken bij andere corporaties laag.

GoedeStede kan zich de ruimte veroorloven om nog meer de grenzen in de meerjarige financiële prognoses op te zoeken. Een deel van die ruimte kan worden benut om het huurdersoordeel te verbeteren. Richting de gemeente kan zichtbaar gemaakt worden wat de maximaal mogelijk ruimte ('stretch') is met betrekking tot nieuwbouw en andere opgaven. Hoeveel financiële ruimte er meerjarig is hangt daarnaast af van verschillende factoren, waaronder rentetarieven en indexatie, maar GoedeStede beschikt over het instrumentarium om tijdig aanpassingen door te voeren en bij te sturen. De commissie vindt het verstandig om de horizon van de meerjarenbegroting te verlengen naar tien jaar.

De visitatiecommissie heeft geen aanwijzingen gekregen dat de lange zittingstermijn van de directeur-bestuurder een belemmering is. Integendeel: zijn betrokkenheid, zijn netwerk en het vermogen om dit zowel voor GoedeStede als andere (maatschappelijke) organisaties in te zetten worden in- en extern zeer gewaardeerd. Tegelijk schuilt daar wel een risico: de managers moeten voldoende ruimte krijgen en nemen om positie en ervaring in het lokale netwerk te verwerven. Daarmee kunnen zij dan het gat op te vullen dat ontstaat wanneer de directeur-bestuurder een keer (tijdelijk) mocht wegvallen of vertrekt.

De visitatiecommissie signaleert ook dat het belangrijk is alert te blijven op zachte aspecten in de organisatiecultuur en organisatieontwikkeling. Dit als tegenwicht voor de zakelijke en efficiënte bedrijfsvoering. Reflectievragen die het management en de raad van commissarissen daarbij kunnen stellen zijn bijvoorbeeld: Is GoedeStede te voorzichtig en zakelijk? Is er voldoende ruimte voor initiatieven van huurders en medewerkers?

Weten we wat bij hen leeft? Spelen wij tijdig in op nieuwe ontwikkelingen? Mogen er fouten gemaakt worden en is de organisatie voldoende wendbaar? Is er voldoende ruimte voor eigen inbreng en initiatief?

De visitatiecommissie is het eens met de visie van onder andere medewerkers, huurders en commissarissen dat het mogelijk is om de huurderstevredenheid naar een hoger niveau te tillen. Met als streven minstens een B-score in de Aedes Benchmark. Het verbeteren van de huurderstevredenheid vereist meer aandacht en wellicht een organisatiebrede benadering en manier van werken. Het draagvlak en enthousiasme onder medewerkers om daar energie in te steken lijkt groot.

Samenvattend is de visitatiecommissie van mening dat GoedeStede zowel financieel als organisatorisch goed is uitgerust om de maatschappelijke opgave waar te maken. De corporatie heeft de nodige financiële middelen en flexibiliteit om buiten de comfortzone te treden en nieuwe initiatieven, zoals het verbeteren van de huurderstevredenheid en -participatie, in gang te zetten.

### Leerpunten



1. Overweeg de mate van voorzichtigheid in relatie tot de risico's die gelopen worden en wees niet te voorzichtig. Dit vraagt uiteraard wel om jaarlijkse monitoring van de meerjarenramingen én om het sturen ratio's.
2. Heb (nog) meer oog huurderstevredenheid en investeer daarin. Overweeg in welke mate dat ten koste mag gaan van hogere bedrijfslasten.
3. Wees alert op de zachte aspecten van de organisatiecultuur en organisatieontwikkeling. Het is belangrijk alert te blijven op voldoende ruimte voor ontwikkeling en vernieuwing. Ook met het oog op krapte op de arbeidsmarkt is het van belang medewerkers te binden en te boeien.

## 5.4 Bewonder- en verwonderpunten



### Bewonderpunten

- GoedeStede is een financieel gezonde corporatie. De ratio's zijn goed op orde, risico's zijn laag en scoort goed in de Aedes Benchmark (met uitzondering van dienstverlening).
- De financiering van het groot onderhoud en verduurzaming uit de operationele DAEB-kasstroom.



### Verwonderpunten

- De financiële ruimte die er is om de nieuwbouwdoelestellingen te realiseren kan nog meer worden benut.
- Het lukt nog niet om de huurderstevredenheid significant te verbeteren.

