



Maatschappelijke visitatie

Woongoed Middelburg

Rotterdam, 30 juli 2025

Datum volgende visitatie: 11 januari 2030

Maatschappelijke visitatie

Woongoed Middelburg

2021 tot en met 2024

Opdrachtgever:

Woongoed Middelburg

Visitatiecommissie:

drs. Maarten Nieland

ir. Robert Kievit

drs. Marieke Kalkman

ir. Eva Colussi (aspirant-visitor)

Rotterdam, 30 juli 2025

Volgende visitatiedatum: 11 januari 2030



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie.....	5
Visitatie in één oogopslag	9
1 Maatschappelijke waarde	10
2 Maatschappelijke verankering.....	20
3 Besturing.....	23
4 Maatschappelijke capaciteit	26
A Bestuurlijke reactie	29
B Gesproken samenwerkingspartners.....	30



Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Het leveren van maatschappelijke waarde doet de corporatie samen met huurders, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de betreffende maatschappelijke waarde aan te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van een methodiek die is opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De methodiek die wordt gehanteerd is methodiek 7: Samenwerken aan opgaven. Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

De maatschappelijke visitatie van Woongoed Middelburg

Woongoed Middelburg (hierna: Woongoed) heeft Ecorys begin 2025 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de jaren 2021 tot en met 2024. De voorgaande visitatie is in 2021 uitgevoerd en besloeg de jaren 2017 tot en met 2020. Hierdoor is een aaneengesloten periode van jaren bereikt.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Woongoed, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: **Maatschappelijke waarde**, **Maatschappelijke verankering**, **Besturing** en **Maatschappelijke capaciteit**. De verschillende visitatievelden zijn vervolgens uitgewerkt en voorzien van een waardering van samenwerkingspartners en een waardering van de visitatiecommissie. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie, de onafhankelijkheidverklaringen, de cv's van de visitatoren en de onderzoeksverantwoording.

Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 geeft de visitatiecommissie een oordeel voor de visitatievelden Maatschappelijke Waarde en Maatschappelijke verankering. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal met een bijbehorende kleurcodering. De vijfpuntsschaal is:

- De corporatie presteert **uitstekend**, waarbij de visitatiecommissie ziet dat de corporatie op één of meerdere onderwerpen een voorbeeld is voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan verwacht mag worden, de visitatiecommissie ziet wel enige mogelijkheden tot verbetering;
- De corporatie presteert **naar behoren**, doet daarbij wat verwacht mag worden en de visitatiecommissie ziet op een aantal onderwerpen ruimte voor verbetering;
- De prestaties van de corporatie zijn **voor verbetering vatbaar** en de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering;
- De corporatie presteert **onvoldoende** en de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Marisa Marcolino da Costa voor de prettige samenwerking.



Position paper

Woongoed heeft in het kader van de visitatie een position paper geschreven. De position paper vormt de start van de visitatie en bevat een reflectie van de directeur-bestuurder op het presteren van de corporatie.

De afgelopen jaren hebben we hard gewerkt aan het verbeteren van het wonen in Middelburg. Ons ondernemingsplan 'Ertoe doen' en de kernwaarden dichtbij, samen en zekerheid gaven ons hierin richting en houvast. Deze kernwaarden zijn ook het vertrekpunt geweest van de verschillende activiteiten die we de afgelopen vier jaar hebben opgepakt. De vorige visitatie heeft een positief beeld opgeleverd van Woongoed. Woongoed wordt gezien als een betrokken partij die zich inzet voor de volkshuisvestelijke opgave in Middelburg. Daarnaast zijn door de commissie een aantal aandachtspunten meegegeven. Voorbeelden hiervan zijn het verbeteren van de kwaliteit van onze communicatie naar huurders, het vergroten van onze zichtbaarheid in de wijk en het verder vormgeven van de samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties in de wijk. In deze position paper beschrijven we hoe opvolging hebben gegeven aan de maatschappelijke opgave, welke resultaten we hebben bereikt en waar we nog verder aan de slag kunnen. De opbrengst van de visitatie vormt waardevolle input voor ons nieuwe koersplan 2026 – 2029. Samen werken aan goede huisvesting en een prettige woonomgeving stopt niet. We blijven ons hier onverminderd voor inzetten.

Kwaliteit dienstverlening

We pasten onze dienstverlening aan op wat huurders van ons verwachten. Goede bereikbaarheid, contactmogelijkheden via verschillende kanalen en afspraken over reactietermijnen worden als belangrijk ervaren. We noemen dit intern de Gouden Regels. De manier waarop we daar invulling aan geven en verder ontwikkelen toetsen we in ons onlinepanelen bespreken we met onze huurdersvertegenwoordiging en Raad van Advies. Deze besprekingen leveren waardevolle input op om onze dienstverlening verder te verbeteren. Ook hebben we aandacht voor communicatie op B1 niveau en gebruiken we beeldtaal. Zo dragen we bij aan duidelijke communicatie die voor een brede groep huurders toegankelijk is. We zagen de tevredenheidsscores op het onderdeel woning verlaten teruglopen. Het bleek dat huurders ontevreden zijn over onze zichtbaarheid en betrokkenheid bij dit onderdeel. Dit heeft ertoe geleid dat we

met externe ondersteuning een onderzoek hebben uitgevoerd. Op basis van de uitkomsten herontwerpen we het mutatieproces waarbij de invulling van onze kernwaarden dichtbij, samen en zekerheid meer invulling krijgt.

Aanwezigheid in de wijk

In 2021 startte we een pilot sociaal wijkbeheer. We koppelden een wijkbeheerder aan een wijk. Deze wijkbeheerder is daarmee voor huurders herkenbaar en biedt huurders een mogelijkheid om laagdrempelig contact te zoeken met Woongoed en andersom. Dit is door huurders positief ontvangen. De pilot was succesvol en we breidden het aantal wijkbeheerders uit waarmee we nu dekking hebben voor ons totale werkgebied. De wijkbeheerders vullen een actieve rol in verschillende situaties. Dit strekt zich uit van een regulier praatje op straat bij een bezoek aan de wijk tot handhaving van ongewenste situaties. Daarnaast bieden ze direct hulp, verwijzen ze door bij onaangepast gedrag of (zorg)vragen. Ook organiseren ze samen met huurders leefbaarheidsacties in de wijk. Op deze manier staan we dichtbij onze huurders.

Samen met huurders

We vinden het belangrijk om verschillende onderwerpen samen met huurders te bespreken en daarin keuzes te maken. De huurdersvereniging Middelburg (HVM) stopte gedurende de beleidsperiode met haar activiteiten. Dit vonden we jammer en leidde tot een ongewenste situatie. We vinden een goede vertegenwoordiging van huurders heel belangrijk. Gelukkig is uit een initiatief van een aantal huurders het huurdersplatform HPWM ontstaan. Dit platform functioneert inmiddels als een volwaardige vertegenwoordiging van huurders en eind 2024 sloten we een samenwerkingsovereenkomst. We hebben het vertrouwen dat we met het HPWM samen optrekken en werken aan de maatschappelijke opgave van Woongoed. We betrekken ook huurders bij complexen of projecten. Dit doen we via bewonerscommissies. Waar een bewonerscommissie ontbreekt stellen we klankbordgroepen samen.

Daarmee geven we bewoners de kans en ruimte om input te leveren, zodat we samen kunnen optrekken.

Jaarlijks organiseren we de Woongooddag. Op deze dag trekken we met het hele personeel van Woongoed de wijk in om samen met huurders te werken aan een betere woon- en leefomgeving. Zo komen we in contact met huurders, horen wat er in de wijk speelt en ruimen we tegelijkertijd op. Onze maatschappelijke

partners zoals Orionis (project Wonen&werken), Vizita en de gemeente Middelburg zijn hierbij ook betrokken.

Voldoende woningen

We zien een groeiende groep woningzoekenden die aangewezen is op een sociale huurwoning. In onze prestatieafspraken hebben we met de gemeente daarom afgesproken onze woningvoorraad uit te breiden. Aanvullend hierop hebben we de afspraak gemaakt nog eens 750 woningen bij te bouwen.

Een deel van deze opgave is gerealiseerd, zoals de 52 flexwoningen aan 't Zwin. Er zijn tot en met het jaar 2030 locaties met ca. 410 woningen in onderzoek of in voorbereiding. Voor het andere deel hebben we nog onvoldoende locaties of is de planontwikkeling voorzien na 2030. We hebben daarom het aantal te verkopen woningen verkleind en deel van de gereguleerde niet-DAEB woningen teruggebracht naar de sociale huur. Daarnaast blijven we samen met de gemeente zoeken naar nieuwe locaties en kansen om nieuwe woningen toe te voegen. Het project doorstroming is ook een manier om samen met bewoners te werken aan een passende woning. We zien dat ouderen in een eengezinswoning soms hulp nodig hebben om de stap te maken naar een andere meer passende woning. Eventuele belemmeringen hebben we zoveel als mogelijk weggenomen. We zijn ook blij dat de gemeente hierin bewoners ook financieel tegemoetkomt als dat nodig is.

Betaalbare woningen

Woongoed heeft de afgelopen jaren een omslag gemaakt van een huurbeleid dat zich richt op de kwaliteit van de woning naar een huurbeleid dat zich meer richt op de inkomenssituatie van de woningzoekende of huurder. Dat deden we door het invoeren van twee-hurenbeleid voor in principe alle woningen. Waarbij we ook de woningen onder de aftoppingsgrenzen bereikbaar hebben gemaakt voor de secundaire doelgroep. Hiermee is, uitzonderingen in toewijzing vanwege bijvoorbeeld grootte van de woning daargelaten, in principe iedere woning bereikbaar voor iedereen.

Duurzame woningen

De afgelopen 4 jaar hebben we een programma uitgevoerd waarmee we ca. 1.500 bestaande woningen hebben verduurzaamd. Door deze ingreep verbeterden we het wooncomfort van huurders en maakten de woningen energiezuiniger. Het programma continueren we in 2025. We zien dat de aanpak werkt en we mede

als gevolg daarvan ruim op schema zitten om onze doelstelling gemiddeld label A in 2025 te realiseren. Als woningen te slecht zijn kiezen we voor sloop en nieuwbouw. Het project in 't Zand waar we de veel besproken Briëtwoningen slopen en vervangen voor woningen met dezelfde uitstraling is daar een mooi voorbeeld van.

Basiskwaliteit

We vinden dat iedere huurder recht heeft op een gezonde woning met de goede basiskwaliteit. We verbeterden de basiskwaliteit door planmatige onderhoudswerkzaamheden en gerichte opvolging van klachten. Het is soms ook nog wel een zoektocht. Het ook te maken kan hebben met gedrag van bewoners. De juiste oplossing is dan niet gelijk voor handen.

Extra aandacht is uitgegaan naar de brandveiligheid van onze woningen. We maakten een plan om de nodige bouwkundige maatregelen te treffen en vervolgens te werken aan de installaties. We investeerden hierin omdat we veilig wonen belangrijk vinden. Recent zijn we gestart om de vluchtwegen in woongebouwen veilig te maken. Samen met huurders en de veiligheidsregio maken we afspraken over wat daarvoor nodig is en hoe we dat gaan doen.

Prettige buurten

Prettig wonen wordt niet alleen beleefd door een goede woning, maar ook door een fijne woonomgeving. We voerden een actief leefbaarheidsprogramma uit. Opruimdagen voor grofvuil worden enorm gewaardeerd. Acties waar we ons meer focussen op ontmoeting met en tussen huurders organiseerden we samen met huurders uit de buurt. Dit leidde bijvoorbeeld in de Edelstenenbuurt tot een groepje huurders die zich structureler willen inzetten voor de wijk. Zo kunnen we samen met huurders werken aan de leefbaarheid. Om een goed beeld te krijgen van wijken en de maatschappelijke opgave in de betreffende wijken hebben we in de prestatieafspraken afgesproken dat we met de gemeente wijkanalyses en wijkplannen maken. Inmiddels hebben we gezamenlijk een trainee aangenomen die de komende 1,5 jaar aan de slag gaat met het opstellen van deze plannen.

Vooruitlopend hierop zijn we op sommige complexen waar de leefbaarheid onder druk staat gestart met verhuur-beheerplannen. In deze plannen staan gerichte acties en gaan we ook anders om met toewijzing van woningen aan nieuwe huurders.



Samenwerking

We versterkten de samenwerking met partijen op diverse onderdelen. Met het convenant 'Weer thuis' maakten we met de Walcherse gemeenten, woningcorporaties en zorgpartijen afspraken over het huisvesten van bewoners die van een beschermd wonen omgeving naar een zelfstandige woonsituatie verhuizen. Ook het project Wonen en werken waarmee we werknemers van het werkleerbedrijf Orionis inzetten om diverse klussen voor onze huurders uit te voeren en de inzet van het Pennywafelhuis en City Seeds zijn een mooie voorbeelden van de meerwaarde van samenwerking tussen maatschappelijke organisaties.

We intensiverden ook de samenwerking met Zeeuwsland en Beveland Wonen. We trekken bijvoorbeeld samen op in de aanpak van ondermijning, maakten afspraken over interne vacatures waarin medewerkers van BWZ gelijke kansen hebben en stelden gezamenlijk nieuwe algemene huurvoorwaarden op. Hiermee verkleinen we onze kwetsbaarheid, verbeteren de dienstverlening naar onze huurders, vergroten het aantrekkelijke werkgeverschap en delen we makkelijker kennis.

Organisatie

Eind 2024 voerden we een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit. Het resultaat laat zien dat we betrokken medewerkers hebben die de strategische keuzes en doelstellingen van Woongoed ondersteunen en dat medewerkers met plezier in een veilige omgeving hun werk kunnen doen. Deze uitkomst sluit aan bij onze vier organisatiewaarden (we hebben plezier, we hebben oog voor elkaar, we waarderen elkaar en spreken elkaar aan, we vinden resultaat belangrijk). We kunnen nog groeien in elkaar aanspreken en de samenwerking tussen afdelingen.

