



# Visitatierapport

Goud Wonen  
2020-2023



Goud Wonen

**Rapportdatum: 21 januari 2025**

**Datum volgende visitatie: 2 februari 2029**

**Visitatiecommissie**

Jan van der Moolen, voorzitter

Jetse van der Meer, visitator

Monique Ruimschotel, secretaris

## Vooraf

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.

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'.

Dit rapport betreft de visitatie van Goud Wonen over de periode 2020 – 2023. Goud Wonen is ontstaan na een fusie van Woningstichting De Delthe en Stichting Uithuizer Woningbouw en is gestart per 1 januari 2023. Van belang is vervolgens dat in 2023 een deel van het woningbezit van de opgeheven corporatie Woongroep Marenland is overgenomen. Daarmee heeft Goud Wonen nu ruim 1500 eenheden in de gemeente Het Hogeland en is verspreid over een achttal kernen: Uithuizen, Usquert, Warffum, Kantens, Zandweer, Eppenuizen, Rottum en Stitswerd. Het woningbezit van Goud Wonen ligt in een gebied waar de effecten van de verschillende aardbevingen uit de afgelopen jaren goed zichtbaar en merkbaar zijn. Een belangrijke taak voor Goud Wonen naast onderhoud en verduurzaming ligt dan ook in de versterkingsopgave: het slopen en bouwen van nieuwe woningen.

Bij Goud Wonen werken 20 medewerkers (16,2 fte) waarvan een deel in 2023 overkwam van Woongroep Marenland. Er is terecht veel aandacht voor het opbouwen van een nieuwe organisatie na de fusie en de overname. Aan het hoofd van de organisatie staat een directeur bestuurder die verantwoording aflegt aan een raad van commissarissen die uit 5 personen bestaat.

# Inhoudsopgave

<b>Vooraf .....</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave.....</b>	<b>3</b>
<b>Position paper Goud Wonen.....</b>	<b>4</b>
<b>1 Recensie en samenvatting .....</b>	<b>8</b>
1.1 Recensie.....	8
1.2 SWOT .....	12
1.3 De visitatie van Goud Wonen in één oogopslag .....	13
<b>2 Maatschappelijke waarde.....</b>	<b>14</b>
2.1 De opgaven van Goud Wonen .....	14
2.2 Bereikte resultaten .....	15
2.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	18
2.4 Bewonder- en verwonderpunten .....	18
<b>3 Maatschappelijke verankering.....</b>	<b>19</b>
3.1 Visie van Goud Wonen op maatschappelijke verankering .....	19
3.2 Belanghebbenden over Goud Wonen .....	19
3.3 Goud Wonen als samenwerkingspartner .....	19
3.4 Goud Wonen als verhuurder .....	20
3.5 De reputatie van Goud Wonen .....	21
3.6 De publieke verantwoording van Goud Wonen .....	22
3.7 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	22
3.8 Bewonder- en verwonderpunten .....	22
<b>4 Besturing .....</b>	<b>23</b>
4.1 Strategie en sturing .....	23
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	24
4.1 Bewonderpunten .....	24
<b>5 Maatschappelijke capaciteit .....</b>	<b>25</b>
5.1 Financiële capaciteit.....	25
5.2 Organisatorische capaciteit .....	26
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	26
5.4 Bewonder- en verwonderpunten .....	26
<b>Bestuurlijke reactie van Goud Wonen .....</b>	<b>27</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>28</b>
Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie .....	28
Cv's visitatiecommissie .....	28

# Position paper Goud Wonen

## Wie zijn wij

'Goud' is Gronings voor goed. Dat is waar Woningstichting Goud Wonen voor staat: goed wonen, goed voor onze huurders en goede woonkwaliteit. We zijn een kleinschalige woningcorporatie die betrokken is bij de leefomgeving van onze huurders. Door de grootte van onze organisatie zijn de lijntjes kort – als collega's onderling; met onze samenwerkingspartners; én met onze huurders. Samen staan we sterk. Dat past ook bij de nuchtere Groningse aard van Goud Wonen. Het stelt ons in staat om te denken, te durven, maar vooral ook te *doen*.

Onze organisatie bestaat uit de afdelingen Klant en Wonen en Bedrijfsvoering en Vastgoed. De directeur bestuurder vormt samen met de managers van de afdelingen en de bestuurssecretaris het managementteam. De Raad van Commissarissen houdt intern toezicht. We doen ons werk met 20 mensen (16,2 fte).

## Ons werkgebied

Op dit moment hebben wij ongeveer 1.500 woningen verspreid over Uithuizen, Usquert, Warffum, Kantens, Zandweer, Eppenhuzen, Rottum en Stitswerd. Alle woningen bevinden zich in de gemeente Het Hogeland. Ons bezit bevindt zich midden in het aardbevingsgebied. De verbetering van de kwaliteit en de veiligheid van onze woningvoorraad heeft voor ons en onze huurders dan ook prioriteit. Ongeveer een derde van onze woningvoorraad wordt gesloopt en vervangen: geen geringe klus. De rest van onze voorraad ondergaat een flinke verduurzamingslag.

Figuur 0.1 Kaart gemeente Het Hogeland



## Waar staan we

Om deze opgaven het hoofd te bieden is Goud Wonen op 1 januari 2023 ontstaan uit een fusie tussen Stichting Uithuizer Woningbouw en Stichting De Delthe. Daarnaast hebben wij in 2023 een deel van de portefeuille en medewerkers van voormalig Woongroep Marenland overgenomen. Ons uitgangspunt is daarom ook: 'Samen sterk.' De organisatie is nieuw door de fusie en gegroeid door onze opgave. We werken continu aan de ontwikkeling van de medewerkers en de nieuwe organisatie. De opgaven in ons werkgebied zijn groot. We werken goed samen met alle partners die actief zijn in ons werkgebied.

Goed kunnen wonen is een kwalitatief goed huis, maar betaalbaarheid en de beschikbaarheid van voldoende woningen is net zo belangrijk. Daarnaast blijven we ons onverminderd inzetten voor een goede band met onze huurders. Samen met de gemeente Het Hogeland en andere partners zetten we ons in voor een goede leefbaarheid in de kernen. *Noaberschap* staat centraal en heeft extra aandacht in buurten waar veel inwoners zijn verhuisd of gaan verhuizen vanwege de versterkingsopgave.

## **Onze missie**

*Goud Wonen en haar huurders kennen elkaar. Wij staan voor goede volkshuisvesting in gemeente Het Hogeland voor iedereen die een betaalbare huurwoning nodig heeft. We zijn zichtbaar en werken samen aan leefbaarheid in de kernen waar wij actief zijn. Onze huurders kunnen ons makkelijk bereiken – en wij weten hen ook te vinden. Onze werkwijze kenmerkt zich door Groningse nuchterheid: durven, denken – maar vooral doen.*

## **Onze kernwaarden**

Onze kernwaarden geven houvast in hoe we werken en helpen ons bij het maken van keuzes. We zijn:

- ✓ Betrokken
- ✓ Zichtbaar in de buurt
- ✓ Nuchter
- ✓ Samen sterk

## **Onze opgave**

### ***Maatschappelijke waarde***

Onze omgeving is voortdurend in beweging, als organisatie moeten we in staat zijn om hier goed op te reageren en flexibel te zijn. We hebben een nieuw ondernemingsplan voor de periode 2024-2028 waarin we ons richten op de volgende thema's.

1. Een toekomstbestendige woningvoorraad;
2. Betrokken en dicht bij de huurder;
3. Ontwikkeling en professionalisering;
4. Samen sterk.

Met de vertaling van deze thema's geven we inhoud aan ons volkshuisvestelijke doelen met een duidelijke focus op de huurder, de organisatie en samenwerking.

We werken aan een stabiele en veilige woonomgeving door versterking en verduurzaming van de woningvoorraad. Een voorraad die wordt afgestemd op de demografische ontwikkelingen en woonvraag waarbij (zorg)toegankelijkheid, betaalbaarheid en (sociale) veiligheid belangrijke eigenschappen zijn. We hebben in 2023 een nieuw strategisch voorraadbeleid vastgesteld en werken we aan het versterken en verduurzamen van onze woningvoorraad passend op de toekomstige vraag.

Tot en met 2028 wordt ongeveer een derde van ons bezit versterkt. De rest van ons bezit wordt verduurzaamd tot gemiddeld label A in 2028. Zo borgen we een consistente kwaliteit in de voorraad, voldoen we aan de Nationale Prestatieafspraken en houden we de woonlasten van onze huurders laag.

We vinden het belangrijk dat wij onze huurders kennen en dat zij Goud Wonen kennen. Dit doen we door een open houding, oprechte betrokkenheid en samen optrekken bij werken aan buurten en kernen waar het goed wonen en leven is. Door de invloed van de aardbevingen op het leven vraagt dit van ons extra aandacht voor onze huurders.

De thema's uit ons ondernemingsplan hebben we vertaald in concrete doelen voor de periode 2024-2028. Het ondernemingsplan inclusief uitvoeringsprogramma zijn in de zomer van 2024 gereed.

### ***Maatschappelijke verankering***

We werken actief samen met onze stakeholders en staan open voor hun inbreng. Uit de interviewronde voor ons nieuwe ondernemingsplan horen we terug dat Goud Wonen in principe een toegankelijke organisatie is, waar prettig mee wordt samengewerkt, met name op uitvoerend niveau. Zorgorganisaties

staan (nog) wat verder op afstand, met name als het gaat om ouderenzorg. Met het oog op de vergrijzing en de groeiende huisvestingsopgave voor aandachtsgroepen willen we deze samenwerking intensiveren in de komende jaren. Onze stakeholders zien dat we door de fusie sterker staan in onze opgave. De stakeholders herkennen ook in de nieuwe organisatie de voordelen van een compacte organisatie met een open houding en korte lijnen.

De huurders worden vertegenwoordigd door twee huurderorganisaties die we actief betrekken bij beleidsontwikkeling. Wij staan in goed contact met de huurdersorganisatie, maar merken dat twee huurdersorganisaties niet altijd leidt tot optimale vertegenwoordiging van de huurders. Daar zijn we over in gesprek met onze huurdersorganisaties. Als vervolg op de fusie verkennen we met beide organisaties de mogelijkheden om te komen tot één huurdersorganisatie.

### ***Besturing***

Goud Wonen is een compacte organisatie. Om doelen te behalen en de organisatie te zijn die we willen zijn, is het belangrijk dat we ons als organisatie blijven ontwikkelen. Dit doen we door een organisatie ontwikkeltraject te volgen. In de roerige omgeving waarin wij werken is het belangrijk ons dienstverlening en waardering daarvoor minimaal op hetzelfde niveau te houden.

Goud Wonen kent een jaarplanning waarin alle onderdelen op het gebied van o.a. governance en uitvoeringsplan op basis van het ondernemingsplan. Aan de hand van Plan-Do-Check-Act (PDCA) is er een cyclus voor het plannen van acties, het goed ten uitvoer brengen van deze acties, het checken of de resultaten van de acties werkelijk zijn zoals was beoogd en het bijsturen of bijstellen van de plannen naar aanleiding van de resultaten. Wij beoordelen onze organisatierisico's ten minste jaarlijks. De versterkingsopgave is onze belangrijkste opgave tot en met 2028. Hiervoor krijgen wij subsidie, waardoor wij zijn gebonden aan strikte realisatievoorwaarden. Over eventuele externe risico's hebben wij afspraken gemaakt met de gemeente.

### ***Maatschappelijke capaciteit***

We hebben een goede financiële positie om onze forse opgave te kunnen doen waarbij de versterkingsopgave en de middelen die daarvoor vrijkomen, de mogelijkheid bieden om extra kwaliteit toe te voegen aan ons bezit. Uit onze financiële doorrekeningen blijkt dat de ICR op langere termijn de grens kan bereiken maar binnen de huidige opgave is hier goed op te sturen.