## 6 Bestuurlijke reactie van Goedestede

### BESTUURLIJKE REACTIE

Het visitatierapport hebben wij met veel plezier en trots gelezen. Het rapport geeft een herkenbaar beeld van onze organisatie en de inzet in de periode 2019 en 2022. In lijn met de nieuwe visitatiemethodiek, leest u hieronder onze beknopte reactie op het rapport.

- ✓ Terugkijkend op het proces van de visitatie en de resultaten, zijn wij tevreden. In goede samenwerking met Cognitum is het traject vlot doorlopen.
- ✓ In het rapport komt de commissie tot een herkenbare beschrijving van GoedeStede. Onze zakelijke, efficiënte en pragmatische aanpak wordt gezien. Ook ons grote netwerk wordt herkend.
- ✓ Belanghebbenden vinden ons een betrouwbare, betrokken en stabiele partner die zich inzet voor de volkshuisvestelijke opgaven in de stad. Ons motto om te 'zorgen voor een thuis voor Almeerders die ons nodig hebben' is met de huidige druk op de woningmarkt niet eenvoudig. Daar blijven wij ons onverminderd hard voor inzetten.
- ✓ De commissie heeft met belanghebbenden gesproken over de zogenoemde 'impasse' ten aanzien van nieuwbouw en het gebrek aan locaties. De commissie beschrijft treffend de opmerkelijke discrepantie tussen de visie van de gemeente en die van partners in onze stad. Ook ziet de commissie de vele initiatieven die wij nemen om in samenwerking de woningbouw vlot te trekken. Zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau lijkt ondertussen iets meer beweging te komen. We spreken de verwachting uit dat die slagkracht het komende jaar gaat leiden tot concrete prestatieafspraken met veel meer sociale huurwoningen binnen nu en 5 jaar.
- ✓ De commissie heeft zich verdiept in onze financiële situatie. GoedeStede is financieel gezond en kan snel genoeg bijsturen als dat nodig is. In ons nieuwe investeringsstatuut komt het 'wegen van alle belangen' ook duidelijker naar voren. Financiële middelen kunnen we dus maximaal inzetten voor nieuwbouw. Wij focussen op permanente nieuwbouw op snel bebouwbare locaties. Transformatie, optoppen en tijdelijke woningbouw zijn suboptimale oplossingen die vergelijkbare inzet vragen. Wij gaan voor duurzame woonproducten in leefbare wijken waar bewoners een fijn thuis kunnen creëren.
- ✓ De commissie heeft ook gekeken naar onze aanpak bij groot onderhoud. Het proces, de korte communicatielijnen en de duurzame aanpak leveren pluspunten op. Dit proces krijgen we steeds beter in de vingers en daar zijn wij (ook) tevreden over.
- ✓ Het (door)ontwikkelen van verschillende vormen van huurdersparticipatie is intensief en soms best spannend. We laten 'alle bloemen bloeien' en ondersteunen huurders die zich in willen zetten voor hun complex, hun wijk of de stad.
- ✓ Het verbeteren van de klanttevredenheid heeft onze blijvende aandacht. We zien inmiddels een stijgende lijn, maar de cijfers die klanten ons geven moeten nog hoger worden. Wij nemen het advies voor een bredere aanpak mee en zetten gezamenlijk de schouders eronder. Zoals de commissie het formuleerde; 'daarbij mag de zakelijkheid en efficiëntie' niet verloren gaan.

Kortom, wij gaan door op de ingeslagen weg en zetten verdere stappen in de samenwerking met huurders en partners in de stad. We bedanken alle belanghebbenden die tijd en energie in onze visitatie hebben gestoken. Ook bedanken we de visitatiecommissie. Zij hebben met veel interesse en aandacht de gesprekken gevoerd, de stukken gelezen en ons werkgebied verkend.

Arjan Deutekom  
Directeur/Bestuurder

Guus Schnitzler  
Voorzitter Raad van Commissarissen





## Bijlage: onafhankelijkheidsverklaringen

### **Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.**

**Cognitum B.V.** verklaart hierbij dat de visitatie van **GoedeStede** in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. **Cognitum B.V.** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Geldermalsen, 1 maart 2023 de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

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

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Goedestede** in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Schiedam, 13 april 2023 de heer G. van den Burg | voorzitter visitatiecommissie

Rossum, 13 april 2023, mevrouw I. Frijters | visitor visitatiecommissie

Utrecht, 13 april 2023, mevrouw M. Rovers | secretaris visitatiecommissie