Wat nog te doen

De maatschappelijke opgave en situatie vraagt om een onverminderde inzet van Woongoed. We blijven ons inzetten om onze woningvoorraad uit te breiden en de woningkwaliteit op het gewenste niveau te brengen en te houden. Dit vraagt om flinke investeringen waardoor we dichterbij de grens van onze financiële mogelijkheden groeien. De impact hiervan en de keuzes die hierop volgen (wat we wel of niet meer doen) zullen we de komende jaren samen moeten bespreken.

Woongoed is actief aanwezig in de wijken en signaleert veel, maar kan niet alles problemen zelfstandig oplossen. We zijn in toenemende mate afhankelijk van andere partners om samen diverse vraagstukken aan te pakken. Dit vraagt om maatwerk waar we eerder gewend waren een standaardoplossing aan te bieden en we bewegen ons steeds vaker op het snijvlak van wonen, zorg en welzijn. De lange termijnvisie van Aedes spreekt over de verschuiving van de focus op de stenen naar de focus op de bewoner en het bouwen van gemeenschappen. Hier herkennen we ons in. De opgave voor de komende periode is uit te zoeken wat daarvoor nodig is, wat we zelf kunnen doen en wat we van anderen nodig hebben en andersom.

Tot slot

Deze visitatie komt op een mooi moment. In 2025 werken we aan een nieuw koersplan voor de komende vier jaar. We zijn benieuwd naar de opbrengst van deze visitatie en de gesprekken met belangenhouders. Dit geeft een geactualiseerd beeld van hoe onze omgeving aankijkt tegen de prestaties van Woongoed en de manier waarop Woongoed daar invulling aangeeft.



Recensie

Woongoed Middelburg (hierna: Woongoed) is een corporatie met ongeveer 6.000 woningen. Het grootste deel van de woningen staat in Middelburg, maar Woongoed heeft ook woningen in Vlissingen en Veere. Het beperkte aantal woningen in Vlissingen en Veere wordt bij mutatie verkocht.

Voorgaande visitatie

De vorige visitatie van Woongoed heeft in 2021 plaatsgevonden en had betrekking op de periode van 2017 tot en met 2020. De vorige visitatiecommissie kwam tot een positief oordeel over de prestaties van Woongoed. Woongoed werd gekenschetst als een betrokken corporatie die zich goed inzet voor de volkshuisvestelijke opgave in haar werkgebied. De vorige visitatiecommissie gaf Woongoed enkele punten mee voor de beleidsagenda:

- Ontwikkel samen met gemeente en zorg- en welzijnspartijen een visie op het sociaal domein
- Vergroot de zichtbaarheid in de wijk en het verder vormgeven van de samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties in de wijk
- Blijf investeren in de organisatie door goede mensen voor de organisatie te behouden en indien nodig aan te trekken. Besteed daarbij aandacht aan het vergroten van de ruimte voor medewerkers om te pionieren en meer verantwoordelijkheid te nemen

Huidige visitatie toont goede inzet op belangrijke opgaven

De directeur-bestuurder ging in de position paper in op de belangrijkste opgaven voor Woongoed. De visitatiecommissie kan zich goed vinden in de duiding dat Woongoed staat voor een complexe maatschappelijke opgave in een veranderende context, waarbij de belangrijkste opgaven zijn het uitbreiden en verduurzamen en het borgen van de betaalbaarheid. Daarnaast verdient de toenemende druk op de leefbaarheid in wijken en buurten steeds meer aandacht.

De visitatiecommissie heeft gemerkt dat Woongoed voor de grote opgave staat om in een krappe woningmarkt een passende woningvoorraad te realiseren. De

huishoudensverdunding en de vergrijzing zorgen voor een groeiend tekort aan betaalbare woningen en een toenemende wachttijd.

De visitatiecommissie waardeert het daarom dat Woongoed ambitieuze plannen heeft en streeft naar bruto uitbreiding van 750 woningen (netto 500) in 2030, onder andere via nieuwbouw, sloop-nieuwbouw en flexwoningen. Als relatief kleine organisatie wil Woongoed zo maximaal van betekenis zijn. Tegelijkertijd ziet de visitatiecommissie dat geschikte bouwlocaties schaars zijn en stijgende bouwkosten, hogere rente en personeelstekorten drukken op de realisatiekracht. Een goede samenwerking met de gemeente is essentieel. Om deze reden is het positief dat samen met de gemeente Middelburg een zogenoemde kanskaart van kansrijke locaties is ontwikkeld, zodat de kansen die er zijn benut kunnen worden.

Verder vindt de visitatiecommissie het positief dat Woongoed het beleid aanpast als daar noodzaak toe is, zoals het verlengen van de inschrijfduur en het inzetten op doorstroming. Woongoed is op de hoogte van de ontwikkelingen die daarbij spelen en de belemmeringen voor met name ouderen om door te stromen. Deze belemmeringen heeft Woongoed samen met de gemeente zoveel mogelijk weggenomen door onder meer financiële tegemoetkomingen en praktische bijstand.

De visitatiecommissie concludeert verder dat Woongoed goede stappen heeft gezet in het verduurzamen van de woningvoorraad, maar dat de corporatie voor toekomstige investeringskeuzes afhankelijk is van (de keuzes van) onder andere de gemeente. Men kiest er verder bewust voor om geen voorloper te zijn op het gebied van duurzame innovatie. Woongoed kiest liever voor bewezen technologie op gepaste schaal omdat zij hiermee meer kan bereiken op korte termijn voor haar huurders.

De visitatiecommissie heeft samen met medewerkers van Woongoed verschillende projecten van de corporatie bezichtigd. Hierdoor is een goed beeld ontstaan van de wijze waarop Woongoed in de praktijk werkt aan de opgaven en daarbij maatwerk toepast. Een sprekend voorbeeld is de herontwikkeling van 't Zand, waar Woongoed heeft gekozen voor het behouden van de stedenbouwkundige structuur en specifieke bouwkundige details aan de woningen heeft nagebouwd.

Uitdaging: borgen van leefbaarheid in de wijken en buurten

Woongoed heeft in de visitatieperiode ingezet op het vergroten van haar zichtbaarheid in de wijk, mede ingegeven door de aanbeveling uit de voorgaande visitatie. De corporatie heeft bijvoorbeeld een pilot met sociaal wijkbeheer uitgevoerd die geleid heeft tot de brede inzet van wijkbeheerders. De visitatiecommissie vindt de aandacht voor sociaal wijkbeheer een goede stap want landelijk is de ervaring dat het borgen van leefbaarheid in wijken en buurten echt vraagt om zichtbaarheid en aanwezigheid van de corporatie. De inzet van wijkbeheerders draagt hieraan bij, maar Woongoed onderkent dat samenwerking met maatschappelijke partners cruciaal is vanwege de veelzijdigheid van de opgave.

De visitatiecommissie onderschrijft de constatering van Woongoed en vindt het positief dat er een goede uitgangspositie is omdat de sociale samenwerkingspartners tevreden zijn over de samenwerking. Daarnaast vindt de visitatiecommissie het verstandig om te monitoren of de uitbreiding van de aanwezigheid in de wijken voldoende is. De visitatiecommissie herkent immers duidelijk, de landelijke trend, dat de problematiek in de wijken toeneemt en de veerkracht steeds meer onder druk komt te staan. Daarom waardeert de visitatiecommissie het dat Woongoed een aantal jaar geleden een ontwikkeling heeft ingezet van een meer op vastgoedgerichte organisatie naar een corporatie die zich ook richt op de bredere sociaalmaatschappelijke opgaven.

De toenemende problematiek vraagt om steeds verdergaande samenwerkingen met sociale en maatschappelijke partners. Het wordt daarom belangrijker om de rollen en taken goed op elkaar af te stemmen. De visitatiecommissie vindt het goed en verstandig dat Woongoed nadenkt over de rol die de corporatie heeft in het borgen van de leefbaarheid in wijken en buurten en het bieden van ondersteuning aan (zorgbehoevende) huurders. Wat doet Woongoed bijvoorbeeld zelf en waar wordt geschakeld met een partner? De visitatiecommissie ziet dat Woongoed met name voor de laatstgenoemde opgave nog zoekende is, evenals heel veel andere corporaties.

Uitdaging: bieden van passende studentenhuysvesting

Een specifieke uitdaging voor Woongoed bij het verzorgen van passende woonruimte ligt in het voorzien in voldoende en passende studentenhuysvesting.

Woongoed beschikt over circa 520 wooneenheden op de campus, voornamelijk bedoeld voor studenten van University College Roosevelt (UCR), en in mindere mate voor studenten van Hogeschool Zeeland. De daadwerkelijke vraag naar studentenwoningen blijkt echter lastig voorspelbaar. Om deze reden vindt de visitatiecommissie het verstandig dat Woongoed samen met de onderwijsinstellingen onderzoekt hoe het aanbod, binnen de mogelijkheden van wet- en regelgeving, flexibel kan worden ingezet.

Woongoed heeft over het algemeen tevreden huurders en partners

De huurders, de gemeente en de overige samenwerkingspartners spreken over een fijne samenwerking met een corporatie die dichtbij de huurders staat en denkt vanuit het gemeenschappelijk belang. De huurders zijn positief over de prestaties van Woongoed op de verschillende opgaven en zien dat de corporatie aandacht heeft voor de verschillende, specifieke doelgroepen, waaronder studenten, statushouders en mensen met een hulpvraag. Woongoed probeert wachttijden te verkorten en doorstroming te bevorderen, onder meer via pilots voor seniorenverhuizing. De gemeente en de overige samenwerkingspartners waarderen de prestaties van Woongoed eveneens, maar zien ook ruimte voor een bredere en gemeenschappelijke visie met duidelijke(re) strategische keuzes richting de toekomst. De complexe opgaven vragen daar om. Ondanks de aandacht die Woongoed heeft gegeven aan het samenwerken met partners in het sociaal domein, is het aandachtspunt uit de vorige visitatie om een meer gezamenlijk visie te ontwikkelen nog steeds actueel.

Het Huurdersplatform is wel kritisch op de invloed die zij kan uitoefenen op verschillende onderwerpen, zoals de huurverhoging. Het Huurdersplatform heeft namelijk één keer negatief geadviseerd over de huurverhoging, maar Woongoed heeft het advies naast zich neer gelegd. Het Huurdersplatform begrijpt dat Woongoed huurinkomsten nodig heeft, maar het kunnen uitbrengen van een advies voor het Huurdersplatform voelt dan als een formaliteit. De visitatiecommissie herkent dat met name de hoogte van de huurverhoging bij corporaties in het gesprek met de lokale huurdersvertegenwoordiging regelmatig tot een meningsverschil leidt. De druk op de financiële capaciteit en huurverhoging die corporaties nodig hebben om te kunnen blijven investeren in nieuwbouw en duurzaamheid, zorgt er voor dat corporatie steeds minder ruimte hebben te kiezen voor een lagere huurverhoging dan de toegestane huurverhoging.



Daarnaast geeft het huurdersplatform, evenals bewoners(groepen), aan dat de communicatie naar de huurders beter kan, omdat huurders niet altijd op de hoogte zijn van het proces binnen Woongoed om bijvoorbeeld de woning te onderhouden of een klacht te verhelpen.

Woongoed heeft aandacht voor de financiële en organisatorische wendbaarheid

De visitatiecommissie is van mening dat Woongoed goed heeft ingezet op haar financiële wendbaarheid door vroegtijdig te anticiperen op omstandigheden die leiden tot verminderde financiële slagkracht. Door gestegen kosten en de omvang van de reeds ingerekende investeringen is immers over een aantal jaar een situatie bereikt waarbij de financiële ruimte beperkt is geworden. Dit vraagt om scherpe keuzes, die Woongoed samen met huurders en samenwerkingspartners moet maken. Woongoed beschikt over een solide instrumentarium om deze keuzen weloverwogen te kunnen maken.

Woongoed heeft daarnaast oog gehad voor de wendbaarheid en het leervermogen van de organisatie. Er is bijvoorbeeld een verbeterprogramma opgesteld rondom de dienstverlening aan de huurders en er wordt intern gewerkt met vier belangrijke principes of kernwaarden.

Wat kan Woongoed leren van andere corporaties en wat kunnen anderen leren van Woongoed?

De visitatiecommissie beseft dat oplossingen die corporaties hebben gevonden niet zonder meer overgenomen kunnen worden. Daarvoor moet uiteraard altijd de context en achtergrond worden meegenomen. Toch wil de visitatiecommissie om het proces van leren van elkaars ervaringen te versnellen Woongoed enkele voorbeelden meegeven van oplossingen die de visitatiecommissie elders in het land heeft ondervonden. Andersom wil de visitatiecommissie de slimme oplossingen van Woongoed weer ontsluiten voor andere corporaties.

Voorbeelden van corporaties die de visitatiecommissie wil meegeven waarvan Woongoed kan leren in het kader van het verbeteren van de leefbaarheid en het verbreden van de participatie zijn onder meer te vinden bij woningcorporatie 'thuis (over het gebruik van de participatieplantool), Servatius (over de bewonerskrachten in de wijk), Rijswijk Wonen (over buurtambassadeurs) en de 'Eet mee, Praat mee'-sessies die Wonen Midden Delfland met haar huurders heeft gehouden.

Voorbeelden van lessen voor andere corporaties zijn onder andere de positie van de Raad van Advies ten opzichte van het Huurdersplatform. Woongoed heeft in 2020 een Raad van Advies opgericht om de corporatie en het Huurdersplatform Woongoed (en voorheen Huurdersvereniging Woongoed) inhoudelijk te versterken en te ondersteunen. De visitatiecommissie ziet dat corporaties regelmatig over een Raad van Advies beschikken, maar heeft nog niet eerder gezien dat de Raad van Advies een belangrijke klankbordrol heeft voor de huurdersvertegenwoordiging. Het Huurdersplatform geeft zelf aan dat de Raad van Advies het huurdersplatform heeft geholpen om zich als proactief en onafhankelijk adviesorgaan vanuit de huurders te ontwikkelen. Het project Wonen en Werken, waarmee werknemers van het werkleerbedrijf Orionis zijn ingezet om uiteenlopende klussen voor huurders uit te voeren, het Pennywafelhuis en City Seeds zijn in de ogen van de visitatiecommissie eveneens voorbeelden voor andere corporaties om de samenwerking met maatschappelijke organisaties te vergroten en meerwaarde te leveren voor huurders.