We zijn nu ruimt 1,5 jaar na de fusie als organisatie nog volop in ontwikkeling

We werken aan de capaciteit en kwaliteit van onze organisatie. Onze inzet is een aantrekkelijke werkgever te zijn waar het fijn werken is en waar ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling. We zijn gestart met strategisch personeelsbeleid: uitvoerende functies zijn belegd mij minimaal twee medewerkers waarmee de werkzaamheden ook bij uitval door kunnen blijven gaan. Digitalisering helpt onze werkprocessen te versimpelen en helpt bij dossiervorming. Zo borgen we continuïteit, zijn we minder tijd kwijt aan administratie en hebben we meer tijd voor onze huurders.

## Terugblik & Toekomst

*Lessen uit de vorige visitatie, welke zijn in praktijk gebracht?*

De fusie van de twee rechtsvoorgangers heeft ervoor gezorgd dat Goud Wonen sterker staat in het omgaan met de uitdagingen rondom de aardbevingsdossiers en verduurzaming. Door de samenvoeging van de organisaties kunnen wij efficiënter werken en beter inspelen op de versterkingsopgave. Daarnaast biedt de fusie mogelijkheden om de werkcapaciteit en financiële risico's beter te beheersen. Belangrijke uitdaging is het uitbouwen aan de organisatie.

Het is belangrijk dat Goud Wonen blijft leren van de lessen uit het verleden en blijft investeren in het verbeteren van processen en samenwerkingen. Door transparant te communiceren en de juiste prioriteiten te stellen, kan de organisatie succesvol blijven opereren in de complexe omgeving van het aardbevingsdossiers en o.a. de verduurzamingsopgave.

*Welke leervragen en verantwoordingspunten zijn voor de komende visitatie van belang?*

1. Er ontstaan nieuwe buurten waarin nieuw noaberschap belangrijk is: hoe kunnen we hier goed aan bijdragen?
2. Hoe ontwikkelen we de organisatie waarbij de mensen goed mee kunnen in de veranderingen?
3. Hoe verbinden we wonen en zorg zodat er een netwerk ontstaat?
4. Hoe kan Goud Wonen binnen haar rol als woningcorporatie bijdragen aan leefbaarheid, welzijn en zorg?
5. Hoe borgen we een consistente kwaliteit door onze woningvoorraad heen?
6. Hoe kan Goud Wonen bijdragen aan het versterken van de huurdersvertegenwoordiging?

# 1 Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk leest u 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

Goud Wonen is het resultaat van een fusie van twee kleinere organisaties en van een gedeeltelijk overname van

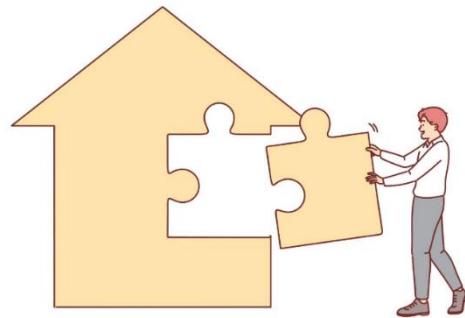


het woningbezit van een collega corporatie, beide in 2023. Veel aandacht is er dan ook voor het stroomlijnen van allerlei processen en het op orde brengen van vraagstukken die een relatie hebben met sturing, verantwoording en governance, automatisering en digitalisering. De organisatie moet anders gaan werken en dat heeft duidelijk prioriteit naast de aanpak van volkshuisvestelijke vragen. De kernwaarden zijn helder: “Betrokken”, “Dicht bij de huurder:”, “Nuchter” en “Samen doen”. Het is duidelijk dat die kernwaarden herkend worden door de belanghebbenden. Die kwalificeren Goud

Wonen als betrokken, sociaal en toegankelijk. Dat zijn ook de kwalificaties die de visitatiecommissie in de gesprekken hoorde maar ook zelf heeft ervaren in de gesprekken die zij voerde met mensen van de organisatie maar ook met die van buiten de organisatie. Kernwaarden die ook herkenbaar waren bij de bezichtiging van een nieuw gebouwde wijk in Uithuizen.

### **De versterkingsopgave combineren met ruimtelijke kwaliteit en ‘noaberschap’**

Goud Wonen heeft haar bezit midden in het gebied van de versterkingsopgave: het aanpakken van woningen die door aardbevingen schade hebben opgelopen. Tot en met 2030 moeten ongeveer 400 woningen worden gesloopt en vervangen worden door nieuwbouw. Met dat gegeven werd na 2019 een periode afgesloten waarin vooral nagedacht werd over hoe om te gaan met de krimp van de bevolking naar de vraag hoe de regio te versterken voor de toekomst. Als illustratie: in 2017 ging het bij de rechtsvoorgangers van Goud Wonen om de versterking van 7 eenheden, in 2019 was er al sprake van 300 eenheden en in 2024 dus 400 eenheden. In het in 2023 opgestelde Ondernemingsplan 2024 – 2028 worden heldere lijnen geschetst voor de aanpak in de komende jaren. Want het gaat natuurlijk niet alleen om sloop en nieuwbouw. Woningen die niet worden gesloopt, moeten worden onderhouden en verduurzaamd en ook betaalbaarheid en leefbaarheid krijgen de volle aandacht. Naast de opbouw van de organisatie heeft het voldoen aan de maatschappelijke opgaven de volle aandacht van Goud Wonen. Die opgaven zijn goed in beeld bij de hele organisatie. In het ondernemingsplan vraagt Goud Wonen aandacht voor de ruimtelijke kwaliteit: kan het authentieke karakter van de verschillende kernen worden behouden? Daar wordt nadrukkelijk naar gestreefd en terecht zo meent de commissie.



Belangrijke redenen voor de fusie per 1 januari 2023 van de twee rechtsvoorgangers, Woningstichting De Delthe (560 eenheden) en Stichting Uithuizer Woningbouw (780 eenheden), waren het verkleinen van de kwetsbaarheid, het beter kunnen organiseren van de versterkingsoperatie en het versnellen van de verduurzamingsopgave. Maar ook de wens tot meer professionaliteit in de dienstverlening was een argument. De naam Goud Wonen is bewust gekozen: Goud is Gronings voor goed en daar gaat het om: goed wonen, goede woonkwaliteit en goed voor de huurders. Dat “Goud” is vertaald in een viertal hiervoor geduide kernwaarden. De commissie was onder de indruk van hoe bij de versterkingsopgave naast de aandacht voor ruimtelijke kwaliteit ook gestuurd wordt op maatschappelijke betrokkenheid en goede voorzieningen. Daar wordt nadrukkelijk de term ‘noaberschap’ voor benut. De organisatie kent jonge en zeer betrokken medewerkers die het belang van de huurder duidelijk voorop stellen. De stem van de huurder klinkt duidelijk door en er is sprake van korte lijnen. Eén van de gesprekspartners verwoordde het mooi: ‘Goud Wonen is dan wel een kleine club, maar ze doen wel grootse dingen’. Een uitspraak die de commissie ten volle kan onderschrijven.



### **Gebiedsgericht werken en kansen**

Hoewel de overheid en de Nationaal Coördinator Groningen bij de schadevaststelling uitgingen van een bedrag per woning, is door Goud Wonen geïnitieerd en overgenomen in het samenwerkingsverband Kr8 dat bij de vernieuwing het moet gaan om gebiedsgericht werken. De uit te keren schadebedragen per woning dienden op één hoop gegooid te worden om gebiedsgericht te kunnen werken. Door de samenwerkende corporaties werd daarnaast een inventarisatie onder al haar bewoners georganiseerd. Daarin werd gevraagd naar wat zij verloren hebben zien gaan, wat ze belangrijk vinden, waar ze trots op zijn en wat de corporaties voor de bewoners kunnen betekenen. Dat leidde tot het Woonactieplan “Samen sterk wonen” uit september 2023 waarin de gebiedsgerichte aanpak werd neergelegd. Dat kan gezien worden als een belangrijke succesfactor voor het slagen van de versterkingsopgave, ook bij Goud Wonen. Onderscheidend is ook dat bewoners door haar al in de ontwerpfase worden betrokken, stedenbouwkundigen, architecten en bouwbedrijven worden vroegtijdig betrokken en er is sprake van een eigen Groninger werkwijze voor de dorps- en wijkaanpak. Er kon en kan per straat, wijk of buurt worden gewerkt en niet per woning. Een mooi voorbeeld dat de commissie bezocht heeft, was de wijk Wilgenhof/ Wilgenbos in Uithuizen waar in totaal 43 woningen gesloopt worden en nieuwbouw voor in de plaats komt. Door de Nationaal Coördinator wordt Goud Wonen gecompimenteerd omdat ze haar nek uitstak voor gebiedsgericht werken en daarbij vooral naar de toekomst keken en risico's durfde te nemen. Resultaat is een wijk met een mooie stedenbouwkundige aanpak, aandacht voor architectonische kwaliteit en zeer tevreden bewoners die na een, zoals zij zelf zeiden, 'heftige start' goed meegenomen zijn in het proces en tevreden zijn over de nieuwe woning. Ook het aspect van betrokken bewoners na de vernieuwing heeft nadrukkelijk de aandacht. Omdat het hier gaat om het eerste project is besloten op deze ingeslagen procesaanpak door te gaan.



### **Leerpunten uit vorige visitaties**

Met de fusie hebben beide rechtsvoorgangers ook invulling gegeven aan aandachtspunten uit de vorige visitaties. Die van Woningstichting De Delthe uit 2021 over de periode 2016 – 2019 en van Stichting Uithuizer Woningbouw uit 2020 over 2015 – 2018. In beide rapporten wordt de kwetsbaarheid genoemd in relatie tot de versterkingsopgave en wordt een verdere samenwerking en professionalisering bepleit. Ook werd aangegeven om meer aandacht te geven aan de leefbaarheidsproblematiek en om meer samen te werken. Samenwerking wordt gezocht in het verband van Kr8 waar de aardbeving en versterkingsaanpak centraal staat en de G-13: een samenwerkingsverband waar onderwerpen als ‘Veilig Groningen’, een gezamenlijk woonruimteverdeelsysteem ‘Groningen huurt’ wordt ontwikkeld en inkoop- en ketensamenwerking en een kennisnetwerk ontwikkeld worden. De fusie tussen De Delthe en Stichting Uithuizer Woningbouw kan als geslaagd voorbeeld worden gezien van de bepleite professionalisering en verkleinen van de kwetsbaarheid, maar ging niet zonder slag of stoot. Er was sprake van een vertraging van een jaar omdat de huurdersvereniging van De Delthe niet direct voorstander was.

### **De Huurdersorganisaties**

Er is na de fusie nog steeds sprake van twee huurdersorganisaties: Huurders Organisatie Uithuizen (HOU) en Huurdersvereniging De Delthe (HVDD). De laatste geeft aan nog niet toe te zijn aan een samengaan. In het gesprek met de vertegenwoordigers van beide organisaties werd duidelijk dat samengaan op dit moment wel een wens is, maar dat de vertaling om daar te komen, er echt nog niet is. Daar ligt een historie aan ten grondslag die deels te maken heeft met kwaliteit van het woningbezit en deels met de bestuurlijke verhoudingen uit het verleden. Zo heeft het bezit van De Delthe nog veel achterstallig onderhoud en kent veel E, F en G labels. Er is sprake van argwaan bij de huurdersorganisatie van voormalig De Delthe. Beide huurdersorganisaties zijn betrokken bij de prestatieafspraken en geven aan dat de plannen rond de versterkingsopgave en het vroegtijdig betrekken van huurders, goed vallen. Bij de aan de prestatieafspraken ten grondslag liggende Ambitiekader Volkshuisvesting 2024 – 2027 zijn beide huurdersorganisaties ook betrokken geweest. Wel kan in hun ogen de communicatie van door Goud Wonen bij onderhoudsklachten ingehuurde bedrijven beter. Ook de rol van de externe adviseurs van beide huurdersorganisaties komt in het gesprek met de commissie naar voren en is een bespreekpunt tussen Goud Wonen en haar huurdersorganisaties. De relatie met één van de adviseurs is niet goed. Om te kunnen komen tot één huurdersorganisatie lijkt de keus voor een nieuwe adviseur onvermijdelijk, zo denkt de commissie.