Richting de toekomst

Woongoed heeft in de vorige visitatie reeds een ontwikkeling ingezet van een op vastgoedgerichte corporatie naar een organisatie die tevens inzet op de sociaalmaatschappelijke opgaven. De visitatiecommissie is van mening dat Woongoed de ontwikkeling, mede door de komst van een nieuwe directeur-bestuurder, met kracht heeft doorgezet, nieuwe initiatieven heeft ontplooid, goede maatschappelijke prestaties heeft geleverd. Bovendien heeft Woongoed een sterke ontwikkeling doorgemaakt in de samenwerking met partners. Woongoed kijkt duidelijk naar het gemeenschappelijke belang en is van daaruit bereid om mee te denken met de opgaven van haar samenwerkingspartners.

De visitatiecommissie wil Woongoed de volgende ontwikkelpunten meegeven voor de beleidsagenda:

- Geef bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan specifieke aandacht aan de rol en verantwoordelijkheden van Woongoed ten aanzien van de leefbaarheid in wijken en buurten en het bieden van ondersteuning aan (zorgbehoevende) huurders en de samenwerking met partners en huurders daarbij.

- Zet in op het verbeteren van de communicatie naar huurders in het geval van onderhoudswerkzaamheden of het afhandelen van reparatieverzoeken en klachten.
- Verken innovatieve vormen van huurdersparticipatie, die gericht zijn op het benutten van de kracht van huurders.
- Zet in op het verder versterken van de samenwerking met collega-corporaties, met name in het licht van de druk op de organisatorische en financiële capaciteit.
- Onderzoek voorbeelden van hoe andere (stedelijke) corporaties omgang met de toenemende druk op de leefbaarheid in wijken en buurten.



De visitatie in één oogopslag

Woongoed Middelburg



Maatschappelijke waarde

GOED

- ✓ De ambities voor het realiseren van 750 nieuwbouwwoningen, passend bij de woningbehoefte in Middelburg
- ✓ Het verduurzamen van meer dan 1.500 woningen.
- ✓ Het versterken van leefbaarheid en veiligheid in de wijk door projecten zoals 'Wonen en Werken' en het schuttingenproject..
- ⚡ Het afstemmen van taken en verantwoordelijkheden met samenwerkingspartners. Wie is waarvan?
- ⚡ Het verbinden van doelgroepen en het benutten van de kracht van huurder om de wijkkracht te vergroten.



Besturing

- ✓ De samenhang in de PDCA-cyclus
- ✓ De constructieve interne dialoog, met name met de RvC en de OR
- ⚡ Het optimaliseren van de PDCA-cyclus naar aanleiding van de introductie van een nieuw ondernemingsplan.
- ⚡ Het verder vormgeven van de betrokkenheid van medewerkers bij (strategisch) beleid en de prioriteiten voor het komende jaar.



Maatschappelijke verankering

GOED

- ✓ De lokale verankering van Woongoed Middelburg, zowel 'dichtbij de huurder' als in samenwerking met partners in de wijk
- ✓ Het benutten van de Raad van Advies als klankbord voor de organisatie én het huurdersplatform
- ⚡ De communicatie richting huurders en bewonersgroepen over de voortgang van renovatie- en duurzaamheidsprojecten.
- ⚡ De effectiviteit van samenwerking met gemeente, onder andere door inzet van vaste contactpersonen



Maatschappelijke capaciteit

- ✓ Het vroegtijdig uitwerken van scenario's om grip te houden op de financiële capaciteit
- ✓ De toenemende aandacht voor verbetermanagement.
- ⚡ De ontwikkeling van de financiële capaciteit en de keuzes die moeten worden gemaakt als de druk op de capaciteit daarom vraagt.
- ⚡ De organisatorische capaciteit in het licht van de omvangrijke opgaven, waaronder het realiseren van 750 nieuwbouwwoningen en de naar verwachting toenemende opgaven op het gebied van wijkbeheer

Woongoed Middelburg is een lokaal verankerde, lerende corporatie die goede maatschappelijke prestaties levert

1

Geef bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan specifieke aandacht aan de rol en verantwoordelijkheden van Woongoed ten aanzien van de leefbaarheid in wijken en buurten en het bieden van ondersteuning aan (zorgbehoevende) huurders en de samenwerking met partners en huurders daarbij

2

Zet in op het verbeteren van de communicatie naar huurders in het geval van onderhoudswerkzaamheden of het afhandelen van meldingen en klachten

3

Verken innovatieve vormen van huurdersparticipatie, die gericht zijn op het benutten van het kracht van huurders.

4

Zet in op het verder versterken van de samenwerking met collega-corporaties, met name in het licht van de druk op de organisatorische en financiële capaciteit.

5

Onderzoek voorbeelden van hoe andere (stedelijke) corporaties omgaan met de toenemende druk op de leefbaarheid in wijken en buurten

1 Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporatie, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven beoordeeld en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarderen. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de corporatie, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd. De visitatiecommissie heeft in samenspraak met Woongoed vijf opgaven geselecteerd.

Tabel 1-1: Opgaven visitatieveld Maatschappelijke waarde

- Passende woningvoorraad
- Betaalbare woningen
- Comfortabele en duurzame woningen
- Bijdragen aan een prettige buurt
- Samenwerken in de wijk

1.1 Opgave 1: passende woningvoorraad

1.1.1 De opgaven en de prestaties

In het werkgebied van Woongoed is er net als in de rest van Nederland een groot woningtekort. Middelburg heeft te maken met demografische groei, wat leidt tot toenemende druk op de woningmarkt. Bepaalde doelgroepen hebben moeite om snel een geschikte woning te vinden en het aantal woningzoekenden stijgt. Woongoed verhuurt woningen op basis van inschrijfduur of loting. De gemiddelde inschrijfduur voor een woning steeg van 17,6 maanden in 2022 naar 21,8 maanden in 2023, maar daalde in 2024. De maximale inschrijfduur die Woongoed hanteert is 3 jaar, waarna bewoners zich opnieuw moeten inschrijven. Voor deze, landelijk gezien, bijzondere regel, was gekozen om te voorkomen dat teveel mensen ingeschreven waren zonder actief op zoek te zijn naar een woning. De termijn van drie jaar was bovendien voldoende omdat over het algemeen binnen die termijn een woning kon worden toegewezen. Als gevolg van de

krachte op de woningmarkt, is het aantal woningzoekenden met een langere inschrijfduur gestegen en wordt de maximale inschrijfduur per 1 juni 2025 opgerekt naar 5 jaar.

De toenemende inschrijfduur onderstreept de noodzaak om het woningaanbod te vergroten. Woongoed heeft daarom als doelstelling om de woningvoorraad uit te breiden met 750 woningen (netto 500 woningen) in 2030, en om minimaal 5.350 sociale huurwoningen in 2030 in de portefeuille te hebben. De demografische ontwikkelingen, zoals buitenlandse immigratie en huishoudensverduinningen, zorgen ervoor dat Woongoed bij nieuwbouwprojecten kiest voor kleinere woningen voor huishoudens met een laag inkomen. Verder maakt Woongoed als gevolg van de betreffende ontwikkelingen kleine(re) aanpassingen van woningen mogelijk, zodat bewoners langer zelfstandig kunnen blijven wonen.

Woongoed heeft de woningvoorraad uitgebreid

Woongoed heeft in de periode van 2021 tot 2024 335 woningen aan de woningvoorraad toegevoegd, waaronder 32 woningen in De Meker en 34 woningen aan de Sardijngeulstraat. Daarnaast zijn in samenwerking met de gemeente Middelburg 52 flexwoningen in 't Zwin geplaatst om statushouders en spoedzoekers te huisvesten, waardoor de gemeente ruimschoots aan de taakstelling kon voldoen. Verder heeft Woongoed aandacht voor sloop-nieuwbouw, bijvoorbeeld in de wijk 't Zand. Aan het einde van 2023 leverde de corporatie daar de eerste vier woningen, terwijl in de tweede fase nog eens 46 woningen worden opgeleverd. Woongoed bouwt bij de sloopnieuwbouwprojecten tenminste evenveel woningen terug. Woongoed heeft voor de komende jaren de realisatie van 410 woningen in onderzoek of voorbereiding. Daarmee ligt Woongoed op koers om in de periode tot en met 2030 een netto-uitbreiding van 500 woningen te realiseren.

Woongoed heeft door het woningtekort het aantal te verkopen woningen in het strategisch voorraadbeleid verlaagd en besloten 100 niet-DAEB-woningen over te hevelen naar de DAEB-portefeuille, zodat meer sociale huurwoningen beschikbaar komen en blijven voor de doelgroep.

Het uitbreiden van de woningen gaat samen met verschillende uitdagingen. Eén van de grootste uitdagingen voor Woongoed is het vinden van geschikte locaties voor nieuwbouw. De beperkte beschikbaarheid van bouwgrond maakt het

uitdagend om voldoende woningen te realiseren. Om deze reden is onder regie van de gemeente een kanskaart opgesteld, die als basis dient voor gesprekken over nieuwe bouwlocaties. Verder zorgen de sterk stijgende bouwkosten en oplopende rente ervoor dat investeringen duurder uitvallen dan verwacht, waardoor de financiële positie van Woongoed in de toekomst onder druk komt te staan. Tot slot werd en wordt Woongoed geconfronteerd met een schaarste aan vakkundig personeel. Daarom is de laatste jaren meer ingezet op vaste aanstellingen in plaats van inhuur en langdurige samenwerking met ketenpartners.

Woongoed stuurt op wachttijden en doorstroming

Woongoed zet in op het verkorten van wachttijden en het bevorderen van doorstroming op de woningvoorraad. Het doel is dat de slaagkansen van verschillende doelgroepen niet te veel van elkaar afwijken. De corporatie ziet dat bij veel woningen kleine WMO-aanpassingen aan de woning voldoende zijn om een woning levensloopbestendig te maken. Indien er meer aanpassingen nodig zijn, zet Woongoed in op doorstroming. In 2023 is een pilot doorstroming uitgevoerd om ouderen te helpen verhuizen naar een geschikte(re) woning. Dit heeft in 2023 en 2024 geresulteerd in 11 respectievelijk 22 doorstromingen. Woongoed heeft de pilot uitgevoerd in samenwerking met partners in de wijk zoals wijkzorg en Vizita. Daarbij zijn laagdrempelige informatiebijeenkomsten georganiseerd over 55-plus woningen. De gemeente gaat de doorstroming financieel ondersteunen door verhuiskosten te vergoeden.

Woongoed verkoopt woningen in Veere en Vlissingen

Woongoed richt zich primair op het beheren en ontwikkelen van sociale huurwoningen binnen de gemeente Middelburg en streeft naar een portefeuille die aansluit bij de lokale woonbehoefte. De 81 woningen die Woongoed in eigendom heeft in Vlissingen en Veere passen niet in de wensportefeuille en worden daarom bij mutatie verkocht. Een wens van de gemeente Veere is dat de woningen in verhuurde staat worden verkocht aan een collega-corporatie, zodat de woningen binnen het sociale segment behouden blijven.

Woongoed als studentenhuysvester

Woongoed is actief in studentenhuysvesting in Middelburg. De corporatie beschikt over 520 wooneenheden op de campus, die voornamelijk bestemd zijn voor studenten van University College Roosevelt. Daarnaast heeft Woongoed 119

appartementen voor studenten van de Hogeschool Zeeland ontwikkeld in de Kanaalzone. Een vastgoedbeheerder verzorgt het dagelijks beheer en de toewijzing van studenten van de studentenwoningen.

Woongoed voert regelmatig gesprekken met de onderwijsinstellingen om het aanbod van studentenwoningen optimaal te laten aansluiten op de vraag. De onderwijsinstellingen hebben als belang voldoende aanbod te creëren, zodat Middelburg aantrekkelijk is en blijft als studentenstad. Woongoed onderstreept het belang van de onderwijsinstellingen, maar wil het risico op leegstand beperken. Daarom verkent Woongoed hoe de woningen flexibel kunnen worden ingezet voor andere doelgroepen als de daadwerkelijke vraag afwijkt van de prognoses voor studentenaantallen.

De samenwerking van Woongoed met onderwijsinstellingen en de vastgoedbeheerder verhoogt de aantrekkelijkheid van Middelburg als studentenstad en draagt bij aan de beschikbaarheid van studentenwoningen, zonder dat de corporatie het exploitatie- en beheerproces op zich hoeft te nemen.

1.1.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersplatform

Het huurdersplatform is tevreden over de prestaties van Woongoed. Het huurdersplatform ziet echter dat het realiseren van woningen versneld wordt als de gemeente meer locaties beschikbaar stelt. Het huurdersplatform ziet dat er bouwlocaties beschikbaar zijn, maar dat de betreffende locaties voornamelijk beschikbaar zijn gesteld voor woningen in het hogere segment. Het huurdersplatform is van mening dat Woongoed zich bij de gemeente nog meer hard moet maken voor sociale woningbouw.

Verder heeft het huurdersplatform onder andere advies uitgebracht over het verlengen van de inschrijfduur van 3 naar 5 jaar en de verkoop van monumentale panden in de binnenstad.

Bewoners(groepen)

De bewoners geven aan dat Woongoed zich nadrukkelijk inzet voor het uitbreiden van de woningvoorraad. Zij vragen tegelijkertijd aandacht voor het aanpassen van bestaande woningen, met name voor oude(re) huurders. Als



voorbeelden worden aanpassingen in het kader van het gebruik van scootmobielen genoemd.