De commissie wenst Goud Wonen toe dat beide huurdersorganisaties snel tot een vergelijk komen en besluiten de handen ineen te slaan. Dat komt hun eigen slagkracht ten goede, maar ook die van Goud Wonen en werkt wel zo efficiënt in allerlei besluitvormingsprocedures zoals de prestatieafspraken. Niet onbelangrijk op de achtergrond is het functioneren van de HPAG (Huurders Platform Aardbevingen Groningen). Zij is in 2016 opgericht en vormt een belangrijke schakel in het geheel en laat duidelijk de stem van de huurders horen. Beide huurdersorganisaties van Goud Wonen zijn lid van HPAG.

### Maatschappelijk presteren

Het gebrek aan digitalisering bij de huurders wordt als een apart vraagstuk benoemd. Een groot deel van de huurders van Goud Wonen heeft geen mail. Dat in combinatie met laag geletterdheid en lage inkomens is een groot punt van aandacht voor Goud Wonen in de communicatie met huurders over zaken als leefbaarheid en kwaliteit van wonen in de wijken waar de versterkingsopgave niet of minder speelt. De commissie acht het goed dat Goud Wonen naast de versterkingsopgave inzet op dorpsplannen en op het versterken van de samenwerking met diverse partijen op dit vlak. Binnen de organisatie wordt de behoefte gevoeld aan een aanpak waarbij men van casus naar preventie kan werken. Betekent wel dat op deelterreinen als wonen, zorg en leefbaarheid meer in kaart gebracht moet worden `wat er speelt om vervolgens te kunnen samenwerken. Goud Wonen heeft op het terrein van de leefbaarheid het afgelopen jaar 2 medewerkers aangetrokken en er is nog een vacature.

### Organisatie met passie

Het ingezette beleid past in de ogen van de commissie op het beeld dat zij heeft. Er is behoefte aan meer visie, beleid en sturing en vervolgens aan meer focus bijvoorbeeld door het maken van beknopte beleidsnotities. Die



behoefte aan meer focus wordt versterkt door de ‘hands on’ mentaliteit in de hele organisatie. Die werkt op zich goed, zeker ook in combinatie met de grote vrijheid en het leggen van verantwoordelijkheden op het laagst mogelijke niveau. De commissie denkt dat met het ontwikkelen van sociale kaarten per wijk en het vervolgens op elkaar leggen ervan, duidelijker wordt welke organisatie waar het beste en meest efficiënt kan opereren. Maar de commissie is zich ook bewust van de schaal van Goud Wonen. Elke maandag wordt

gestart met een “Keek op de week” waarin alle medewerkers er zijn en zaken besproken worden. Dan rijst ook wel de vraag hoe veel beleid je echt nodig hebt om goed te kunnen werken. Bestuur en raad van commissarissen kunnen daar kritisch op zijn: welke beleid en/of visieontwikkeling geeft comfort en waar wordt het te veel? Aw en WSW geven aan dat de risico inschatting voor Goud Wonen door hen als laag wordt getypeerd. Zij spreken waardierend over de inzet bij de overname van woningbezit en dragen bouwstenen aan voor een betere verantwoording.

### De leervragen

Bij de aanvang van de visitatie heeft de bestuurder in zijn position paper een zestal leervragen gesteld. Leervragen die voortvloeien uit een heldere duiding van waar Goud Wonen na de fusie staat en de omvang van haar opgave voor de komende jaren. Het gaat om:

1. Er ontstaan nieuwe buurten waarin nieuw ‘noaberschap’ belangrijk is: hoe kunnen we hier goed aan bijdragen?
2. Hoe ontwikkelen we de organisatie waarbij de mensen goed mee kunnen in de veranderingen?
3. Hoe verbinden we wonen en zorg zodat er een netwerk ontstaat?
4. Hoe kan Goud Wonen *binnen haar rol* als woningcorporatie bijdragen aan leefbaarheid, welzijn en zorg?
5. Hoe borgen we een consistente kwaliteit door onze woningvoorraad heen?
6. Hoe kan Goud Wonen bijdragen aan het versterken van de huurdersvertegenwoordiging?



Goud Wonen heeft haar eerste vraag eigenlijk al zelf beantwoord met de aanpak van de wijk Wilgenhof/ Wilgenbos en de gekozen aanpak om bewoners vanaf het begin te betrekken. Maar ook in de duiding van de rol van het bouwteam, de positie van architect, stedenbouwkundige en bouwbedrijf. Er was sprake van een gezonde dynamiek. Die lijn moet Goud Wonen consequent doorzetten zo denken commissie maar ook andere betrokken partijen. De opbouw van wijken zal ook na de versterking aandacht blijven vragen.

De ontwikkeling van de organisatie heeft de aandacht van bestuur en raad van commissarissen maar is ook op de werkvloer goed duidelijk. Het verder op orde krijgen van de bedrijfsvoering en vervolgens aanpakken van de automatisering en digitalisering zijn noodzakelijk naast het aanbrengen van focus. Tegelijk moet de betrokkenheid en hand-on mentaliteit niet weggegooid worden. Daar zit in de ogen van velen een sterk punt van de hele organisatie. Met de voorgenomen aanpak om sociale kaarten op deelterreinen te ontwikkelen, krijgt Goud Wonen beter inzicht in wat er speelt op verschillende deelterreinen van de leefbaarheid en kan een aanpak in samenwerking met andere organisaties gekozen worden. Speciale aandacht vraagt de communicatie met huurders met een digitale afstand tot de organisatie.

Om een goede kwaliteit van de woningvoorraad te borgen, is een goede inventarisatie van de voorraad nodig. Het strategisch portefeuilleplan is in 2024 geactualiseerd en kan als zodanig als eerste stap dienen. Goud Wonen is financieel gezond en met de rijkssubsidies kan de versterkingsopgave aangepakt worden. De organisatie weet door samenwerking resp. slim samen te werken met andere partijen goede en mooie resultaten te bereiken. De risicoanalyses zijn goed en de voorspellingen over de financiële spankracht voor de hele sector en het verdienmodel, raken Goud Wonen ook. Daar is zij alert op, zo zag de commissie.

De laatste vraag over de versterking van de huurdersorganisatie ligt eigenlijk bij beide huurdersorganisaties zelf. Zij moeten het inzicht ontwikkelen dat het gezamenlijk optrekken en het opgaan in één organisatie de huurders en de organisatie van Goud Wonen ten goede komt.

### **Epiloog**

De commissie was onder de indruk van de prestaties van Goud Wonen over de visitatieperiode. Na de Corona periode is tot een fusie overgegaan, werd bezit van een armlastige collega overgenomen, werd de verduurzaming op de rit gezet, werd de versterkingsopgave op slimme manier opgezet en werd een begin met de uitvoering gemaakt, werd een aanvang gemaakt met de opbouw van een nieuwe organisatie en wordt door belanghebbenden een beeld geschetst van een betrokken, sociale en toegankelijke verhuurder. Goud Wonen bezit verbeeldingskracht. Zij heeft goed zicht op de opgaven in haar werkgebied. Zij zoekt daartoe samenwerking en is zich bewust dat hier nog stappen te zetten zijn. Bij de versterkingsopgave is de samenwerking bewust gezocht en dat pakt goed uit waarmee de slagkracht van de organisatie geborgd is. De organisatie heeft kwaliteit en ook passie en is zeker niet behoudend. Een vraag die in de toekomst kan opdoemen, is hoe die passie is vast te houden na afronding van de versterkingsopgave en waarin Goud Wonen dan het verschil wil maken. Want dat doet ze nu zeker. Daar mag ze best trots op zijn en niet zo bescheiden als nu het geval is. Voor dat alles verdienen medewerkers, bestuurder en raad van commissarissen in de ogen van de commissie een heel groot compliment. Er zijn om met Bram Vermeulen te spreken, stenen in de rivier gelegd en de stroming is gewijzigd. De resultaten stemmen tot grote tevredenheid maar geven ook hoop voor de toekomst.



### Aandachtspunten

- a. Zet het gebiedsgericht werken in de versterkingsopgave consequent door in proces en aanpak;
- b. Ontwikkel met andere partijen sociale kaarten van wijken, buurten en kernen en ga daar op acteren in goede samenspraak en samenwerking;
- c. Ontwikkel een goede werkwijze om naast de hand-on mentaliteit en daaraan gerelateerde passie ook beleidsmatig meer focus te ontwikkelen;
- d. Leg de komende tijd prioriteit bij de verdere automatisering en digitalisering;
- e. Het belang om te komen tot één huurdersorganisatie is groot: zet daar ook op in.

## 1.2 SWOT

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

<b>Sterke punten</b>	<b>Verbeterpunten</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jonge betrokken medewerkers</li><li>• Hands-on mentaliteit</li><li>• Kleinschalig en korte lijnen</li><li>• Stem van de huurder klinkt goed door</li><li>• Gebiedsgerichte aanpak</li><li>• Na de fusie de overname van woningbezit</li><li>• Planvorming bij versterking en bewoners vanaf begin betrekken</li><li>• Bewoners krijgen keuzemogelijkheden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meer focus aanbrengen</li><li>• Bedrijfsvoering</li><li>• Digitalisering</li><li>• Verantwoording van realisaties en sturen op kpi's</li><li>• Versterken van strategische positionering</li><li>• Maken van beknopte notities van beleid in ontwikkeling</li></ul>
<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkeling van sociale kaarten</li><li>• Communicatie: iets doen met bijzonderheden waar je trots op bent en dat het door buitenstaanders herkend wordt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afhankelijk van sterke partijen</li><li>• Verhouding met en tussen 2 huurdersorganisaties</li><li>• Ontbreken van 'externe control'.</li><li>• Lage digitalisering bij huurders</li></ul>



### 1.3 De visitatie van Goud Wonen in één oogopslag

#### De maatschappelijke waarde van Goud Wonen is uitstekend

Goud Wonen voelt zich verantwoordelijk voor de bijzondere maatschappelijke opgave in haar werkgebied. Ze heeft de opgave omgebouwd tot een kans om de te versterken gebieden zelfs beter terug te bouwen dan daarvoor. Niet alleen qua veiligheid en architectuur, maar ook leefbaarheid en 'naoberschap'. Goud Wonen streeft kwaliteit na. Dat doet ze met grote betrokkenheid en passie voor het werk. Het gebiedsgericht werken door de versterkingsmiddelen op slimme wijze in te zetten voor een integrale benadering, bleek een voorbeeld voor collega corporaties en is de basis voor het werken aan de versterkingsopgave. Daarbij hebben bewoners maximale invloed. Daarin waren en zijn ze een voorbeeld voor andere corporaties. De commissie waardeert de wijze waarop Goud Wonen maatschappelijke waarde toevoegt als uitstekend.

#### De maatschappelijke verankering van Goud Wonen is goed

De kleinschaligheid en de enorme opgaven maakten dat samenwerken uit volle overtuiging wordt gedaan. Medewerkers en bestuur weten waar ze goed in zijn en waar niet in. De versterkingsopgave vroeg ook om sterke verankering naar wantrouwig geworden huurders, zeker richting de overheid. De commissie heeft bewondering voor de omvang en integraliteit waarmee Goud Wonen maar ook de organisaties die haar helpt met die opgave, samenwerkt met huurders. Ruimhartig worden vele stappen in het versterkingsproces samen met betrokken bewoners gezet en hun stem telt ook echt mee. Dat betaalt zich uit in bewoners die zich verbonden voelen met hun buurt en hun corporatie. De visitatiecommissie waardeert de verankering als goed en acht de manier waarop Goud Wonen dit faciliteert in m.n. de versterkingsoperatie een voorbeeld voor anderen. Op gebied van leefbaarheid en wonen zorg kunnen stappen worden gezet door het maken van sociale kaarten per wijk of kern.



#### Besturing

De basis voor strategievorming en sturing is bij Goud Wonen op orde. De benodigde documenten, plannen en rapportages voor effectieve sturing zijn aanwezig. Na de fusie en vervolgens overname van woningbezit moeten in de bedrijfsvoering, projectadministratie, verantwoording en automatisering nog stappen worden gezet. Ook systemen moeten in elkaar vervlochten worden, rapportages op elkaar afgestemd en tegelijk had men oog op de ontwikkeling van wat met de nieuwe organisatie gewenst en/of noodzakelijk is. Gezien de grote geldstromen die gemoeid zijn met de sloop- nieuwbouwprojecten is het belangrijk dat hier voldoende aandacht voor is. De commissie is van oordeel dat bestuur en raad van commissarissen daar verantwoorde keuzes hebben gemaakt die de verdere professionalisering stroomlijnen en helpen.

#### Maatschappelijke capaciteit

Goud Wonen verkeert in een gezonde financiële positie. Daarnaast komen voor de versterkingsopgave financiële middelen beschikbaar die goed worden ingezet. Om voldoende capaciteit te hebben, wordt samengewerkt met andere partijen en dat loont. Het jonge personeelsbestand heeft een 'hands-on' mentaliteit en krijgt veel ruimte om zelf zaken op te pakken. Dat werkt stimulerend. Het is echter niet altijd duidelijk of er goed geprioriteerd wordt. Een planning op strategisch niveau kan hierbij behulpzaam zijn. De verdere doorzetting van de professionalisering in primaire bedrijf- en verantwoordingsprocessen heeft terecht volop de aandacht van bestuur en raad. Goud Wonen ontwikkelt zich in het post-fusieproces zowel financieel als organisatorisch positief om de grote maatschappelijke opgave in het aardbevingsgebied te blijven realiseren. Het enthousiasme van de medewerkers is aanstekelijk en hun aanpak wordt door huurders en andere belanghebbenden zeer gewaardeerd.



## 2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporaties in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

### 2.1 De opgaven van Goud Wonen

Goud Wonen bevindt zich met haar bezit midden in Noord-Groningen. De verschillende dorpen waarin Goud Wonen acteert, behoren allemaal tot de gemeente Het Hogeland, die in 2019 is ontstaan door een fusie van Bedum, De Marne, Winsum en Eemsum. De effecten van de gaswinning, de aardbevingen, hebben -dramatisch gesproken- het lot van Goud Wonen bepaald. De enorme opgave waarmee haar voorgangers, de kleine woningcorporaties in het gebied, De Delthe en Stichting Uithuizer Woningbouw (SUW), met name na 2019 werden geconfronteerd, leidde eerst al tot samenwerking op procesniveau. Al snel kwam het tot onderzoek naar en vervolgens besluiten tot een fusie. Deze fusie is vanaf begin 2023 geëffectueerd. Daarmee werd een belangrijke voorwaarde vervuld om de voor dit gebied noodzakelijke maatschappelijke waarde te kunnen realiseren: een veilige en toekomstbestendige woning en het terugbrengen, en liefst verbeteren, van de kwaliteit van de woonomgeving.

In 2023 is het bezit van Goud Wonen uitgebreid met een flink aantal woningen van Woongroep Marenland. De bouwtechnische kwaliteit hiervan was minder dan die van Goud Wonen, zodat de verduurzamingsambitie van de corporatie nog uitdagender werd. Het bezit is daarmee op ongeveer 1500 woningen. De opgave is niet gering: tot 2028 moet ongeveer 400 van de 1500 woningen van Goud Wonen worden versterkt, in de praktijk betekent dit sloop/nieuwbouw. Ze hebben zich daarnaast tot doel gesteld om de rest van de woningen tezelfdertijd op label A te hebben. Daarbij gaat het om 1100 woningen.

Een beeld van de opgave blijkt uit het overzicht dat in het bewonersblad wordt beschreven.



Dit jaar zijn de eerste huizen opgeleverd van de versterkingsoperatie, die voorziet in planmatige aanpak van een groot aantal locaties.

In het recent vastgestelde ondernemingsplan voor 2024-2028 staan de beoogde ambities beschreven:

- een toekomstbestendige woningvoorraad;
- betrokken en dicht bij de huurder;
- ontwikkeling en professionalisering van het personeel;
- samenwerking intern en met anderen om de doelen te bereiken.

Natuurlijk heeft Goud Wonen, naast de bijzondere opgaven verbonden met de versterkingsoperatie, ook het 'gewone' werk van een corporatie te doen. Huurders kunnen huizen huren en de huizen worden onderhouden. Naar tevredenheid van de huurders blijkt de KWH-cijfers van 2024, waar tevredenheidspercentages 95% (algemeen) en 91% voor onderhoud en 95% voor reparaties aangeven dat ze het in de ogen van de huurders goed doen. In 2023 bijv. werden 66 reguliere verhuringen gedaan. Met de gemeente zijn afspraken gemaakt over de plaatsing van specifieke groepen (statushouders, begeleid wonen). Het huurbeleid en het voorraadbeleid zijn afgestemd op de behoeften in het gebied, waarin toegankelijkheid en betaalbaarheid naast veiligheid belangrijk zijn. De inkomens in het gebied liggen onder het landelijk en de jaarlijkse huurverhogingen waren in het algemeen ook lager dan de toegestane percentages. Bij complexen die op de nominatie staan om te worden gesloopt is er helemaal geen huurverhoging. Zo'n 90% van het bezit is onder de eerste aftoppingsgrens en slechts 2% boven de liberalisatiegrens. Met de gemeenten zijn afspraken gemaakt over samenwerken op het gebied van leefbaarheid door samen aan de slag te gaan met buurtbemiddeling en buurtschouwen.

In de visitatie heeft de commissie zich in overleg met de corporatie gericht op een aantal aandachtsvelden die met elkaar een goed beeld geven hoe Goud Wonen werkt aan de doelen, in het bijzonder rond de versterkingsopgave. Dat zijn: de sloop/nieuwbouw in Wilgenbos; werken aan leefbaarheid en nieuw 'naoberschap'; samenwerken in het woonactieplan met Kr8 en bewonersorganisaties.

Goud Wonen wil de visitatie uitdrukkelijk benutten om te leren. Met vooraf geformuleerde leervragen heeft de commissie dan ook naar de besproken projecten en aspecten gekeken.

## 2.2 Bereikte resultaten

### Sloop/nieuwbouw Wilgenbos

Goud Wonen realiseerde zich al vroeg in het traject dat de versterkingsopgave de capaciteit van de organisatie te boven zou gaan. Ze heeft daarom de hulp van een externe organisatie ingehuurd. Na een aanbesteding kwam uit drie gegadigden Rizoem als winnaar uit de bus. Deze heeft de opdracht in het bijzonder binnen gehaald omdat Goud Wonen op zoek was naar een organisatie die vorm kon geven aan door hen gewenste vergaande bewonersinvloed. Dat belofde Rizoem. Zij zijn begonnen om voor de hele versterkingsopgave een procesplan en een communicatieplan te maken. De operatie is ingedeeld in verschillende blokken en daarbinnen zijn weer fases. Hierdoor kunnen mensen van de tweede fase verhuizen naar de gereed zijnde woningen van de eerste fase. Voor beide fases hoeft dan maar één keer verhuist te worden.

Ook het voor de locatie Wilgenbos ingehuurde architectenbureau, De Deur In Huis, is met reden voor de klus gekozen. Zij herkende de vraag van Goud Wonen als meer dan een bouwtechnische opdracht. Het moest in de eerste fase niet alleen gaan om 29 nieuwe, veilige woningen te maken, maar het moest worden beschouwd als een kans om een samenhangend buurtje te realiseren, waarbij de ruimtelijke kwaliteit en typische kenmerken van Uithuizen moesten worden gehandhaafd en versterkt. Een ontwerpuitdaging.



In de keuze voor deze beide externe partijen kwam tot uiting dat Goud Wonen de versterkingsoperatie als een mogelijkheid zag om, samen met de bewoners en de gemeente, een extra kwaliteitsslag te maken door de buurt beter achter te laten dan daarvoor. Dat kon omdat de corporatie de NCG ervan wist te overtuigen dat een gebiedsgerichte aanpak nodig was en dat de beschikbaar gestelde middelen voor versterking -die eigenlijk per huis geoormerkt waren- gebundeld mochten worden en integraal mochten worden ingezet, tezamen met de eigen middelen van de corporatie en extra geld van de gemeente. Toen de architecten begonnen, lag er al een samen met de bewoners opgesteld programma van eisen, en ook verder in het ontwerpproces konden bewoners, via commissies en via de huurdersorganisatie, mee praten en werd daar serieus mee overlegd.

Ook het stedenbouwkundige plan was vroegtijdig met de gemeente vastgelegd met inbegrip van een samenwerkingsovereenkomst over wie wat zou gaan betalen en wat gaat doen, als je extra kwaliteit gaat toevoegen. Ook bij het stedenbouwkundig plan werd samen met bewoners opgetrokken.

Een vaste contactpersoon (een bewonersconsulent, in een auto van Rizoem, maar met een jasje van Goud Wonen) liep dagelijks op het werk en kon door bewoners aangesproken worden, op straat of in de huiskamerwoning, zoals ook de keet van de aannemer altijd open stond. De bewonersconsulent had met alle betrokken huurders 1 op 1,

meerdere keukentafelgesprekken en had een korte lijn naar de aardbevingscoach van de gemeente, waarnaar geëscaleerd kon worden als de problematiek te ver buiten de competentie van de corporatie kwam. Met een 100 puntenplan voor extra's boven op de basisoplevering, konden de nieuwe bewoners het hen toebedeelde huis naar keuze 'customizen'.

Van het begin tot het einde is er voor bewoners ruimte voor inspraak en keuzemogelijkheid geweest, waardoor een bewoner tegen de visitatiecommissie trots kon zeggen dat het zijn huis was en niet dat van de corporatie. Inmiddels is de dagelijkse aandacht van de bewonersconsulent afgeschaald en moeten de bewoners het weer doen met de 'gewone' zorg van de corporatie voor haar huurders. Er is een hechte straatgemeenschap ontstaan, met een bewonerscommissie van 4 mensen, die met alle bewoners nauw contact heeft. De straat kan bij een door een bewoner beheerde tuingereedschap-uitleen terecht.

Wilgenbos heeft voor Goud Wonen als een leerproject gewerkt. Ze kreeg hier meer zicht op wat er allemaal komt kijken, ook qua regelingen voor de bewoners en maatschappelijke effecten. De "investering" in Wilgenbos betaalt zich uit in latere locaties, is de verwachting. Het blijft wel een vraag of de woningcorporatie de verwachtingen kan blijven waarmaken bij de volgende projecten, waar minder capaciteit op kan worden ingezet.