Gemeente Middelburg

De gemeente is eveneens tevreden over de prestaties van Woongoed omdat men vindt dat Woongoed zich actief inzet voor het realiseren van een passende woningvoorraad, hoge ambities heeft en bereid is te investeren. Tegelijkertijd vindt de gemeente dat Woongoed bij het realiseren van woonvormen voor bijzondere doelgroepen kiest voor een traditionele benadering, waarbij vanuit één doelgroep wordt gedacht, zoals specifieke clusters voor ouderen. De gemeente is van mening dat de gemeente en Woongoed gezamenlijk moeten komen tot een gedeelde (integrale) visie, die wordt meegenomen in de bouwplannen. Verder ziet de gemeente dat Woongoed richting 2032 geconfronteerd zal worden met financiële knelpunten, hetgeen vraagt om strategische keuzes en samenwerking.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn positief over de prestaties van Woongoed. Zij zien dat Woongoed zich inzet voor het vergroten van de woningvoorraad en alle kansen die zich voordoen benut, maar wordt belemmerd door onder andere de beperkte beschikbaarheid van bouwlocaties en wet- en regelgeving. Daarnaast wordt aangegeven dat Woongoed bijdraagt aan het huisvesten van bijzondere doelgroepen, zoals mensen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang en jongeren met een huisvestings- en hulpvraag. Verder zien de collega-corporaties dat Woongoed zich als actieve corporatie positioneert in de overleggen over het beter benutten van de bestaande woningvoorraad. Zij merken echter dat de Zeeuwse woningmarkt zich over het algemeen minder leent voor alternatieve vormen, zoals woningdelen. Eén van de hogescholen geeft aan bij voorkeur samen met Woongoed het toevoegen van flexibele studentenhuishuizing te gaan onderzoeken.

1.1.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Woongoed als **goed**. De visitatiecommissie waardeert de omvangrijke ambities van Woongoed, de oplevering van verschillende (sloop)nieuwbouwprojecten en het feit dat de corporatie een aanzienlijke aantal woningen in de pijp lijn heeft. Door bovendien in te zetten op alternatieve bouw wijzen, doorstroming en verdergaande

samenwerkingen, doet Woongoed meer dan je mag je verwachten. De samenwerkingspartners zien eveneens dat Woongoed zich proactief inzet voor het uitbreiden van de woningvoorraad. De visitatiecommissie hoopt dat Woongoed de ambities, ondanks de druk op de organisatorische en financiële capaciteit, daadwerkelijk kan realiseren.

1.2 Opgave 2: Betaalbare woningen

1.2.1 De opgaven en de prestaties

Nieuwe huurders hebben in toenemende mate een laag inkomen. Betaalbaarheid is en blijft daarmee een belangrijk thema. Tegelijkertijd is de huur de belangrijkste inkomstenbron van Woongoed en nodig om op lange termijn de (toekomstige) huurders op een goede manier te huisvesten.

Woongoed biedt een huurprijs die past bij het inkomen van de huurder

Woongoed sluit de huurprijs van woningen aan bij het inkomen van de huurder, om de betaalbaarheid, vooral voor huurders met een laag inkomen, te borgen. De corporatie past een twee-hurenbeleid toe, waarbij huurprijzen worden aangepast aan het inkomen van de huurder. Het beleid vergroot de keuzevrijheid voor woningzoekenden met een lager inkomen. Woongoed past voor huurders met midden- en hogere inkomens een inkomensafhankelijke huurverhoging toe. De bijdrage van huurders met een hoger inkomen helpt de woningen betaalbaar te houden voor huurders met een lager inkomen en investeringscapaciteit te generen voor Woongoed.

Woongoed zoekt balans tussen betaalbaarheid en financiële slagkracht

Woongoed heeft de uitdaging om de woningvoorraad betaalbaar te houden voor de doelgroepen en tegelijkertijd voldoende kasstromen te genereren voor investeringen in nieuwbouw, onderhoud en duurzaamheid. Het huurbeleid is echter steeds meer ingekaderd door het Rijksbeleid, dat zich primair richt op het inkomen van huurders en minder op de kwaliteit of waarde van de woning. Politieke voorstellen, zoals over de huurbevrozing, zorgen bovendien voor onzekerheid.



Integrale aanpak: Woongoed zoekt naar een passende balans in wijken en buurten

Woongoed werkt aan veerkrachtige wijken en buurten door onder andere te zoeken naar een passende balans in inkomensgroepen. De corporatie maakt daarvoor gebruik van veerkrachtkaarten, die inzicht geven in de sociaaleconomische situatie van de wijk en de bewoners. Deze inzichten worden meegenomen in het opstellen of aanpassen van het verhuur- en beheerplan bijvoorbeeld bij het differentiëren van huurprijzen en instroom. Woongoed kan bijvoorbeeld besluiten om een woning toe te wijzen aan een woningzoekende vanuit de secundaire doelgroep en/of iemand die een bijdrage kan leveren aan de leefbaarheid in een buurt of woningcomplex.

Een voorbeeld van een woningcomplex waar de inzichten uit de veerkrachtkaarten en de visie van het Huurdersplatform en samenwerkingspartners actief is meegenomen is de Meanderlaan.

Woongoed zet in op preventie van betalingsachterstanden

Woongoed zet vroegtijdig in op het voorkomen van betalingsachterstanden. Het signaleren van huurachterstanden doet Woongoed in samenwerking met Orionis, de organisatie die ondersteuning biedt bij werk en inkomen. De samenwerking maakt dat Woongoed snel kan ingrijpen en huurders tijdig kan ondersteunen, zodat betalingsproblemen niet escaleren. Bij zittende huurders werkt Woongoed met twee deurwaarders die 'sociaal incasseren': de deurwaarders kennen de huurders en hun situatie. Indien een huurder een huurachterstand heeft, gaat de medewerker huurincasso direct met de wijkbeheerder langs bij de huurder.

1.2.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersplatform

Het huurdersplatform is wisselend tevreden over de prestaties van Woongoed. Enerzijds vinden zij dat Woongoed open staat voor maatwerk, waarbij huurders bijvoorbeeld kunnen aangeven of zij de huurverhoging kunnen betalen. Anderzijds is het huurdersplatform kritisch op de invloed die zij kan uitoefenen. Het huurdersplatform heeft namelijk één keer negatief geadviseerd over de huurverhoging, waarna Woongoed het advies naast zich neer heeft gelegd. Het

advies voelt voor het huurdersplatform daarom als een formaliteit, omdat een 4,5% huurverhoging met alle eisen vanuit het Rijk onvermijdelijk lijkt. Woongoed licht alle cijfers wel uitgebreid toe aan het huurdersplatform.

Gemeente Middelburg

De gemeente geeft aan dat betaalbaarheid van woningen belangrijk is voor Woongoed; de corporatie stuurt met het tweehurenbeleid en jaarlijkse huurverhogingen gericht op betaalbaarheid. Het tweehurenbeleid zorgt dat huurders een passende huur betalen, wat bijdraagt aan een evenwichtigere huurverdeling. Verder merkt de gemeente op dat oude(re) woningen tegen relatief lage huurprijzen worden verhuurd, waardoor kansen voor jongeren ontstaan om een geschikte, goedkope woning te vinden. Als kanttekening geeft de gemeente aan dat bij de betreffende woningen wel sprake is van hoge(re) energiekosten.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners hebben beperkt zicht op de prestaties van Woongoed op dit onderwerp, maar hebben de indruk dat Woongoed beschikt over een gedifferentieerde en betaalbare woningvoorraad. De collega-corporaties benoemen specifiek dat Woongoed sinds een aantal jaar actief aandacht heeft voor het vroegsignaleren van huurachterstanden en samen met huurders zoekt naar oplossingen als huurachterstanden zich voordoen. Verder zijn de collega-corporaties geïnteresseerd in de effecten van het tweehurenbeleid van Woongoed.

1.2.3 De waardering door visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Woongoed als **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Woongoed zoekt naar mogelijkheden om huurders een passende huurprijs te laten betalen, bijvoorbeeld via het twee-hurenbeleid en inkomensafhankelijke huuraanpassing. Daarnaast ziet de visitatiecommissie dat Woongoed, passend bij de opgave, proactief inzet op preventie van huurachterstanden, in samenwerking met partner Orionis. De samenwerkingspartners geven bovendien aan dat Woongoed zich op meerdere wijzen inspant voor de betaalbaarheid. Zij hebben over het algemeen bovendien begrip voor het feit dat Woongoed huurverhogingen moet doorvoeren om te kunnen blijven investeren in de toekomst.

1.3 Opgave 3: Comfortabele en duurzame woningen

1.3.1 De opgaven en de prestaties

Woongoed heeft de opgave de woningvoorraad zowel comfortabel als duurzaam te maken, met oog voor klimaatdoelstellingen en de groeiende vraag naar energiezuinige woningen. Woongoed heeft als doel in 2025 een gemiddeld energielabel A te behalen en in 2050 volledig CO₂-neutraal te zijn. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar energiezuinigheid, maar ook naar klimaatbestendigheid en circulariteit. Naast comfortabele en duurzame woningen zet Woongoed in op veilige en gezonde woningen. Om de verduurzamingsopgave te realiseren werkt Woongoed samen met lokale en regionale partners.

Woongoed zet in op comfortabele en duurzame woningen

Woongoed heeft in de periode 2021 tot en met 2024 meer dan 1.500 woningen verduurzaamd. Aan het einde van 2023 had bijna 80% van de woningen een energielabel B of beter. De overige 1.295 woningen heeft een CDEFG-label, waarvan een groot deel de komende jaren verduurzaamd of vervangen wordt.

Voor 12% van de woningvoorraad is al een investering in verduurzaming gepland of wordt sloop overwogen. In de periode tot en met 2026 worden 227 woningen gerenoveerd en verduurzaamd naar minimaal energielabel A. Daarnaast worden 450 woningen gesloopt en vervangen door nieuwbouw met een zeer energiezuinig label van minimaal A+++.

Na deze investeringen blijft ongeveer 10% van de woningen over met een CDEFG-label. Een deel hiervan, 275 woningen, wordt verkocht en niet verder verduurzaamd. Het label van de woningen die worden verkocht komt overeen met het gemiddelde energielabel van Woongoed. Een verdere investering in verduurzaming van deze woningen is daarom niet rendabel. Tot slot worden 243 woningen doorgeëxploiteerd zonder directe verduurzamingsmaatregelen. Woongoed ligt met deze maatregelen op schema om de CO₂-neutrale woningvoorraad in 2050 te realiseren, in overeenstemming met de *routekaart* CO₂-neutraal van Aedes.

Woongoed zet in op verduurzaming, met onder meer isolatie, zonnepanelen en strategische investeringen. Bij isolatie wordt aangesloten op de bestaande schil en de wettelijke kaders voor rijksmonumenten indien van toepassing. Hybride warmtepompen worden (nog) niet grootschalig ingezet, maar het plaatsen van

zonnepanelen blijft een speerpunt van Woongoed. In 2024 was bij 31% van de woningen zonnepanelen geïnstalleerd, terwijl voor 40% van de resterende woningen een plaatsingsprogramma is opgezet, mits het dak nog minimaal 15 jaar meegaat. Uitzonderingen hierop zijn onder andere rijksmonumenten, woningen buiten Middelburg en woningen in het sloopprogramma.

Woongoed werkt met deze investeringen stapsgewijs aan een toekomstbestendige woningvoorraad die zowel duurzaam als comfortabel is voor haar huurders.

Woongoed wordt geconfronteerd met verschillende uitdagingen

Woongoed heeft verschillende uitdagingen gehad bij het verduurzamen van de woningvoorraad, zoals bij de projecten aan de Maasstraat en de Oosterscheldestraat. Eén van de lessen die Woongoed heeft getrokken uit de betreffende projecten is dat een uitgebreide voorbereiding noodzakelijk is. Het project aan de Maasstraat liep bijvoorbeeld vertraging op door de vondst van asbest in de woningen. Woongoed heeft vervolgens, naar aanleiding van de ontevredenheid van bewoners over de langdurige werkzaamheden, gemerkt dat er meer communicatie over de vertragingen en de voortgang van de werkzaamheden nodig is vanuit de corporatie. Woongoed heeft daarvan geleerd en peilt inmiddels continu onder bewoners hoe ze vinden dat de werkzaamheden verlopen, bijvoorbeeld door het geven van een 'duimpje omhoog of omlaag'. Daarnaast vraagt de grote duurzaamheidsopgave om gedegen vooronderzoek, en tevens snelheid en samenwerking die verder gaat dan projectgebonden kaders.

Samenwerking met gemeente en andere partners

Woongoed werkt graag samen met de gemeente in de warmtetransitie en de ontwikkeling van collectieve warmteoplossingen. Ook is Woongoed samen met andere woningcorporaties uit de regio, de netbeheerder en inwoners betrokken geweest bij het tot stand komen van de Transitie Visie Warmte (TVW) van de gemeente Middelburg.

De gemeente Middelburg concentreert zich in eerste instantie op het isoleren van woningen en individuele warmteoplossingen, maar heeft nog geen informatie verstrekt over wanneer gasleidingen in specifieke wijken zullen worden verwijderd. Er zijn nog geen wijkuitvoeringsplannen beschikbaar die

richting geven aan de uitfasering van gasinstallaties en de overstap naar alternatieve oplossingen. De planning van verduurzamingsmaatregelen is complex en vereist vooralsnog verdere afstemming tussen de gemeente en Woongoed.

Woongoed zet in op veilige en gezonde woningen

Woongoed zet zich in voor veilige en gezonde woningen door continu de basiskwaliteit van haar woningvoorraad te actualiseren. Brandveiligheid is daarbij een belangrijk aandachtspunt. In 2021 werd een brandveiligheidsprogramma opgesteld voor de periode 2022 tot en met 2025 en in 2023 zijn 581 woningen op dit gebied aangepakt, een aanzienlijke stijging ten opzichte van de 411 woningen in 2022. Daarnaast is Woongoed actief bezig met het verbeteren van de woonkwaliteit door vocht- en ventilatieproblemen aan te pakken. Met onderhoudspartners zijn duidelijke afspraken gemaakt over de intake, analyse en opvolging van vocht-, tocht- en schimmelklachten, zodat huurders in een gezonde leefomgeving kunnen wonen. Nieuwe bewoners krijgen een info-waaier met relevante informatie hoe installaties gebruikt moeten worden en hoe ze zelf hun energieverbruik kunnen volgen. Met deze maatregelen heeft Woongoed een integrale aanpak om te zorgen voor veilige en comfortabele woningen voor haar bewoners.