#### *De succesfactoren*

1. "Als je de mensen niet meehebt, dan heb je geen project". Dat vertaalde zich in zorg voor betrokkenheid van de bewoners." Zowel op individueel niveau als op procesniveau. Erken dat veranderen emoties met zich meebrengt en zorg voor 1 op 1 begeleiding. Meerdere keren 1 op 1 gesprekken blijken nodig. Geef keuzes op individueel niveau, zodat de woning een eigen huis wordt en onzekerheid reduceert. Betrek de bewoners samen met de andere betrokkenen (gemeente, NCG, architect) vanaf het begin bij het hele proces (stedenbouwkundig plan, plattegronden, openbare ruimte);
2. Maak van tevoren duidelijke afspraken;
3. Zorg voor zichtbaarheid naar de bewoners;
4. Probeer mensen bij elkaar te houden/krijgen.

#### **Werken aan leefbaarheid en nieuw 'naoberschap'**

Door de aardgasproblematiek ontstaat een enorme opgave om het sociale weefsel van het gebied te herstellen. Mensen zijn letterlijk en figuurlijk door elkaar geschud. Moeten (tijdelijk) verhuizen en voelen zich onveilig. Tegelijkertijd is het een kans om in de verbouwde wijken verbeterd terug te krijgen. De corporatie voelt zich verantwoordelijk om aan de sociale cohesie te werken. Er wordt meer preventief gewerkt en met nieuwe functies die meer vanuit projectmatige/wijkoptiek werken. Deze omslag in het werken is niet alleen verklaarbaar uit de lokale situatie, maar komt ook doordat er een jongere generatie medewerkers bij de corporatie is gekomen. Voor een deel komen die vanuit de opleiding voor woonconsulent, waar ze op de manier leren werken. Er is binnen Goud Wonen veel vrijheid om 'naar bevind van zaken' te handelen en de organisatie staat open voor nieuwe aanpakken en ideeën van medewerkers. Sommige medewerkers zouden geholpen zijn als er wat meer kader of beleid zou zijn waardoor handelingskeuzes scherper gemaakt kunnen worden. In de aanpak van de sloop/nieuwbouwprojecten is veel aandacht voor het ontwikkelen van buurtgemeenschappen. Bewonerscommissies worden actief bij het hele proces betrokken en gestimuleerd om buurtactiviteiten op te zetten (barbecue, tuinwedstrijd). Het helpt als er bewoners zijn die een extra betrokkenheid hebben bij hun straat (buurtburgemeester).



Als het gaat om aanpak en samenwerking rond leefbaarheid en veiligheid, zoals dat altijd een punt van zorg is bij corporaties, blijkt bij Goud Wonen een soepele samenwerking tussen betrokken organisaties. Dit is deels georganiseerd in formele netwerken zoals de OGGZ en kan worden uitgebreid, maar iedereen kent iedereen en men vindt elkaar makkelijk zodat formalisering achterblijft. Zoals ze zelf zeggen "we trekken aan hetzelfde eind van het touw". De lijnen zijn kort en men kan op alle tijden een beroep op elkaar doen. Tegelijkertijd zien de betrokkenen een professionaliseringsslag bij Goud Wonen. Door de fusie en het accentverschil zijn er nu



medewerkers aanspreekbaar op deze thematiek. Vroeger kwam men direct bij de directeur uit. Er is binnen Goud Wonen veel vrijheid om 'naar bevind van zaken' te handelen en

Over de samenwerking met de gemeente rond vroeg signalering is men goed te spreken. De informatie vanuit de corporatie over zogenoemde 'slepers' blijkt een goede voorspeller.

#### *De succesfactoren*

1. Leg de informatie vanuit verschillende partijen op elkaar en kijk naar de verschillen;
2. Overstijg het casusniveau en probeer vanuit inzicht in wijken preventiever te werken;
3. Benut de expertise vanuit meerdere invalshoeken;
4. Vroeg signalering voorkomt dat de problematiek "onverwacht in je gezicht ontploft";
5. Benut groen als ontmoetingsplaats; probeer fysieke ontmoetingsplekken te realiseren en stimuleer buurtinitiatieven;
6. Hou de doe-mentaliteit van de corporatie in ere;
7. Een mix van inwoners is ideaal. Let wel op een juiste verdeling tussen bewoners met en zonder 'rugzakje'

#### **Samenwerken in woonactieplan en met Kr8**

Goud Wonen is een actieve deelnemer aan het samenwerkingsverband in het aardbevingsgebied van de betrokken corporaties plus de gezamenlijke bewonersorganisaties, de Kr8. De directeur-bestuurder van Goud Wonen is vicevoorzitter. De start van de samenwerking was vrij moeizaam. Nu weet men elkaar makkelijker te vinden. Wat begon als een gedwongen huwelijk is nu vrijwillige samenwerking. Wat begon als samenspannen tegen de 'vijand' om iets te realiseren voor de versterkingsopgave, is gegroeid naar werken aan gemeenschappelijke, bredere

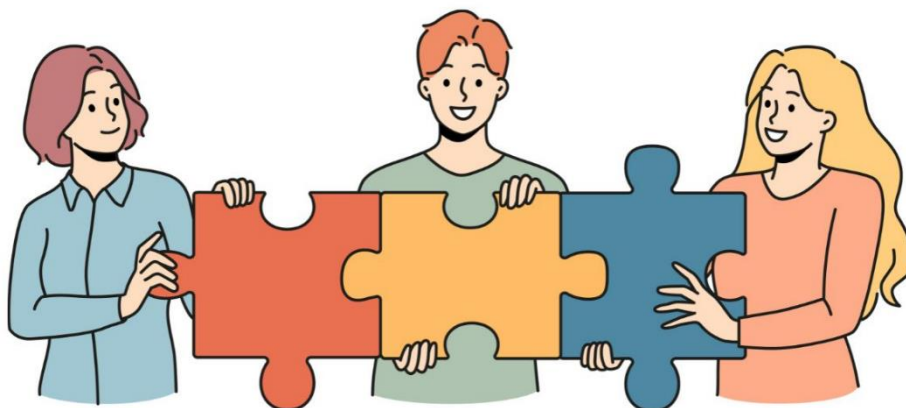


doelstellingen. Belangrijk was ook dat de huurdersorganisaties elkaar wisten te vinden en zich verenigden in HPAG: Huurders Platform Aardbevingen Groningen. Daarmee werd de stem van de huurder ook regionaal verwoord.

Binnen Kr8 is Goud Wonen de trekker van het thema 'Naoberschap', neemt deel aan de werkgroep Woonactieplan en werkt ze nauw samen op het thema leefbaarheid. Kr8 bundelt zich ook op financiën, vastgoedsturing, portefeuillestrategie en heeft een versterkingstafel over beleidsmaatregelen. Ook de lobby en communicatie doen de corporaties gezamenlijk. Medewerkers geven aan dat ze geïnspireerd worden door de versterkingscafés, die vanuit de Kr8 en HPAG zijn opgezet voor

deskundigheidsbevordering en onderlinge uitwisseling.

Een belangrijke gemeenschappelijke actie was de tour die de Kr8 organisaties, samen met de gezamenlijke bewonersorganisaties gedurende een week in mei 2023 hebben gemaakt om de gevoelens en behoeften van bewoners in het gebied op te halen. Hen werd gevraagd wat er nodig is om weer veilig, fijn en met trots in Groningen te kunnen wonen. Aan de hand van een viertal vragen (wat heb je verloren zien gaan, wat vind je belangrijk, waar ben je trots op en wat kunnen we als corporatie voor jou betekenen) zijn bij honderden huurders antwoorden opgehaald. De antwoorden zijn besproken op een Kr8 congres met partners en marktpartijen. Dit heeft geresulteerd in de formulering van acties op het gebied van versterken van het vertrouwen, aan het versterken van het sociaal fundament en natuurlijk aan het versterken van woningen en woonomgeving.



### 2.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De commissie heeft veel waardering voor de mate waarin Goud Wonen zich verantwoordelijk voelt voor de bijzondere maatschappelijke opgave die er in haar werkgebied ligt. Ze heeft de opgave omgebouwd tot een kans om de te versterken gebieden zelfs beter terug te bouwen dan daarvoor. Niet alleen qua veiligheid en architectuur, maar ook door uitdrukkelijke uitbreiding naar het sociale aspect van wonen. Leefbaarheid en 'naoberschap' zijn onverbreekelijk verbonden aan de kwaliteit die Goud Wonen nastreeft. Gebiedsgericht werken werd ook mogelijk doordat Goud Wonen de versterkingsmiddelen op slimme wijze mocht inzetten voor een integrale benadering. Daarin waren ze een voorbeeld voor andere corporaties.

Om deze opgave te kunnen realiseren, werkt Goud Wonen veel samen. Ze heeft voor de terugbouw een extern bureau aan zich gebonden die in haar geest en in de geest van het woonactieplan werkt. Met maximale invloed van bewoners. De commissie raadt Goud Wonen aan om een evaluatie te laten maken van de aanpak en resultaten van Wilgenbos. Daarmee worden de ervaringen 'getoetst' en vastgelegd en overdraagbaar gemaakt. Dit kan goede diensten bewijzen voor de vervolgstappen bij Goud Wonen zelf, maar is ook belangwekkend voor andere corporaties die grote versterkings- of herstructureringsprojecten uitvoeren.

Het sociale vangnet waarbinnen Goud Wonen opereert, de gemeente en de organisaties die met elkaar werken aan leefbaarheid en woonproblematiek, werkt voldoende, maar is vooral gebaseerd op persoonlijk contact en korte lijnen. Al met waardeert de commissie de wijze waarop Goud Wonen maatschappelijke waarde toevoegt als uitstekend.

### 2.4 Bewonder- en verwonderpunten

#### Bewonderpunten

- Het lerende vermogen van de organisatie
- Het bewust zijn van eigen beperkingen
- De eigenwijsheid van de organisatie
- De samenwerkingsbereidheid
- Zichtbaarheid van Goud Wonen naar de huurders bij de versterkingsoperatie

#### Verwonderpunten

- Het ontbreken van (het plan) om een grondige evaluatie te maken van Wilgenbos om de ervaren succesfactoren te valideren
- Het informele karakter van de samenwerking op leefbaarheidsterrein
- De ervaren vrijheid is ook aanleiding voor onzekerheid



### 3 Maatschappelijke verankering

Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar deze is. Voorafgaand aan de visitatie is aan betrokkenen en aan medewerkers van Goud Wonen een enquête gestuurd met daarin vragen over de corporatie. De enquête is ingevuld door 17 belanghebbenden en 24 medewerkers. Bij de oordelen over de corporatie zijn alleen de antwoorden van de belanghebbenden in de visualisaties opgenomen. Daarnaast heeft de visitatiecommissie gesprekken en dialoogsessies gehouden waaraan representanten van de diverse belanghebbenden organisaties deelnamen.

#### 3.1 Visie van Goud Wonen op maatschappelijke verankering

In de visie van Goud Wonen is maatschappelijke verankering duidelijk en pregnant opgenomen. Ze wil zich laten zien als een maatschappelijke onderneming die de woonvraagstukken in de kernen van het werkgebied agendeert en helpt oplossen met als doel dat mensen prettig wonen en leven in kernen en wijken. Vanuit de lokaal-maatschappelijke agenda wil ze het gesprek aangaan met de huurdersorganisaties, de bewoners, de gemeente en andere belanghebbenden om verantwoorde beleidskeuzes te maken. Ze wil de ruimte pakken om te doen wat de samenleving vraagt en waar de kernen in hun werkgebied het meest bij gebaat zijn. In drie van de vier kernwaarden komt die lokale verankering tot uiting:

- *Betrokken*; o.a. door vanuit hun rol een bijdrage te leveren aan hun eigen omgeving.
- *Zichtbaar in de buurt*; ze zoeken de huurders op, zetten een stap meer, willen het verschil maken
- *Samen sterker*; liefst samen, maar als het moet alleen

De vierde kernwaarde is *nuchter*.

#### 3.2 Belanghebbenden over Goud Wonen



De antwoorden op de vraag om Goud Wonen te typeren, leverden een beeld op waarin 'betrokken' en 'sociaal' het meest voorkwamen. Daaruit blijkt dat de kernwaarden van Goud Wonen in de praktijk worden gebracht en dat derden ze herkennen. Betrokkenheid en het samen sterker ('sociaal', 'gesprekspartner', 'meedenken') komen sterk naar voren, maar ook de zichtbaarheid in verschillende verschijningsvormen ('dichtbij', 'lokaal', 'dorps', 'toegankelijk') is voor betrokkenen typerend.

Er komt ook in tot uiting dat het een organisatie is die nog in de fase van opbouw zit na de fusie en de overname van het woningbezit van Woongroep Marenland.

#### 3.3 Goud Wonen als samenwerkingspartner

Samenwerken is een van de kernwaarden van Goud Wonen. Naast de voor een corporatie gebruikelijke samenwerkingspartners als huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, heeft Goud Wonen vanuit haar versterkingsopdracht veel banden met collega's in Kr8-verband. Met de collega's en de gebundelde bewonersorganisaties (HAPAG) is er o.a. een tournee gehouden langs alle door de aardbeving getroffen gebieden. De opgehaalde bewonerswensen hebben geresulteerd in een Woonactieplan. Goud Wonen acteert daarnaar. Een bijzondere vorm van samenwerking is ook die met Rizoem, die een groot deel van de versterkingsoperatie namens Goud Wonen uitvoert in de geest van Goud Wonen. Betrokkenen zijn gevraagd naar hun kenschets van samenwerking door Goud Wonen. Het woordbeeld dat op basis van de binnengekomen antwoorden is gemaakt, laat duidelijk zien dat de corporatie toegankelijk is voor derden. Voor de huurders en voor de partners. Er zijn vrijwel alleen positieve typeringingen. De enige nuancering zit bij de 'groeipijntjes' van de in ontwikkeling zijnde organisatie. In de door de commissie gevoerde gesprekken bleek die toegankelijkheid ook. Er werd veelvuldig melding gemaakt van de korte lijntjes die iedereen met iedereen had en de bereidheid van medewerkers van Goud Wonen "om altijd de telefoon op te nemen", ook buiten werktijd, als het om hun huurders en hun belangen gaat. Een suggestie vanuit de respondenten is wel om scherpere afspraken te maken over de overdracht van taken.

Om meer zicht te krijgen op de corporatie als samenwerkingspartner en als teamspeler, is een aantal stellingen voorgelegd. De stellingen hadden betrekking op de ervaren loyaliteit (aan doelgroep, aan

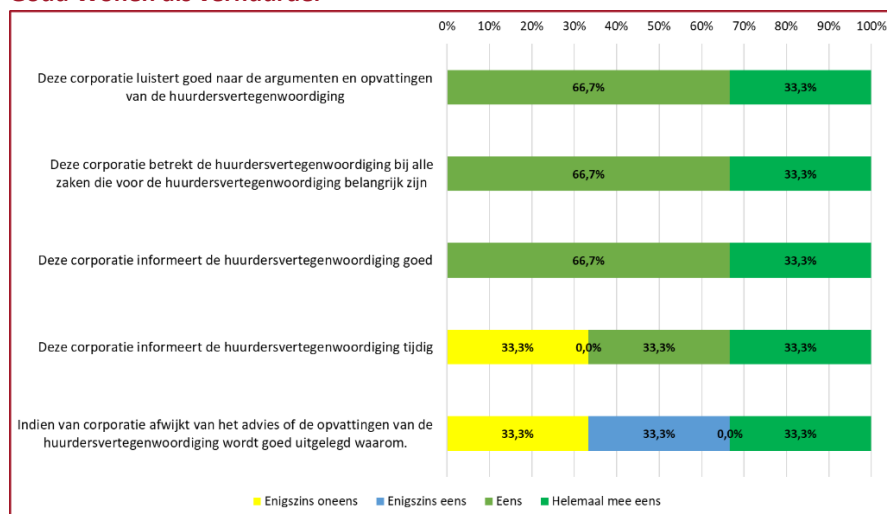


voorgelegd. De stellingen hadden betrekking op de ervaren loyaliteit (aan doelgroep, aan samenwerkingspartners en over nakomen van afspraken), over het lerende en innovatieve karakter van de corporatie, de voorspelbaarheid, de betrokkenheid en flexibiliteit, het communicatieve vermogen en kennis van de oogmerken van de samenwerkingspartner.

De respondenten zijn het er allemaal over eens dat het goed kersen eten is met Goud Wonen. De loyaliteit aan haar huurders en haar partners wordt door allen herkend, met 30-50% volmondige instemming. In het algemeen prijzen de

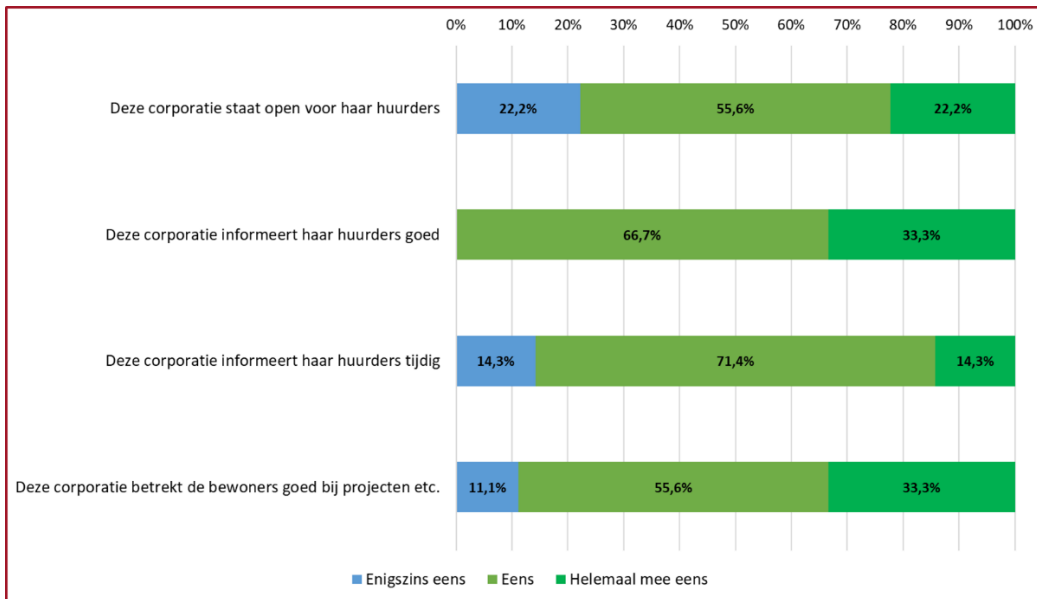
belanghebbenden ook het lerende vermogen van de organisatie. Een enkele respondent maakt er melding van dat de corporatie verbeteringen in de samenwerking niet bespreekbaar maakt, maar dit verstoort het beeld niet dat uit gesprekken en de enquête blijkt. Uit gesprekken met medewerkers spreekt dat in de organisatie initiatief nemen en leren gestimuleerd wordt. De medewerkers ervaren daarin veel vrijheid.

### 3.4 Goud Wonen als verhuurder



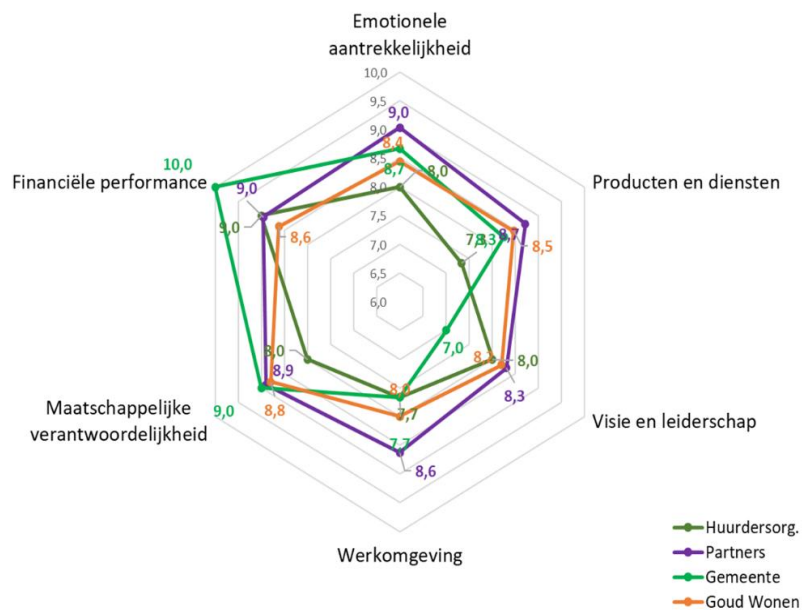
In het gesprek met -de gescheiden functionerende- huurdersorganisaties bleek dat de ene groep tevredener was met de invloed op de corporatie dan de andere. De fusie-geschiedenis van beide was ook verschillend. Waar de vertegenwoordigers van fusiepartner De Delthe geruime tijd en onderzoek nodig hadden om akkoord te gaan met samengaan, was die van voormalig SUW al snel te porren voor de fusie. De commissie nam tijdens de dialoogsessie over de versterkingsoperatie kennis van de grote mate waarin huurders en huurdersorganisaties meegenomen werden gedurende het hele proces. Dat leidt tot grote tevredenheid bij de huurders. In aanmerking nemend dat een groot deel van de huurders van Goud Wonen in aanraking komt met "gedoe" rond hun woning, 1/3 van het bezit heeft te lijden gehad van de aardbevingen, mag Goud Wonen zeer tevreden zijn met de scores die ze van de huurders krijgt. Daaraan zal hebben meegeholpen dat ze vroegtijdig voor alle aardbevingslocatie een communicatieplan heeft gemaakt dat voorziet in collectieve en individuele aandacht voor de betrokken bewoners. De tevredenheid van de huurders wordt weerspiegeld in de KWH cijfers en de Aedes benchmark. Op de Aedes benchmark heeft ze bij het huurderoordeel drie A's en alleen een C bij vertrokken huurders. Bij het KWH-keurmerk scoort ze overall boven de norm, met scores tussen de 7,5 en 8,0 en tevredenheidsscores tussen de 90% en 95%.

Het beeld dat alle respondenten hebben van het optreden van Goud Wonen als verhuurder is nog iets gunstiger dan dat van de hiervoor weergegeven tevredenheid door de huurdersorganisaties zoals onderstaand blijkt.



### 3.5 De reputatie van Goud Wonen

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Goud Wonen. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model is opgebouwd. In nevenstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



Goud Wonen scoort overall bij de belanghebbenden een gemiddelde van 8,4 voor haar reputatie. Dat is een zeer hoog cijfer. De corporatie scoort bij alle categorieën negens en bij de gemeente zelfs een negen en een tien! Dit spoort met de indruk die de commissie kreeg uit het gesprek met de gemeentelijke vertegenwoordiging. Daaruit bleek een grote waardering voor deze corporatie. In de woorden van een wethouder: “ze sturen op meer dan gemiddelde kwaliteit”. Geprezen werd ook de houding bij het oppakken van zaken en het zien van maatschappelijke opgaven zoals in het geval van een afhakende ontwikkelaar van een woonzorg-complex. Het is duidelijk dat iedereen een heel hoge pet op heeft van de financiële performance. Ook bij de huurders en partners worden de maatschappelijke verantwoordelijkheid en de emotionele aantrekkelijk zeer hoog gewaardeerd. De corporatie mag zich kortom verheugen en trots zijn op deze scores.