1.3.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersplatform

Het Huurdersplatform geeft aan dat Woongoed zich inzet om de kwaliteit van woningen te verbeteren en woningen te verduurzamen. Het Huurdersplatform geeft als voorbeeld het realiseren van NOM-woningen door Woongoed. Tegelijkertijd ziet het huurdersplatform dat de kwaliteit van woningen wisselt, per wijk, per straat of zelfs per woningcomplex. Het huurdersplatform heeft de indruk dat in verschillende wijken het onderhoud aan het exterieur van de woningen noodzakelijk is.

Bewoners(groepen)

De bewoners(groepen) geven aan dat Woongoed woningen onderhoudt, renoveert en verduurzaamt, maar zijn wisselend tevreden over de snelheid waarmee de werkzaamheden worden uitgevoerd en de communicatie over de werkzaamheden vanuit Woongoed. De bewoners uit de Bomenbuurt geven bijvoorbeeld aan dat in woningen sprake is van vocht- en schimmelproblemen en

dat renovatie noodzakelijk is. Zij zijn in gesprek met Woongoed, maar hebben nog geen duidelijkheid over hoe het verder zal gaan. Als laatste is een bewonersgroep kritisch op de werkzaamheden van de onderhoudspartners, omdat sprake is van structurele problemen, zoals lekkages.

Gemeente Middelburg

De gemeente geeft aan dat Woongoed nadrukkelijk vooruitgang boekt in het verduurzamen van de woningvoorraad. De gemeente ziet dat de meeste woningen beschikken over een goed energielabel en dat huurders goed worden geïnformeerd over het gebruik van warmtepompen en zonnepanelen. Bovendien ontvangt de gemeente regelmatig transparante rapporten over de aanpak van woningen met slechtere energielabels.

Tegelijkertijd heeft de gemeente zorgen over de woningen die worden verkocht in de binnenstad en verschillende andere wijken. De gemeente heeft de indruk dat de verkoop van woningen tot gespikkeld bezit leidt, waardoor een integrale aanpak voor het verduurzamen van de woningvoorraad en het bevorderen van de leefbaarheid wordt bemoeilijkt. De gemeente vraagt zich af of er voldoende aandacht is voor het verduurzamen van de oudere woningen die worden verkocht. Verder wordt meegegeven dat het bij gespikkeld bezit belangrijk is dat ook particuliere eigenaren worden betrokken bij duurzaamheidsmaatregelen, om wijken gemengd en toekomstbestendig te houden.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners, die zicht hebben op de prestaties, merken op dat Woongoed nadrukkelijk stappen heeft gezet in het verbeteren van de kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad. De collega-corporaties benoemen dat Woongoed bezig is met een inhaalslag waarbij, na een periode waarbij het onderhoud meer financieel gestuurd was, de wensen van de huurders meer worden meegenomen. Verder merken zij op dat Woongoed ten aanzien van duurzaamheid meer een volger dan een voortrekker is. Woongoed legt de hoge kosten voor het verduurzamen van de woningvoorraad bij voorkeur niet bij mensen met een laag inkomen.

De onderhoudspartner ziet eveneens dat Woongoed stappen heeft gezet en benoemt dat meer dan 1.500 woningen zijn verduurzaamd en het reparatie- en klachtenonderhoud is verbeterd. De onderhoudspartner benoemt wel dat het

noodzakelijk is om huurders te blijven instrueren over het gebruik van nieuwe installaties in de woningen. Verder heeft de onderhoudspartner de ambitie om meer biobased materialen te gebruiken, maar Woongoed heeft aangegeven niet te willen vooroplopen op dit gebied. Een keuze die de visitatiecommissie kan begrijpen vanuit de positie van Woongoed.

1.3.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Woongoed op deze opgave als **goed**. De corporatie heeft een groot aantal (1.500) woningen verduurzaamd en scoort ook in de Aedes-benchmark een A-score op het onderdeel duurzaamheid. Dit betekent dat de corporatie op dit vlak tot het beste derde deel van de sector behoort. Ook geven de belanghebbenden zelf aan dat Woongoed haar woningen goed onderhoudt en verduurzaming gefaseerd aanpakt, en hierin een forse inhaalslag maakt ten opzichte van een aantal jaar geleden. Een kanttekening is dat dat belanghebbenden aangeven dat Woongoed zich sterk inzet voor verduurzaming en kwaliteit van woningen, maar dat deze inzet verschilt per wijk.

1.4 Opgave 4: Bijdragen aan een prettige buurt

1.4.1 De opgaven en de prestaties

De zelfredzaamheid van steeds meer huurders van Woongoed staat onder druk, zowel van mensen met psychische problemen als ouderen die langer zelfstandig in de buurt wonen. Daarnaast kent de samenstelling van wijken steeds meer verscheidenheid. Woongoed brengt graag bewoners bij elkaar, om de leefbaarheid van wijken in Middelburg te vergroten. Woongoed zet zich daarom actief in voor een prettige en veilige buurt, waar bewoners zich samen thuis voelen en mensen met verschillende achtergronden elkaar kunnen versterken, bijvoorbeeld door het stimuleren van lokale initiatieven en door duurzame contacten op te bouwen in de wijk.

Verder ziet Woongoed in verschillende wijken een toename van overlast en onveiligheid, vooral in wijken zoals de Edelstenenbuurt en het Centrum. Door een bijna verdubbeling van het aantal meldingen van overlast heeft Woongoed extra aandacht voor wijken met kwetsbare bewoners, waarbij naast het voorkomen van overlast het bieden van zorg en maatschappelijke ondersteuning essentieel is. Woongoed maakt daarnaast gebruik van veerkrachtkarten (zie paragraaf 1.2.1) en heeft samen met de gemeente een trainee aangesteld voor het

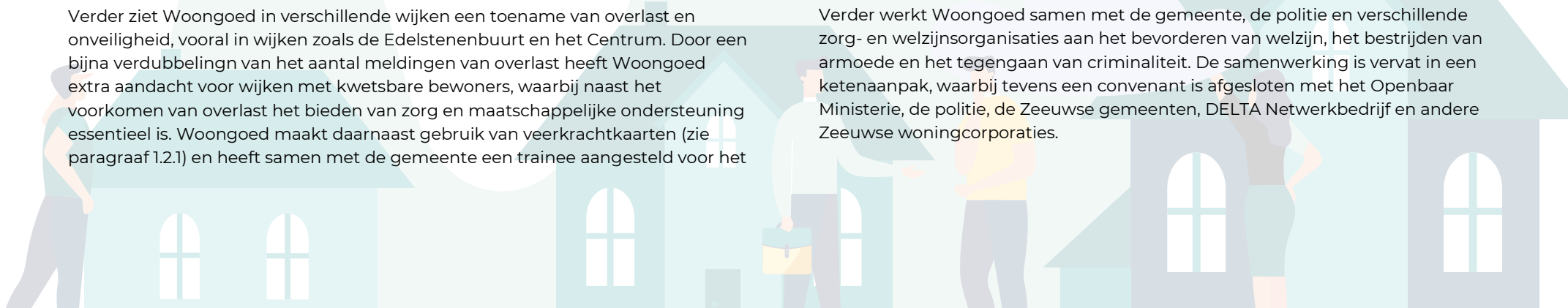
uitvoeren van wijkanalyses en het ontwikkelen van wijkplannen. Dit is uitgewerkt tot een wijkvisie.

Woongoed pakt overlast in de wijken aan

In 2023 lag de nadruk bij Woongoed op het aanpakken van overlast en het vergroten van de leefbaarheid in de wijken. Woongoed werkt sinds 2020 met wijkbeheerders die als herkenbare gezichten in de wijk fungeren en het aanspreekpunt zijn voor huurders en samenwerkingspartners. In 2021 is een pilot uitgevoerd met sociaal wijkbeheer, die uiteindelijk structureel is geworden. De wijkbeheerders zijn actief in het hele werkgebied en behandelen steeds meer meldingen over leefbaarheid in wijken en buurten. De wijkbeheerders zijn de oren en ogen in de wijk en kunnen direct handelen als dat noodzakelijk is.

Woongoed heeft in het kader van het 'actief leefbaarheidsprogramma' 14 leefbaarheidsacties uitgevoerd, onder andere in samenwerking met huurders en de gemeente. Voorbeelden zijn opruimdagen en het 'schuttingenproject'. Het schuttingenproject biedt naast een fijner aanzicht voor de wijk, een opening om de woonomgeving samen met bewoners op te ruimen. Een ander voorbeeld is het inlooppreekuur bij de Meanderlaan, waar bewoners op maandagochtend op een laagdrempelige manier in contact kunnen komen met Woongoed om verschillende thema's aan te kaarten. Woongoed organiseert jaarlijks een Woongoeddag, waarbij bewoners en medewerkers van Woongoed samenkomen om ideeën en initiatieven te delen, bijvoorbeeld in de Edelstenenbuurt. Daar is bovendien een bewonerscommissie opgericht met een vast contactpunt in de wijk. De input van bewoners wordt meegenomen in het verhuur- en beheerplan dat voor de Edelstenenbuurt wordt opgesteld. Woongoed streeft ernaar om in meerdere wijken een gezonde balans te vinden tussen investeren in lokale betrokkenheid en het versterken van de leefbaarheid, net zoals dat in de Edelstenenbuurt is ontstaan.

Verder werkt Woongoed samen met de gemeente, de politie en verschillende zorg- en welzijnsorganisaties aan het bevorderen van welzijn, het bestrijden van armoede en het tegengaan van criminaliteit. De samenwerking is vervat in een ketenaanpak, waarbij tevens een convenant is afgesloten met het Openbaar Ministerie, de politie, de Zeeuwse gemeenten, DELTA Netwerkbedrijf en andere Zeeuwse woningcorporaties.



Als laatste is Woongoed, via het project Wonen en Werken de samenwerking aangegaan met Orionis. Als onderdeel van het project kunnen jongeren en statushouders zonder betaling werkervaring opdoen, zodat zij een grotere kans hebben op de arbeidsmarkt. De werkzaamheden die zij uitvoeren dragen bovendien bij aan de leefbaarheid en de veiligheid van een wijk of buurt.

1.4.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersplatform

Het huurdersplatform is tevreden over de prestaties van Woongoed. Het huurdersplatform geeft aan dat er steeds meer overlast wordt veroorzaakt door mensen met (verslavings)problematiek, onder andere omdat bijvoorbeeld GGZ-instellingen mensen niet meer opnemen. Het huurdersplatform geeft daarbij aan dat huurders behoefte hebben hun verhaal te doen en een luisterend oor vinden bij de wijkbeheerders van Woongoed. Het huurdersplatform merkt op dat de wijkbeheerders daarom onmisbaar zijn. Verder ziet het huurdersplatform dat er in verschillende wijken problemen zijn met zwerfafval, waardoor de leefbaarheid aldaar wordt aangetast. De gemeente heeft twee jaar geleden besloten dat bewoners moeten betalen voor het inleveren van afval, hetgeen heeft geleid tot meer afvaldumpingen. Naar aanleiding hiervan worden opruimacties georganiseerd vanuit Woongoed in samenwerking met de gemeente.

Bewoners(groepen)

De bewoners(groepen) geven aan dat de leefbaarheid in wijken verslechtert, maar zien dat Woongoed daar aandacht voor heeft. Daarbij wordt benoemd dat Woongoed activiteiten organiseert, zoals opschoondagen en rommelmarkten. In Hof ter Veste organiseert Woongoed bijvoorbeeld activiteiten om de buurt gezelliger te maken, terwijl de corporatie bewoners in de Bomenbuurt ondersteunt bij het groenonderhoud. Verder heeft Woongoed aan de Meanderlaan bijgedragen aan het tuinonderhoud, omdat de tuinen niet werden onderhouden of als opslagplek voor oude spullen diende.

Gemeente Middelburg

De gemeente is zeer tevreden over de prestaties van Woongoed en geeft aan dat de corporatie nadrukkelijk inzet toont, met name in wijken als Dauwendaele en Nieuw Middelburg. In de betreffende wijken is sprake van veel sociale huurwoningen en omvangrijke(re) leefbaarheidsproblematiek. De gemeente ziet Woongoed als een onmisbare partner in de wijken. De toename van meer

kwetsbare bewoners in bepaalde wijken vereist gezamenlijke regie en zorgvuldige afstemming. De gemeente merkt op dat de samenwerking daarbij is verbeterd, dat er gezamenlijke wijkanalyses worden uitgevoerd en dat er gezamenlijk een trainee is aangesteld. Bovendien vindt regelmatig overleg plaats met wijkmanagers. Het belang van goede communicatie en samenwerking wordt wel breed erkend bij zowel de gemeente als bij Woongoed.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners, die zicht hebben op de prestaties van Woongoed, geven aan dat de corporatie werkt aan gedifferentieerde en leefbare wijken en buurten. Zij zien dat Woongoed 'dichtbij de huurder' staat en de huurders kent. Als voorbeeld van een positieve bijdrage wordt het project Wonen en werken met Orionis en de collega-corporaties genoemd. Als suggestie wordt daarbij aangegeven dat het waardevol zou zijn om andere organisaties aan te haken bij het project. Als de reclassering bijvoorbeeld aanhaakt, dan zou het project de kans op recidive kleiner kunnen maken. Bovendien wordt met Emergis gesproken over de mogelijkheden om met het project 'verloren jongeren' te bereiken, die vanuit de GGZ ondersteund worden.

1.4.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Woongoed als **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Woongoed aandacht heeft voor de leefbaarheid in wijken en buurten en actief de samenwerking zoekt met huurders én samenwerkingspartners. De rol van de wijkbeheerders is daarin belangrijk. Verder waardeert de visitatiecommissie in het bijzonder het project Wonen en Werken. Verder geven de samenwerkingspartners aan dat Woongoed dichtbij de huurder staat. De visitatiecommissie nodigt Woongoed, in het kader van de toenemende druk op de leefbaarheid, uit om vooral te leren van andere corporaties. De visitatiecommissie ziet dat met name corporaties in het stedelijk gebied reeds voor langere tijd worden geconfronteerd met leefbaarheidsproblemen en van daaruit ervaringen hebben opgedaan die waardevol kunnen zijn voor Woongoed.

1.5 Opgave 5: Samenwerken in de wijk

1.5.1 De opgaven en de prestaties

Woongoed ziet dat de meeste huurders zich prettig voelen in hun buurt, maar merkt ook dat wijken zich verschillend ontwikkelen qua leefbaarheid en

maatschappelijke samenhang. Woonoverlast, zoals geluidsoverlast, vervuiling en overlast door psychische kwetsbaarheid en verslaving, heeft een negatieve invloed op het woongenot.

Samenwerking tussen verschillende partijen in de wijk is essentieel, maar er is vaak onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor welke problemen. Bovendien kan de beperkte beschikbaarheid van mensen en (financiële) middelen de samenwerking bemoeilijken. Woongoed staat daarom voor de opgave om de samenwerking met partners in de wijk verder vorm te geven.

Woongoed werkt samen met partners om wijkkracht te vergroten

Woongoed werkt intensief samen met zorg- en welzijnsorganisaties in de wijk om de wijkkracht te vergroten en de leefbaarheid te bevorderen. In samenwerking met Vizita en de gemeente Middelburg is een wijkanalyse uitgevoerd voor de Stromenwijk, waarbij de focus lag op het versterken van wijkkracht en het verbeteren van de leefbaarheid. Daarnaast neemt Woongoed deel aan verschillende samenwerkingsprojecten, zoals 'Weer Thuis' en 'Skaeve Huse' met de Walcherse gemeenten, gericht op wonen en werken, en werkt Woongoed samen met collega-corporaties Zeeuwsland en Beveland Wonen.

Een positieve ontwikkeling is de oprichting van wijknetwerken, waarin verschillende organisaties samenkomen om de wijk te ondersteunen. De gemeente Middelburg werkt aan een integrale wijkaanpak, met wijkplannen die wonen, welzijn en zorg combineren om de wijk te verbeteren. Woongoed voelt als betrokken organisatie een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de wijk en het bevorderen van goed wonen en samenleven. Woongoed geeft aan dat de corporatie, samen met haar samenwerkingspartners, een gedeelde urgentie voelt en voor de toekomst kansen ziet om samen tot een gezamenlijke aanpak te komen.

Een uitdaging voor Woongoed is de toenemende diversiteit binnen de doelgroep, waardoor maatwerk in de dienstverlening steeds belangrijker wordt.

1.5.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersplatform

Het huurdersplatform geeft aan dat Woongoed nauw samenwerkt met verschillende partners in de wijk om de leefbaarheid te verbeteren. De

samenwerking met de gemeente en andere organisaties is volgens het huurders platform cruciaal om de leefbaarheidsproblemen effectief aan te pakken en de buurt prettiger te maken voor alle bewoners.

Gemeente Middelburg

De gemeente ziet dat Woongoed met verschillende maatschappelijke partners samenwerkt, waarbij een deel van de samenwerkingen door de gemeente wordt gesubsidieerd. De gemeente geeft aan dat er tussen Woongoed en de gemeente afspraken gemaakt moeten worden over de inrichting en doelen van de partnerschappen met andere organisaties, omdat deze ook moeten passen binnen de gemeentelijke afspraken die worden gemaakt met deze partijen. De gemeente wil hiermee voorkomen dat verschillende, tegenstrijdige of niet goed uitlijnde doelen ontstaan.

De gemeente ervaart echter dat het betrekken van welzijns- en zorgorganisaties steeds lastiger is, mede als gevolg van de toenemende financiële en personele druk. Woongoed kan de taken en verantwoordelijkheden van de betreffende organisaties niet zonder meer overnemen, waardoor bijvoorbeeld voorzieningen wegvallen. De gemeente ziet om deze reden noodzaak van overleg over de inzet en financiering van de samenwerking en de opgaven.

Verder spreekt de gemeente haar waardering uit voor de betrokkenheid van Woongoed bij de wijken, de buurten en haar bewoners. Een treffend voorbeeld is de herontwikkeling van 't Zand, waar Woongoed heeft gekozen voor het behouden van de stedenbouwkundige structuur en meerdere inspraakavonden heeft georganiseerd. Het resultaat is dat bewoners zich serieus genomen voelen door Woongoed en zich thuis voelen in hun wijk.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn positief over de samenwerking met Woongoed in de wijken en buurten. De zorg- en welzijnsorganisaties zien tegelijkertijd dat verdere samenwerking noodzakelijk is want door het scheiden van wonen en zorg neemt de druk op wijken en buurten toe. Eén van de samenwerkingspartners ziet dat het noodzakelijk is om de samenwerking tussen de organisaties te versterken en huurders/bewoners daarbij te betrekken via communicatie en educatie. Het versterken van de samenwerking betekent het spreken van dezelfde taal en het begrijpen van elkaars belangen, zoals het

bijdragen aan positieve gezondheid. Een andere samenwerkingspartner benoemt specifiek dat het noodzakelijk is dat er goede, sociale huurwoningen beschikbaar zijn in en om woonzorgzones.

Als laatste benoemt een samenwerkingspartner de waarde van buurtteams, waarin sociaal-maatschappelijke problematiek wordt gesignaleerd en besproken. In dergelijke buurtteams zouden de gemeente, de corporaties en zorg- en welzijnsorganisaties moeten participeren.

1.5.3 De waardering door visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Woongoed als **goed**. Woongoed werkt nauw samen met zorg- en welzijnspartners in de wijk om de sociale samenhang te versterken en de leefomgeving te verbeteren. De wijkanalyses en de veerkrachtkarten fungeren in toenemende mate als een belangrijk gespreksinstrument in de afstemming met zorg- en welzijnspartijen, met het oog op een integrale wijkaanpak. De samenwerkingspartners geven aan dat Woongoed haar maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus neemt en het voortouw neemt in samenwerkingsverbanden en -initiatieven. Er zijn ook nog mogelijkheden tot optimalisatie. Voor het behoud en versterken van de huidige wijkkracht is een heldere afstemming van taken en verantwoordelijkheden tussen Woongoed en haar samenwerkingspartners essentieel.

1.6 Woongoed presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** met 'goed'. De corporatie zet zich volop in voor de sociale woningbouw en de bijbehorende opgaven in Middelburg. Woongoed heeft bovendien haar maatschappelijke positie in de visitatieperiode versterkt met behulp van duurzame samenwerkingen die de zichtbaarheid in de wijk vergroten. Naast dat Woongoed dichtbij de huurders staat, borgt zij de betaalbaarheid en beschikbaarheid van sociale huur in Middelburg. De samenwerkingspartners zijn over het algemeen (zeer) tevreden over de maatschappelijke prestaties van Woongoed.

Tabel 1-2: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

Maatschappelijke waarde

Sterk

- De ambities voor het realiseren van 750 nieuwbouwwoningen, passend bij de woningbehoefte in Middelburg.
- Het verduurzamen van meer dan 1.500 woningen.
- De aandacht voor het vergroten van de wijkkracht met een eerste wijkanalyse voor de Stroomwijk.
- Het versterken van leefbaarheid en veiligheid in de wijk door projecten zoals 'Wonen en Werken' en het schuttingenproject.

Aandacht blijven geven

- Het afstemmen van taken en verantwoordelijkheden met samenwerkingspartners. Wie is waarvan?
- Het verbinden van doelgroepen en het benutten van de kracht van huurder om de wijkkracht te vergroten.

Geleerd

- Het renoveren van woningen vraagt om een uitgebreide voorinspectie, bijvoorbeeld op de aanwezigheid van asbest.



2 Maatschappelijke verankering

Het visitatieveld Maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar de betreffende invloed is.

2.1 Woongoed betreft huurders op verschillende niveaus

Woongoed heeft als kernwaarde 'dichtbij de huurders' en betreft huurders op verschillende niveaus. Als eerste via de formele huurdersvertegenwoordiging. Aan het eind van 2022 stopte de Huurdersvereniging Middelburg, onder andere als gevolg een tekort aan nieuwe leden. De huurdersvereniging behartigde de belangen van alle huurders in Middelburg. In 2023 is vervolgens door een aantal huurders het Huurdersplatform Woongoed opgericht. Ondanks het ontbreken van een formele status, is dit voor Woongoed de belangrijkste partner, waarmee (beleids)keuzes worden afgestemd en aan wie advies wordt gevraagd. Daarom behandelt Woongoed het platform als de formele huurdersvertegenwoordiging.

Verder betreft Woongoed huurders op andere (laagdrempelige) wijzen bij de ontwikkelingen binnen en buiten de corporatie. Woongoed bevraagt bijvoorbeeld huurders in het dagelijkse contact, zoals bij reparatieverzoeken en leefbaarheidsactiviteiten, organiseert digitale klantpanels en betreft huurders bij renovatie- en onderhoudsprojecten. Woongoed heeft voor de herontwikkeling van 't Zand bovendien een informatiepunt ingericht voor huurders.

Woongoed staat verder open voor andere initiatieven van huurders of inwoners. Voorbeelden zijn het realiseren van kleinschalig wooninitiatief in de wijk Dauwendeale voor mensen met Autisme Spectrum Stoornis (ASS).

De visitatiecommissie ziet dat steeds meer corporaties zoeken naar nieuwe vormen van huurdersparticipatie en mogelijkheden om de kracht van huurders te benutten in de ontwikkeling van de leefbaarheid en gemeenschapszin in een wijk of buurt. De visitatiecommissie daagt Woongoed uit om, in het kader van de toenemende druk op de leefbaarheid in Middelburg, eveneens te zoeken naar nieuwe vormen van huurdersparticipatie. De visitatiecommissie ziet bijvoorbeeld initiatieven als wijkkracht (Servatius) of buurtambassadeurs (Rijswijk Wonen).

De ervaring van het huurdersplatform

Het huurdersplatform is tevreden over de relatie en de communicatie met Woongoed. Woongoed maakt goed gebruik van het huurdersplatform en er sprake is van open en informeel contact. Daarbij kunnen medewerkers van Woongoed rechtstreeks vragen stellen aan het huurdersplatform en andersom. Bovendien koppelt Woongoed goed terug over hoe zaken worden opgepakt of welke keuzes worden gemaakt. Verder biedt Woongoed het huurdersplatform passende ondersteuning, bijvoorbeeld bij het begeleiden van vergaderingen en andere bijeenkomsten van het huurdersplatform. Als laatste is het huurdersplatform positief over de open gesprekken die worden gevoerd met de Raad van Advies. De gesprekken met de Raad van Advies helpen het huurdersplatform om zich als proactief en onafhankelijk adviesorgaan vanuit de huurders te ontwikkelen.

Het huurdersplatform is kritisch(er) over de communicatie met reguliere huurders. Met name omdat zij vinden dat tijdige communicatie regelmatig ontbreekt, waardoor huurders niet op de hoogte zijn van het proces binnen Woongoed. Als voorbeeld wordt het vervangen van deuren zonder tijdige communicatie genoemd, hetgeen klachten veroorzaakt. Verder ziet het huurdersplatform dat de communicatie vanuit Woongoed én de onderhoudspartner bij verschillende renovatieprojecten niet goed verloopt en heeft het huurdersplatform een diffuus beeld over hoe snel Woongoed reageert op reparatieverzoeken vanuit huurders. Ook vindt men dat de telefonische bereikbaarheid verbeterd kan worden. Woongoed is telefonisch tot 12.00 uur bereikbaar, terwijl het huurdersplatform merkt dat huurders bij voorkeur tot 16.00 uur willen bellen en een noodnummer willen voor in het weekend. Het Huurdersplatform merkt op dat er wel een noodnummer direct naar de ketenpartner is, maar het platform ontvangt signalen van huurders dat het noodnummer niet optimaal functioneert.

De ervaring van de bewoners(groepen)

De bewonersgroepen zijn kritisch op de relatie en de communicatie met Woongoed. Zij geven aan dat Woongoed moeite heeft met effectieve communicatie richting bewoners, vooral bij het doorgeven van informatie van samenwerkingspartners over klachten, overlast en reparaties. Als voorbeeld worden problemen met lichtsensoren en waterpompen in een woningcomplex genoemd, waarbij de communicatie tussen Woongoed en de bewoners en

Woongoed en de onderhoudspartner niet goed verloopt. Verder ervaren de bewonersgroepen) een wisselende kwaliteit in de communicatie met de wijkmanagers en huismeesters. Zij geven aan dat personeelsswisselingen en de werkdruk een negatieve invloed hebben op de samenwerking met de doorgaans betrokken wijkmanagers en huismeesters.

2.2 Woongoed heeft een Raad van Advies

Woongoed heeft in 2020 een Raad van Advies opgericht om de corporatie en het Huurdersplatform Woongoed (en voorheen Huurdersvereniging Woongoed) inhoudelijk te versterken en te ondersteunen. De Raad van Advies heeft acht leden en bestaat uit personen die vanuit hun professie, (vrijwilligers)werk of (levens)ervaring weten wat er bij (groepen) huurders speelt. De Raad van Advies heeft onder meer samen met verschillende huurders nagedacht over het ontwikkelen van de huurdersparticipatie. In de periode na het opheffen van Huurdersvereniging Middelburg en voor het oprichten van het Huurdersplatform Woongoed heeft de Raad van Advies tijdelijk als klankbord namens de huurders opgetreden.

De ervaring van de Raad van Advies

De Raad van Advies is positief over de samenwerking met Woongoed. De Raad van Advies ervaart Woongoed als een betrokken corporatie en waardeert dat Woongoed transparanter is geworden en meer openstaat voor input van buitenaf dan in het verleden. De corporatie deed in het verleden voornamelijk mededelingen, terwijl inmiddels sprake is van meer wederkerigheid, zowel richting huurders als richting het huurdersplatform en de Raad van Advies. De wens om dichtbij bewoners te staan wordt door de Raad van Advies duidelijk herkend en gewaardeerd.