	Huurdersorg.	Partners	Gemeente	Goud Wonen
Emotionele aantrekkelijkheid	8,0	9,0	8,7	8,4
Producten en diensten	7,3	8,7	8,3	8,5
Visie en leiderschap	8,0	8,3	7,0	8,2
Werkomgeving	7,7	8,6	7,7	8,0
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	8,0	8,9	9,0	8,8
Financiële performance	9,0	9,0	10,0	8,6
<b>Reputatie Quotiënt</b>	<b>8,0</b>	<b>8,8</b>	<b>8,4</b>	<b>8,4</b>

### 3.6 De publieke verantwoording van Goud Wonen

Van Goud Wonen is er in de visitatieperiode maar één jaarverslag verschenen, in 2023, een vrij droge opsomming. Niet goed bruikbaar als pr-materiaal, maar voldoende voor de verantwoordingsverplichtingen. Anders zijn de publicaties voor de bewoners, het bewonersmagazine Goud Nys, dat tweemaal per jaar uitkomt en de regelmatig verschijnende Goud Wonen Berichten. Daarin wordt uitgebreid gecommuniceerd over verduurzaming en versterking en ook andere voor huurders relevante items als vergoedingwijzer en besparingstips. Deze worden huis aan huis verspreid. Geen overbodige luxe in een gebied waar maar 25% van de huurders een internetaansluiting heeft. De corporatie heeft een website waarop de officiële stukken te vinden zijn en waar natuurlijk ook nieuws over lopende projecten en acties staat.

### 3.7 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Elk nadeel heeft zijn voordeel, om met een bekende voetballer te spreken. In het geval van Goud Wonen zijn dat de kleinschaligheid en de enorme opgaven. Deze beide hebben Goud Wonen en zijn voorgangers SUW en De Delthe boven zich uit doen groeien. Samenwerken moest en ze heeft dat uit volle overtuiging gedaan. Onder en met elkaar en in samenwerking in Kr8-verband. De versterkingsopgave vroeg om sterke verankering naar wantrouwig geworden huurders, zeker richting de overheid. Op die verankering en het krijgen van vertrouwen heeft Goud Wonen vol op ingezet. De commissie heeft bewondering voor de omvang en integraliteit waarmee Goud Wonen en de organisaties die hen helpen met die opgave, samenwerkt met huurders. Ruimhartig worden vele stappen in het versterkingsproces samen met betrokken bewoners gezet, maar belangrijker nog is dat hun stem ook echt meetelt. Dat betaalt zich uiteindelijk ook uit in bewoners die zich verbonden voelen met hun buurt en hun corporatie. Deze manier van werken zet zich door naar andere opgaven, zoals de verduurzaming van de rest van het bezit. De bewoners daar hoeven zich niet achtergesteld te voelen.

De visitatiecommissie waardeert de verankering als goed en acht de manier waarop Goud Wonen dit faciliteert in m.n. de versterkingsoperatie als zeer goed en een voorbeeld voor anderen.

De commissie vindt het wel jammer dat de verankering via de officiële huurdersorganisatie suboptimaal is door het afzonderlijke optreden van de twee huurdersorganisaties.

### 3.8 Bewonder- en verwonderpunten

#### Bewonderpunten

- De mate waarin bewoners worden meegenomen in de versterkingsoperatie;
- Hoe de inzet van externen bij de versterkingsoperatie wordt gezien als werk van Goud Wonen;
- Het lef om in de samenwerking met Goliath (NCG) als een David voor de eigen ideeën op te komen;
- Het gebruik maken van en bijdragen in het K8- netwerk;
- Het opdrachtgeverschap/ de samenwerking met derden;
- In het bewonersmagazine staan de namen, foto's en telefoonnummers van alle projectleiders en bewonersconsulenten van de verduurzaming en de versterking.

#### Verwonderpunten

- Het feit dat de twee huurdersorganisaties niet ook kunnen fuseren
- Het is jammer dat de gegevens van de projectleiders en bewonersconsulenten niet ook op de website te vinden zijn.



## 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 aanpassingsvermogen heeft.

### 4.1 Strategie en sturing

Goud Wonen geeft haar ambities weer in het Ondernemingsplan 2024/2028 "Samen sterk". In dit plan zijn voor 5 jaar vier thema's genoemd. Deze zijn gebaseerd op de SWOT-analyse in het Strategisch Voorraadbeleid (SVB) 2023:

1. Een toekomstbestendige, betaalbare en duurzame woningvoorraad met oog voor ruimtelijke kwaliteit;
2. Betrokken en dicht bij de huurder;
3. Ontwikkeling en professionalisering;
4. Samen sterk.

Vanuit een vijftal kernwaarden zullen de uitdagingen in deze opgaven worden aangepakt: De waarden zijn:

- Betrokken
- Zichtbaar in de buurt
- Nuchter
- Samen sterk

Bij voorkeur werkt Goud Wonen samen met anderen, maar doet zaken ook alleen. De lijntjes zijn kort zowel binnen de organisatie als met samenwerkingspartners. Motto is: "We durven, denken, maar doen vooral!"

Toegevoegd is een Uitvoeringsplan dat gebaseerd is op de resultaten van een Sterkte-zwakteanalyse (SWOT).

Met het Ondernemingsplan wordt richting gegeven aan de doorontwikkeling van de fusie per 1 januari 2023. Deze fusie had tot doel:

- Het verkleinen van de kwetsbaarheid van twee kleinere corporaties;
- Het beter kunnen organiseren van de grote versterkingsoperatie: het werkgebied ligt geheel in het aardbevingsgebied;
- Het versnellen van de verduurzaming;
- Het verder professionaliseren van de organisatie en
- Het verbeteren van de dienstverlening.

Dit alles met behoud van de praktische werkwijze van een kleine corporatie. In het Ondernemingsplan worden deze thema's uitgewerkt. De samenwerking met collega corporaties is toegenomen, eerst op het krimp- en daarna op het aardbevingsdossier.



De woningvoorraad van Goud Wonen ligt midden in het aardbevingsgebied, de organisatie is door fusie en overname van woningbezit en medewerkers nog volop in ontwikkeling en de financiële positie wordt als goed beoordeeld. Het Strategisch Voorraadbeleid (SVB) 2023 is een actualisering van het strategisch voorraadbeleid van de beide fusie-voorgangers SUW en De Delthe. De oude strategieën van alle complexen zijn geëvalueerd en desgewenst bijgesteld en verfijnd tot maatregelen, zoals nieuwbouw, verkoop, sloop, versterking en verbetering. Deze maatregelen zullen financieel worden uitgewerkt in de meerjarenbegroting. Goud Wonen gaat uit van verdere vergrijzing van de bevolking en houdt nog steeds rekening met nieuwe aardbevingen. Het SVB 2024 is een actualisering van dat van 2023 met speciale aandacht voor de in 2023 overgenomen woningen van de voormalige Woongroep Marenland. Het plan is doorgerekend in de

meerjarenbegroting 2024 - 2028. De wensportefeuille komt tot ruim 1500 woningen in 2028. De omvang van de sloopwerkzaamheden is groot, boven op de grote sloop in 2023. De nieuwbouw omvat 371 woningen en de bestaande voorraad wordt verduurzaamd tot label A.

De Begroting 2024 omvat een meerjarenperspectief met een doorkijk naar 2033. Goud Wonen heeft 1500 woningen en de versterkingsoperatie draait op volle toeren. Vanwege de kritische ontwikkeling van de ICR in de eerste twee jaren is het programma van de verduurzamingsprojecten naar 2029 en 2030 bijgesteld. In de meerjarenbegroting zijn scenario-analyses doorgerekend, zoals de toename van de rente met 1% en van de bouwkosten met 5%. Met de genoemde bijstelling van de verduurzamingsprojecten wordt de uitgangspositie financieel verantwoord genoemd. Uit de overzichten blijkt dat de ICR de komende jaren op of net boven de minimum norm zit. De kengetallen solvabiliteit en de loan to value (LtV) blijven ruim beneden de norm

In de begroting wordt het belang benadrukt van de samenwerking met de beide huurdersverenigingen: HOU, Huurdersorganisatie Uithuizen en HVDD, Huurdersvereniging De Delthe) en andere stakeholders. Daarnaast wordt de samenwerking genoemd met de collega-corporaties in Kr8 en G-13 verband. De Kr8 corporaties werken vooral samen op het gebied van de aardbevingsproblematiek. In G-13 verband worden gezamenlijke onderwerpen besproken met alle Groningse woningcorporaties.

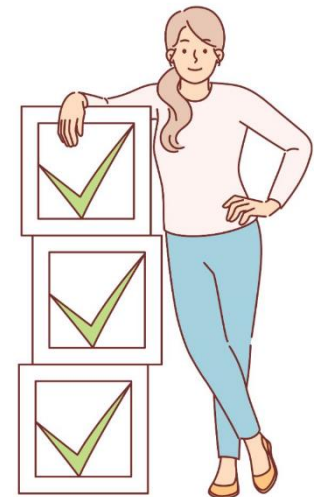
Het Investeringsstatuut 2023 legt de kaders vast voor verantwoorde investeringen en desinvesteringen. Het statuut geldt voor zowel het DAEB als niet-DAEB vastgoed en maakt deel uit van de governance-structuur. Het vormt de basis voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid en het toezicht door de raad van commissarissen. Het Toetsingskader hanteert vier criteria: strategisch, organisatorisch, technisch en financieel. De strategische criteria omvatten onder meer de volkshuisvestelijke, maatschappelijke en wettelijke toetsen.

Het risicomanagement is een proces gericht op het identificeren en beoordelen van potentiële gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op het realiseren van de doelstellingen van de corporatie. Dat wordt volop benut. De Managementrapportages worden elke drie maanden opgesteld om vooral de uitputting van de begroting te monitoren. De rapportage omvat een dashboard, volkshuisvestelijk en financieel, een toelichting op grote afwijkingen in de W/V-rekening, de uitwerking van de begroting versus realisatie en een kasstroomoverzicht. Goud Wonen legt verantwoording af met jaarstukken die bestaan uit een jaarverslag en een jaarrekening.

#### 4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De basis voor strategievorming en sturing is bij Goud Wonen op orde. De benodigde documenten, plannen en rapportages voor effectieve sturing zijn aanwezig. Ze zijn gestructureerd en worden ook gebruikt in de gesprekken tussen management en raad van commissarissen. Er wordt gewerkt aan de verbetering (automatisering) van de projectadministratie. Dat was na de fusie en vervolgens overname van woningbezit ook dringend gewenst: systemen moeten in elkaar vervlochten worden, rapportages op elkaar afgestemd en tegelijk had men oog op de ontwikkeling van wat met de nieuwe organisatie gewenst en/of noodzakelijk is. Gezien de grote geldstromen die gemoeid zijn met de sloop- nieuwbouwprojecten is het belangrijk dat hier voldoende aandacht voor is. De commissie is van oordeel dat bestuur en raad van commissarissen daar verantwoorde keuzes hebben gemaakt die de verdere professionalisering ook stroomlijnen en helpen. De voorgenomen prestaties worden grotendeels gehaald.

Alles in overweging nemend concludeert de commissie dat Goud Wonen haar besturing na de fusie en de overname op orde heeft gekregen. Er wordt, redelijkerwijs voor een dergelijke corporatie in de huidige ontwikkelingsfase, voldaan aan de behoefte aan adequate informatie met betrekking tot planning, voortgang en verantwoording van ambities, prestaties en gecreëerde maatschappelijke waarde.



#### 4.1 Bewonderpunten



- De fusie en doorontwikkeling naar een corporatie van circa 1500 vhe;
- De aanpak van het aardbevingsdossier;
- De bestaande voorraad wordt verduurzaamd naar label A.



## 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 net als de afschaffing van de verhuurdersheffing in 2023 en het zwaardere accent op het uitbreiden van de nieuwbouw en de verduurzaming.