2.3 Woongoed werkt samen met de gemeente Middelburg

Woongoed werkt logischerwijs intensief samen met de gemeente aan het realiseren van de opgaven. De samenwerking vindt gestructureerd plaats via de prestatieafspraken en wordt verder ingevuld in verschillende projecten en op verschillende beleidsthema's. Een belangrijke opgave in de samenwerking is het realiseren van 750 woningen, zoals is vastgelegd in de prestatieafspraken en de Zeeuwse woondeal. De gemeente en Woongoed zoeken samen proactief naar beschikbare en betaalbare bouwlocaties. De gemeente organiseerde daartoe een inwonersberaad om samen met bewoners de bouwlocaties voor extra

woningbouw te inventariseren met een kanskaarten als resultaat (zie ook hoofdstuk 1).

De ervaring van de gemeente Middelburg

De gemeente is tevreden over de samenwerking met Woongoed. De gemeente merkt op dat er sprake is van korte lijnen en transparante communicatie, waarbij wordt aangegeven dat de samenwerking sinds de komst van de nieuwe directeur-bestuurder van Woongoed aanzienlijk is verbeterd. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat processen in de samenwerking soms traag verlopen. Als voorbeeld wordt genoemd dat het in het kader van de Woondeal strak organiseren van projecten lastig is. Het ontbreken van een duidelijke probleemeigenaar zorgt ervoor dat (kleine) zaken blijven liggen. De wens bestaat om te werken met vaste contactpersonen vanuit zowel de gemeente als Woongoed, zodat informatie niet meer tussen wal en schip valt. De gemeente heeft positieve ervaringen, bijvoorbeeld met de versnellingsstafels, die in Zeeland goed functioneren.

Als aandachtspunt benoemt de gemeente de bereikbaarheid buiten kantooruren. Als de gemeente geen doorkiesnummers heeft, is het voor de gemeente lastig om na 12.00 uur 's middags een medewerker van Woongoed te spreken. Bovendien verschilt de snelheid waarmee medewerkers van Woongoed reageren, hetgeen invloed heeft op de voortgang van processen.

2.4 Woongoed werkt samen met maatschappelijke partners

Woongoed werkt onder andere samen met zorg- en welzijnsorganisaties. De samenwerking richt zich onder andere op het bieden van huisvesting voor zorgbehoevende doelgroepen, bijvoorbeeld aan cliënten van Juvent en Emergis en ouderen samen met Amarijn. Daarnaast wordt samengewerkt aan het verhelpen van het toenemende aantal leefbaarheidsmeldingen en het bieden van zorg aan huurders met een GGZ-achtergrond. De wijkbeheerders van Woongoed zijn het gezicht van de corporatie in de wijken en buurten en zijn aanspreekbaar voor huurders en samenwerkingspartners. Woongoed ziet dat de betreffende partners steeds meer deelnemen aan leefbaarheidsactiviteiten van de corporatie. De betreffende samenwerking wordt verder gestructureerd via wijkplannen of -analyses. Woongoed heeft in samenwerking met de gemeente Middelburg en Vizita bijvoorbeeld een eerste wijkanalyse voor de Stromenwijk in

Middelburg opgesteld. Daarnaast heeft Woongoed samen met partners inlooppreekuren en contactpunten in de wijk, zoals het Pennywafelhuis.

Verder werkt Woongoed samen met hogescholen. De corporatie verzorgt huisvesting voor de studenten van de Hogeschool Zeeland en University College Roosevelt. Een uitdaging daarbij is vooral om het aantal eenheden voor studenten op een passend niveau te houden, zodat Middelburg enerzijds aantrekkelijk blijft voor studenten én anderzijds leegstand wordt voorkomen.

De ervaring van de maatschappelijke partners

De maatschappelijke partners zijn (zeer) tevreden over de samenwerking met Woongoed. Zij ervaren Woongoed daadwerkelijk als partner en spreken over een fijne relatie, zowel formeel als informeel. Verder zien zij dat samenwerking als gevolg van de opgaven in het werkgebied noodzakelijk is en blijft en geven verschillende suggesties voor de toekomst (zie paragraaf 1.5).

2.5 Woongoed werkt samen met Zeeuwse corporaties

Woongoed werkt met verschillende corporaties samen in het verband 'Zuidwest Samen'. Het samenwerkingsverband richt zich onder andere op de gezamenlijke inkoop van diensten, zoals rioolonderhoud, glasvervanging en liftonderhoud. Daarnaast is er sprake van een regionale klachtencommissie.

Woongoed heeft de samenwerking met Zeeuwlân en Beveland Wonen verder geïntensiveerd. Bovendien wordt met de collega-corporaties kennis uitgewisseld, wisselen medewerkers onderling taken uit, worden vacatures gezamenlijk ingevuld en wordt beleid afgestemd. Op deze wijze verkleinen de corporaties de kwetsbaarheid van de afzonderlijke organisaties en wordt maatschappelijke kracht georganiseerd.

De ervaring van collega-corporaties

De collega-corporaties spreken over een fijne samenwerking met Woongoed en zien een positieve en open houding bij de directeur-bestuurder. Zij merken op dat Woongoed meer naar buiten gericht is geworden. Eén van de collega-corporaties geeft aan dat Woongoed 'zichzelf opnieuw heeft uitgevonden'. Daarnaast benoemen de collega-corporaties de aandacht die Woongoed heeft voor solidariteit, als gevolg van de opgaven en de (financiële) ruimte om de verschillende opgaven waar corporaties voor staan te realiseren. Als voorbeeld

worden de gesprekken tussen de corporaties om in kaart te brengen waar de Zeeuwse corporaties elkaar kunnen helpen genoemd.

2.6 Woongoed presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld [Maatschappelijke verankering](#) met [goed](#). Woongoed is een lokaal betrokken corporatie, die duidelijk ingezet heeft op transparanter worden en meer openstaan voor input van buitenaf. Sterke punten zijn de lokale verankering, de samenwerking met de partners in de wijk en het instellen van een Raad van Advies als klankbord voor de huurdersorganisatie. De visitatiecommissie ziet nog enkele mogelijkheden tot verbetering bij de communicatie in het geval van renovatie en verduurzaming en de samenwerking met collega-corporaties.

Tabel 2-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten



Maatschappelijke verankering

Sterk

- De lokale verankering van Woongoed Middelburg, zowel 'dichtbij de huurder' als in samenwerking met partners in de wijk.
- Het benutten van de Raad van Advies als klankbord voor de organisatie én het huurdersplatform.

Aandacht blijven geven

- De communicatie richting huurders en bewonersgroepen over de voortgang van renovatie- en duurzaamheidsprojecten.
- De effectiviteit van samenwerking met gemeente, onder andere door inzet van vaste contactpersonen
- Het verder versterken van de samenwerking met collega-corporaties, met name in het licht van de druk op de organisatorische en financiële capaciteit.

Geleerd

- Het optimaliseren van de samenwerking met partners, bijvoorbeeld door de juiste mensen aan de voorkant van een proces te betrekken.

3 Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en prestatiesturing. De visitatiecommissie kijkt naar de kwaliteit, de robuustheid en adaptiviteit van het proces van strategievorming en prestatiesturing.

3.1 Woongoed werkt met een samenhangende PDCA-cyclus

Woongoed werkt met een samenhangende PDCA-cyclus, waarin het ondernemingsplan wordt vertaald naar een kadernota, een meerjarenbegroting en een jaarplan. Het ondernemingsplan 'Ertoe doen' (2022-2025) geeft richting aan de organisatie en is tot stand gekomen in samenspraak met medewerkers, huurders, de Raad van Commissarissen, de Raad van Advies en andere samenwerkingspartners. Het ondernemingsplan is gestructureerd aan de hand van vier maatschappelijke opgaven, waarbij voor iedere opgave is uitgewerkt wat de corporatie als belangrijkste ontwikkeling ziet, wat de huurder van de corporatie mag verwachten, hoe Woongoed de ambities gaat realiseren en welke voorwaarden daarbij gelden. Het jaarplan volgt de structuur van het ondernemingsplan, waarbij voor iedere opgave is aangegeven welke activiteiten worden ondernomen om de doelstellingen te behalen. Van daaruit is een financiële doorvertaling gemaakt die is vastgelegd in de meerjarenbegroting. Deze wordt voorafgegaan door een kadernota, waarin belangrijke uitgangspunten voor de begroting zijn vastgelegd. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om het jaarplan te voorzien van een expliciete beschrijving van de belangrijkste ontwikkelingen en dilemma's voor Woongoed en de richtinggevende keuzes die daaruit volgen. Daarnaast wil de visitatiecommissie de corporatie meegeven bewust te blijven van het onderscheid tussen activiteiten en doelstellingen in het jaarplan en de T-rapportages.

De monitoring vindt plaats via periodieke rapportages, waarin een terugkoppeling wordt gegeven op de activiteiten die zijn voorgenomen in het jaarplan. Naast de status per activiteit wordt een prognose gegeven en worden afwijkingen toegelicht. Woongoed stuurt vervolgens bij. Verder geven de rapportages inzicht in de klant- en maatschappelijke prestaties, de voortgang van nieuwbouw- en renovatieprojecten en de financiële ontwikkelingen.

3.2 Woongoed is wendbaar

Woongoed toont zich wendbaar en past zich aan als ambities of doelstellingen niet haalbaar blijken en/of (onverwachte) externe ontwikkelingen de haalbaarheid beïnvloeden of bedreigen. Woongoed probeert vooral wendbaar te blijven door vooruit te kijken en strategische risico's te identificeren. In het kader van het vergroten van risicobewustzijn en het samenwerken aan het mitigeren van risico's vinden verschillende overleggen plaats (zie hoofdstuk 4). Het risicomanagement moet zorgen voor stabiliteit en voorspelbaarheid van de prestaties van Woongoed.

Eén van de grootste opgaven voor de corporatie is het vergroten van de beschikbaarheid van woningen. Het grootste risico daarbij is dat er onvoldoende bouwlocaties zijn om 750 woningen te realiseren. Om te voorkomen dat het risico werkelijkheid wordt, zet Woongoed in op continu overleg met de gemeente over bouwlocaties en het versterken van het netwerk met ontwikkelaars. Daarnaast besloot de corporatie om het aantal te verkopen woningen te verminderen en gereguleerde niet-DAEB woningen aan de sociale woningvoorraad toe te voegen. Bovendien introduceerde Woongoed in 2023 het twee-hurenbeleid en biedt en bood de corporatie hulp aan huurders die langer dan 2,5 jaar zoeken naar een woning door hen persoonlijk te benaderen en te ondersteunen in de zoektocht naar een woning. De maximale inschrijfduur is als gevolg van de toenemende druk op de woningmarkt verruimd naar 5 jaar.

Vanzelfsprekend zet Woongoed tevens in op financiële wendbaarheid. Om deze reden werkt de corporatie met verschillende scenario's, die worden opgesteld basis van een risicoanalyse (zie hoofdstuk 4).

3.3 Woongoed werkt aan het verbeteren van de datakwaliteit

Woongoed ziet dat data steeds belangrijker worden in het besturen van de organisatie en dat de hoeveelheid data toeneemt. Om deze reden heeft Woongoed meer en accurater inzicht in de woningvoorraad georganiseerd, onder andere door conditiemetingen uit te voeren en de onderhoudsbegroting hierop te baseren. Bovendien zijn alle bouwtekeningen gedigitaliseerd en de woningwaarderingspunten ingeregeld en gecontroleerd. Woongoed maakt daarbij gebruik van de CORA en Aedes referentie- en voorbeeldprocessen en wordt regelmatig benaderd om een toelichting te geven op de wijze waarop de corporatie één en ander heeft aangepakt. Verder ziet Woongoed dat data over de

huurders, de contracten en de processen noodzakelijk is, bij het voldoen aan toenemende eisen aan de professionaliteit en de verantwoordingseisen.

Woongoed heeft inmiddels besloten om een medewerker aan te nemen die zich specifiek bezighoudt met de datakwaliteit binnen de corporatie. Eén van de voornemens is verder om Power BI te gaan implementeren in de organisatie. De RvC merkt in dat kader wel op dat nog onduidelijk is wie de eindverantwoordelijkheid draagt voor de datakwaliteit.

3.4 Woongoed handelt vanuit een constructieve interne dialoog

Woongoed organiseert op verschillende niveaus dialoog om maximaal maatschappelijk te blijven presteren, zowel intern als extern (zie hoofdstuk 2). De interne dialoog vindt onder andere plaats via de PDCA-cyclus (zie paragraaf 3.2), met de ondernemingsraad, medewerkers en de RvC.

De ondernemingsraad wordt continu betrokken bij de ontwikkelingen in en om Woongoed en bij het vormgeven van het beleid. Bovendien worden ontwikkelingen in de organisatiestructuur in een vroeg stadium met de ondernemingsraad besproken. Op deze wijze kan de OR passende invloed uitoefenen als zij dat wil. Wat ook bijdraagt aan de constructieve dialoog, is dat de drempel om contact te zoeken met de directeur-bestuurder en de managers heel laag is.

De medewerkers worden eveneens betrokken bij de richting van Woongoed, bijvoorbeeld via werkgroepen voor het bepalen van de grove lijnen van ondernemingsplan. De betrokkenheid bij het vaststellen van het daadwerkelijke beleid en de strategische keuzes van Woongoed is echter minder structureel. De visitatiecommissie ziet daarom een mogelijkheid de betrokkenheid van medewerkers verder vorm te geven, zodat gezamenlijk de prioriteiten voor het komende jaar bepaald kunnen worden. Dit maakt het ook makkelijker elkaar aan te spreken op het resultaat.