Uit de Toezichtbrief 2022 van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) blijkt dat de eerdere waarschuwing voor de AO/IC van de SUW is afgehandeld. De Aw constateert een forse volkshuisvestelijke opgave voor zowel de versterking als de overname van een gedeelte van het bezit van Woongroep Marenland. Begin 2023 volgt overleg over de voortgang en de gevolgen voor Goud Wonen. In juni 2024 stelt de Aw vast dat het risico voor Goud Wonen op alle onderdelen laag is. Aandachtspunt is de besluitvorming over de continuïteit van de raad van commissarissen. De raad en de Aw zijn zich bewust van de kwetsbaarheid van de kleine organisatie met een bestuurder met een stevige “hands-on” mentaliteit. Een sterk punt van de raad is de diversiteit. De Aw spreekt zijn waardering uit voor de concrete overname van het woning bezit van Marenland.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) behandelt in haar correspondentie in 2022/2023 voornamelijk de fusie en het borgingsplafond. De financiële ratio's voldoen aan de normen. Begin 2024 beoordeelt het WSW opnieuw het risicoprofiel: dat blijft laag-midden. De ambities tot en met 2027 zijn haalbaar mede dankzij een ruime financiële positie. Het bezit van Marenland wat eind 2023 is overgenomen, moet ook worden verduurzaamd. De portefeuillestrategie is daarop aangepast.

In de management letter 2023 stelt de nieuwe accountant dat Goud Wonen veel waarde hecht aan de kwaliteit van haar interne beheersing. De opzet van procedures rondom inkopen en betalen bieden voldoende waarborgen voor nauwkeurige en tijdige verantwoording van de kosten en de betalingen. Het vier-ogenprincipe wordt nog niet overal afgedwongen, wat overigens voor kleine corporaties lastig te realiseren is.

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van de belangrijkste financiële ratio's gedurende de visitatieperiode te bekijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. Dat Goud Wonen financieel gezond is, blijkt uit de financiële ratio's (tot en met 2022 alleen voor SUW).

Prestatievelden	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2033
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	64	71	62	64	59	52	48	40	36	44
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	5,6	8,8	5,7	9,8	1,7	2,11	2,3	1,9	1,6	2,3
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	30	29	25	32	34	34	41	46	60	52
Dekkingsratio (norm WSW <70%)	16	17	12	15	18	18	22	26	33	27

Bron: Jaarverslagen 2022/2023 en Meerjarenbegroting 2024/2028. 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 totaal van de leningen gedeeld door de onderliggende beleidswaarde. De dekkingsratio is de verhouding tussen de leningen van de corporatie en de marktwaarde van de woningen.

Goud Wonen hanteert een interne waarschuwingsgrens voor de WSW-ratio LtV (<70 i.p.v. 85%) als risicobuffer. De meerjarenbegroting toont voor 2030 een ICR van 1,32 wat beneden de norm is maar daar is en kan tijdig op bijgestuurd worden.

## 5.2 Organisatorische capaciteit

Uit de ontvangen documenten en de gevoerde gesprekken krijgt de visitatiecommissie het beeld dat de organisatiecultuur van Goud Wonen zich kenmerkt in woorden als samen sterk, nuchter en tegelijkertijd het streven naar effectiviteit en efficiency in het post-fusieproces. De jaarlijkse Aedes benchmark levert inzicht in het oordeel van de huurders over de dienstverlening, in de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid: is met haar circa 1500 vhe's door Aedes ingedeeld in de grootste klasse XS (Extra Small: 1.501-2.500 eenheden). In de jaren voor de fusie was het Huurdersoordeel van 2021 tot 2023 verslechterd naar een B, rond het gemiddelde van de referentiegroep, maar werd in 2024 weer een A. De Bedrijfslasten zijn in de beginperiode relatief hoog, met een score C. Uit het KWH – Klantvizier (cijfers t/m juli 2024) blijkt dat het huurdersoordeel is gestegen naar een A. In de beleidsstukken wordt een belangrijke plaats ingeruimd voor de ontwikkeling van de medewerkers, de relatie met de huurders en de doorontwikkeling van de organisatie daartoe. De werkwijze van Goud Wonen kenmerkt zich door Groningse nuchterheid: durven, denken – maar vooral doen. Dit heeft geresulteerd in een Huurdersoordeel A ruim boven het gemiddelde van de referentiegroep.



De versterkingsopgave betekent voor Goud Wonen dat een derde deel van het woningbezit wordt gesloopt en vervangen door nieuwbouw. Dit leidt tot hele grote projecten voor een kleine corporatie. Goud Wonen heeft voor deze projecten, na een aanbesteding, Rizoem uit Groningen ingeschakeld. Zij doen zowel de huurdersbegeleiding als de bouwbegeleiding. Voor Goud Wonen betekent dit dat er naast eigen werknemers ook veel mensen van Rizoem rondlopen. Deze samenwerking kan voor beide partijen meerwaarde opleveren.

De raad van commissarissen van Goud Wonen is statutair samengesteld uit zeven leden, maar heeft vijf leden en geen commissies, zoals een audit- en remuneratiecommissie. Belangrijk aandachtspunt is de continuïteit van de raad door het komende vertrek van 3 commissarissen. Hierdoor ontstaat een vrijwel nieuwe RvC. In het Jaarverslag 2023 kijkt de raad met een positief gevoel terug op de wijze waarop hij na de fusie heeft gehandeld en bijna drie organisaties zijn samengevoegd. Tegelijkertijd zijn grote stappen gezet bij de aanpak van de aardbevingsproblematiek.

## 5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Goud Wonen verkeert in een gezonde financiële positie en hanteert een intern striktere norm voor de LtV dan de externe toezichthouders voorschrijven. Voor de bedrijfslasten, de duurzaamheid en onderhoud/verbetering zijn de beschikbare data uit de benchmark onvolledig voor een oordeel. Het huurdersoordeel laat een mooie stijging zien. Het jonge personeelsbestand heeft een 'hands-on' mentaliteit en krijgt veel ruimte om zelf zaken op te pakken. Het is niet altijd duidelijk of er goed geprioriteerd wordt. Een planning op strategisch niveau kan hierbij in de ogen van de commissie behulpzaam zijn. Ook de verdere doorzetting van de professionalisering in primaire bedrijf- en verantwoordingsprocessen heeft terecht volop de aandacht van bestuur en raad.

De visitatiecommissie is van mening dat Goud Wonen zich in het post-fusieproces zowel financieel als organisatorisch, positief ontwikkelt om de grote, maatschappelijke opgave in het aardbevingsgebied te realiseren. Er worden goede en mooie zaken bereikt zoals hiervoor ook is beschreven. Het enthousiasme van de medewerkers is aanstekelijk en hun aanpak wordt door huurders en andere belanghebbenden zeer gewaardeerd.

## 5.4 Bewonder- en verwonderpunten

### Bewonderpunten

- Goud Wonen heeft een jong personeelsbestand met een prettige 'hands-on' mentaliteit;
- Goud Wonen is een financieel gezonde corporatie met een goed beeld van en strakke sturing op de financiële ontwikkeling, ook op de lange termijn tot 2033.

### Verwonderpunten

- De beperkingen die het primair systeem oplevert bij onder meer de project administratie. Hierdoor wordt nog veel handmatig arbeidsintensief werk gedaan.



## Bestuurlijke reactie van Goud Wonen

Met interesse en waardering hebben we kennisgenomen van de bevindingen uit de visitatie. Deze betreft een periode met dynamiek en verandering door de grote versterkingsopgave en het samengaan van de Delthe en SUW in de nieuw organisatie Goud Wonen.

Met deze visitatie hebben we stilgestaan bij de ontwikkelingen van de afgelopen jaren en de impact hiervan op de maatschappelijke waarde en verankering van Goud Wonen. Een visitatie met terecht een focus op de nieuwe organisatie en de grote opgave van Goud Wonen. Wij zijn trots op de stappen die gezet zijn! De uitkomsten zoals beschreven in dit rapport zijn erg herkenbaar, zowel de bewonder- als verwonderpunten.

Naast de brede waardering van de commissie voor de resultaten biedt de commissie ons handvatten om deze koers verder te verstevigen en verankeren. De voorwaarden zijn goed, in de woorden van de commissie; de organisatie heeft kwaliteit en passie. Waar we sterk in zijn willen we sterk blijven. We werken aan de ontwikkeling van de organisatie waarbij beleidsontwikkeling op de verschillende deeltereinen de basis is om te werken aan de adviezen van de commissie. Wij doen dit van harte met onze betrokkenheid bij de huurders en met de hands-on mentaliteit van Goud Wonen. De uitkomsten van deze visitatie nemen we mee in de uitwerking van ons ondernemingsplan "Samen Sterk" en de verdere ontwikkeling van de organisatie.

We bedanken de visitatiecommissie voor de grondige analyses, aangename gesprekken en het constructieve rapport. We bedanken iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan deze visitatie en de ontwikkeling van Goud Wonen. Juist de dagelijkse samenwerking heeft geleid tot een betere maatschappelijke waarde en verankering. We blijven ons inzetten voor goed en leefbaar wonen voor onze huurders!

Collega's, bedankt voor jullie inzet en betrokkenheid! De afgelopen periode is er veel gebeurd en hoe mooi is het dan om te zien dat alle inzet gezien en gewaardeerd wordt. We hebben een basis waaraan we met vertrouwen samen verder kunnen bouwen!

Directeur-bestuurder

Voorzitter Raad van Commissarissen

Harry Oosting

Roeli Mossel

# Bijlagen

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie

**Cognitum B.V.** verklaart hierbij dat de visitatie van **Goud Wonen** in 2024 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 oktober 2024, de heer J. Haagsma | directeur Cognitum

## Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Goud Wonen** in 2024 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.

Bussum, 1 oktober 2024, de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie

Harkstede, 1 oktober 2024, de heer J. van der Meer | visitor visitatiecommissie

Amsterdam, 1 oktober 2024, mevrouw M. Ruimschotel | secretaris visitatiecommissie

## CV's visitatiecommissie

**Jan van der Moolen** (voorzitter) is sinds 1 maart 2013 zelfstandig adviseur op het gebied van volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht- en governance vraagstukken en sinds 2018 voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 14 jaar directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, een zelfstandig bestuursorgaan dat belast was met het financiële toezicht op en het saneren van financieel in problemen geraakte woningcorporaties. Daarnaast is hij nog vereffenaar en gastdocent bij o.a. Erasmus universiteit. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden (beleidsmedewerker en hoofd afdeling Volkshuisvesting), de Nationale Woningraad (beleidsadviseur, hoofd staf Onderzoek en Ontwikkeling en districtsdirecteur Oost-Nederland), het adviesbureau Andersson Elffers Felix en directeur van de corporatie Achtgoed Wonen. Jan van der Moolen heeft na zijn HBS de HEAO gevolgd en daarna rechten en planologie aan de Universiteit van Groningen. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichthoudende rollen vervuld bij twee woningcorporaties (Lefier en SSH) en in diverse sectoren als onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Daarnaast was hij lokaal en landelijk bestuurlijk actief in een politieke partij, een omroepvereniging en het Habitat Platform Midden en Oost-Europa. Hij was één van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en jarenlang hoofdredacteur.

**Jetse van der Meer** (visitor) heeft ruime ervaring met het werken voor en bij corporaties. Ook heeft hij diverse toezichthoudende rollen vervuld in de corporatiesector.

**Monique Ruimschotel** (secretaris) heeft een bestuur sociologische achtergrond (Erasmus Universiteit Rotterdam) en heeft veel ervaring als adviseur, directeur, bestuurder en toezichthouder op het brede terrein van onderwijs, arbeid, welzijn en wonen. Sinds 2010 is zij zelfstandig adviseur en sociaal ondernemer, in welke laatste rol zij o.a. instrumenten en projecten voor grootschalige vrijwillige arbeidsmobiliteit ontwikkelt en stimuleert.