De RvC is vanuit de klankbord- en toezichthoudende rol een belangrijke gesprekspartner voor het managementteam van Woongoed. De RvC wordt betrokken bij de strategische keuzes en ontwikkelingen en houdt toezicht vanuit 'Ertoe doen!'. In de laatste jaren zijn onder andere gesprekken gevoerd over de ontwikkeling en de wendbaarheid van de organisatie en de maatschappelijke waarde van Woongoed, waaronder het realiseren van de omvangrijke

nieuwbouwopgave. De maatschappelijke waarde wordt logischerwijs in het licht van de maatschappelijke capaciteit gezien. Daarbij ziet de RvC dat Woongoed met name een uitdaging heeft in het bewaken van het evenwicht tussen de financiële capaciteit, de organisatorische capaciteit en de opgaven. Dat betekent dat Woongoed (voorlopig) de financiële capaciteit heeft om de huidige plannen te realiseren, maar dat het aantal nieuwbouw- en renovatieprojecten drukt op de organisatorische capaciteit. Een belangrijke vraag voor de RvC is daarom of Woongoed voldoende capaciteit heeft georganiseerd om alle nieuwbouw- en renovatieprojecten te realiseren.

De RvC vindt dat het gesprek over de financiële capaciteit in de toekomst belangrijk blijft, omdat de verwachting is dat de interne normen voor de financiële ratio's overschreden worden (zie hoofdstuk 4). Naast het werken met scenario's ziet de RvC daarom steeds meer waarde in het verkennen van mogelijkheden om de samenwerking met collega-corporaties te versterken en het gesprek te starten over solidariteit tussen corporaties.

Tabel 3-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

De visitatiecommissie ziet dat Woongoed zicht heeft op de (ontwikkeling) in de opgaven en werkt vanuit een samenhangende PDCA-cyclus. De corporatie heeft zicht op de belangrijkste (strategische) risico's en stuurt -indien nodig- bij. Verder maakt Woongoed weloverwogen keuzes op basis van een constructieve dialoog op verschillende niveaus, zowel intern als extern.



 Besturing**Sterk**

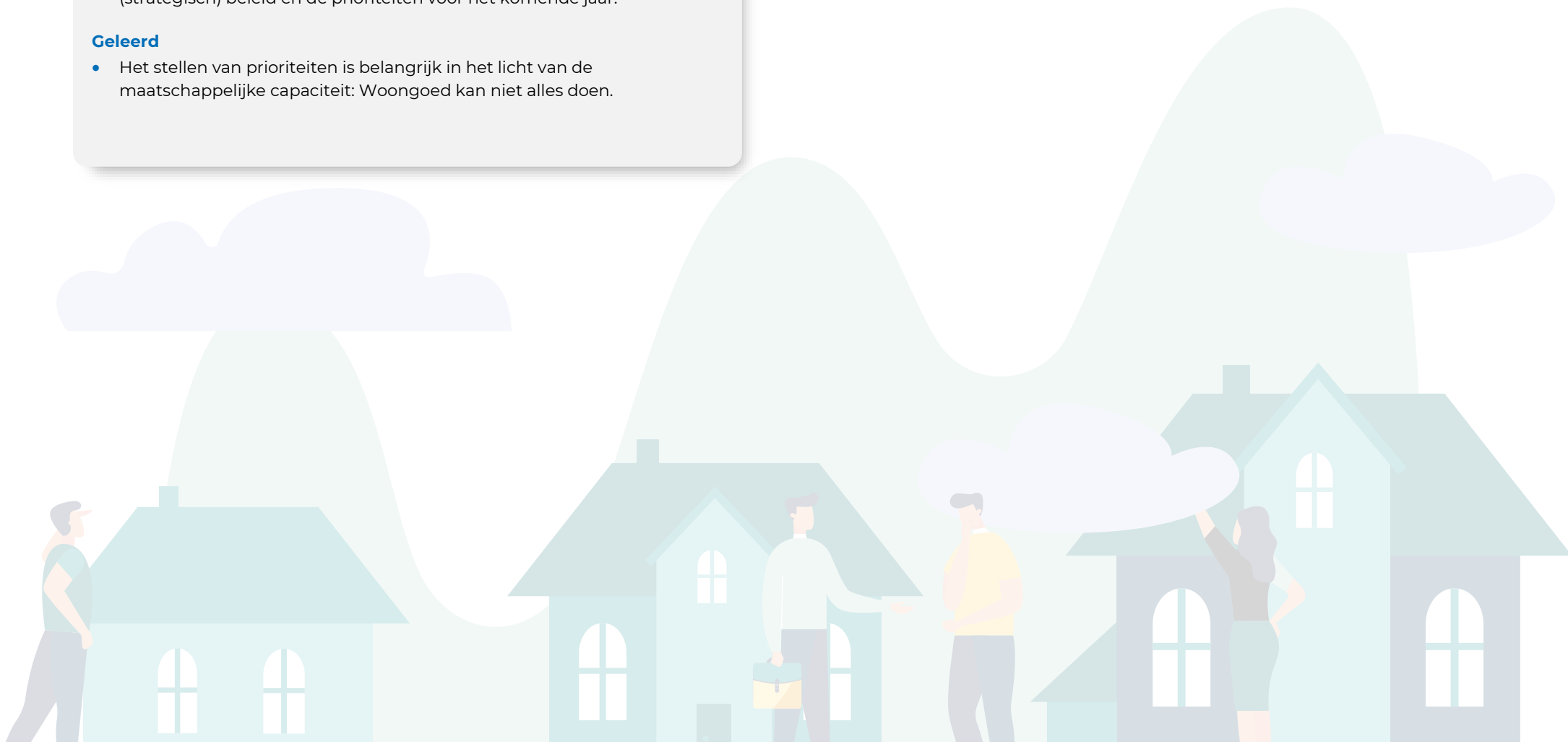
- De samenhang in de PDCA-cyclus.
- De constructieve interne dialoog, met name met de RvC en de OR

Aandacht blijven geven

- Het optimaliseren van de PDCA-cyclus naar aanleiding van de introductie van een nieuw ondernemingsplan.
- Het verder vormgeven van de betrokkenheid van medewerkers bij (strategisch) beleid en de prioriteiten voor het komende jaar.

Geleerd

- Het stellen van prioriteiten is belangrijk in het licht van de maatschappelijke capaciteit: Woongood kan niet alles doen.



4 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Daarbij gaat het om de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel organisatorisch als financieel.

4.1 Financiële capaciteit

Woongoed wil via een structureel gezond financieel beleid borgen dat zij ook in de toekomst maatschappelijke waarde levert. Daarbij wil Woongoed op een passende en verantwoorde wijze de (financiële) grenzen van haar vermogen opzoeken door sturen op de normen van toezichthouders Aw en WSW en eigen (strengere) interne normen. Hierdoor is er tijdig inzicht in de ontwikkeling van de financiële situatie om in te grijpen en bijsturen. De corporatie denkt er, door de omvangrijke opgaven, inmiddels over na om de strengere interne normen bij te stellen, zodat meer financiële armslag ontstaat.

Woongoed stelt jaarlijks een begroting met een voortschrijdende meerjarenbegroting op. Daarin wordt onder andere inzicht gegeven in de uitkomsten van verschillende scenarioanalyses en wordt aangegeven hoe kan worden ingegrepen en bijgestuurd als een negatieve uitkomst zich voordoet. Indien de ratio's worden overschreden, is het immers belangrijk te weten welke bijsturingssacties ingezet kunnen worden.

De verschillende scenario's en de bijbehorende ratio's laten zien dat het volledig realiseren van de opgaven uit de begroting en het Strategisch Voorraadbeleid, in de periode rond 2029 gaat knellen. De externe normen zullen echter in de komende vijf jaar niet worden overschreden, maar voor de DAEB-tak is de Loan to Value (LTV) de meest kritische factor. In 2029 wordt de norm van de externe toezichthouders bereikt. In de tweede helft van de 10-jaarsperiode benaderen en overschrijden andere ratio's, zoals de ICR en de Solvabiliteit, eveneens de externe normen.

Woongoed geeft daarom aan dat zij bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan voor de periode van 2026 tot en met 2029 goed moet afwegen op welke wijze de ambities in lijn worden gebracht met de financiële

capaciteit. Het vergroten van de verkoopvijver of het temporiseren van investeringen in nieuwbouw en duurzaamheid behoren tot de mogelijkheden. Door het toepassen van het zogenoemde driecompartimentenmodel en het duurzame prestatiemodel wil Woongoed op gestructureerde wijze goed beargumenteerde keuzen hierin maken.

De visitatiecommissie vindt het goed en verstandig dat Woongoed bij deze keuzen transparant wil zijn naar haar bewoners en externe partners. In de gesprekken met de gemeente is bijvoorbeeld al duidelijk dat keuzen gemaakt moeten worden.

4.2 Organisatorische capaciteit

Woongoed betreft haar medewerkers bij strategische keuzen

Woongoed heeft aan het einde van 2024 een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd, waaruit bleek dat Woongoed over betrokken medewerkers beschikt die de strategische keuzes en doelstellingen van Woongoed ondersteunen. Bovendien bleek dat de medewerkers met plezier in een veilige omgeving hun werk kunnen doen. Verder is het positief dat de organisatie stabiel is geworden omdat er minder wisselingen in het personeel zijn geweest en minder met uitzendkrachten gewerkt hoeft te worden.

Tegelijkertijd bleek uit een eigen analyse dat medewerkers nog kunnen groeien in het elkaar aanspreken en dat de samenwerking tussen afdelingen en de ketenpartner verder gestroomlijnd kan worden. Daartoe heeft Woongoed onderzoek laten uitvoeren naar het mutatieonderhoudsproces, één van de processen die over meerdere afdelingen loopt en samenwerking met een ketenpartner vraagt. Het onderzoek heeft geresulteerd in een aanpassing van het mutatieproces. Daarnaast onderzoekt Woongoed een verandering van de organisatiestructuur omdat in delen van de organisatie de span of control te groot is, waardoor onvoldoende aandacht gegeven kan worden aan het ontwikkelen van de medewerkers in het nemen van meer verantwoordelijkheid.

4.3 Woongoed werkt met verbetermanagement om wendbaar te zijn

Om een wendbare en lerende organisatie te zijn werkt Woongoed met verbetermanagement. In 2023 heeft het interne proces-risico-overleg (PRO) zich ontwikkeld tot een proces-verbeter-overleg (PVO). Het PVO heeft als doel een overzicht te krijgen van de verschillende projecten in het kader van het

verbeteren van processen. Daarbij is bovendien aandacht voor de risico's die zich voordoen, omdat het ontstaan van verbeteringen in de regel risicogedreven is. Het PVO heeft geleid tot een planning, waarbij acties zijn benoemd om processen te verbeteren. In 2023 is bijvoorbeeld samen met collega-corporaties aandacht besteed aan procesverbetering en is de bereikbaarheid van de corporatie verbeterd. Woongoed startte het bedrijfsbrede project 'Gouden regels in het klantcontact' en mat periodiek de resultaten van de telefonische bereikbaarheid en de afhandelingsduur van vragen en verzoeken van huurders.

Woongoed heeft het voornemen om het verbetermanagement onderdeel te laten zijn van de tertiaal- en maandrapportages (zie hoofdstuk 3).

Voorbeeld: Woongoed heeft ingezet op het versterken van wijkbeheer

Woongoed heeft door de toenemende druk op de leefbaarheid in wijken en buurten haar formatie op het gebied van Sociaal beheer en Wijkbeheer uitgebreid met 16 uur. Dit was nodig gezien het toenemende aantal meldingen en de wens proactief werkzaamheden op te pakken in een wijk. Bovendien wilde Woongoed continuïteit bieden aan de huismeestersservice in de woningcomplexen aan de Meanderlaan / Driewegenhof. De woningcomplexen vertegenwoordigen ongeveer 5% van de woningvoorraad van Woongoed.

De uitbreiding is onderdeel van een breder pallet van ontwikkelvoorstellen die Woongoed heeft geformuleerd om beter in te spelen op de toenemende opgaven op het gebied van leefbaarheid. De visitatiecommissie kan zich goed vinden in de noodzaak die Woongoed voelde de capaciteit uit te breiden, maar ziet ook dat landelijk gezien sprake is van sterk toenemende problematiek. Om deze reden raadt de visitatiecommissie aan vanuit het oogpunt van wendbaarheid goed te (blijven) monitoren of de uitbreiding voldoende is.

Tabel 4-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

De visitatiecommissie ziet dat Woongoed vroegtijdig haar financiële capaciteit in de gaten houdt en ook al scenario's heeft ontwikkeld voor mogelijke tegenvallers of negatieve ontwikkelingen. Net als veel andere corporaties gaan de financiële ratio's voor Woongoed over enkele jaren knellen en moeten keuzes gemaakt worden. Woongoed heeft ook goed oog voor de wendbaarheid van de organisatie en zet via een breed pallet van ontwikkelvoorstellen daarop in.

Maatschappelijke capaciteit

Sterk

- Het vroegtijdig uitwerken van scenario's om grip te houden op de financiële capaciteit.
- De toenemende aandacht voor verbetermanagement.

Aandacht (blijven) geven

- De ontwikkeling van de financiële capaciteit en de keuzes die moeten worden gemaakt als de druk op de capaciteit daarom vraagt.
- De organisatorische capaciteit in het licht van de omvangrijke opgaven, waaronder het realiseren van 750 nieuwbouwwoningen en de naar verwachting toenemende opgaven op het gebied van wijkbeheer.

Geleerd

- De omgeving en de opgaven vragen om een continu proces van verbetermanagement.



Bijlagen



A Bestuurlijke reactie

Ecorys heeft begin 2025 de visitatie over de periode 2021 tot en met 2024 uitgevoerd. De visitatie geeft een goed beeld van de prestaties van Woongoed en benoemt ook ontwikkelpunten om onze maatschappelijke en volkshuisvestelijke rol nog verder in te vullen en betekenis te geven.

We zijn trots op de resultaten van Woongoed. Daar werken we met de organisatie ook hard aan. Mooi om te lezen dat de visitatiecommissie en onze stakeholders onze inzet op diverse onderdelen waarderen. We breiden onze woningvoorraad uit met de bouw van nieuwe woningen en verduurzamen onze bestaande woningen. Met de inzet van het tweehurenbeleid werken we aan betaalbare woningen voor een brede groep woningzoekenden. Door het structureel inzetten van wijkbeheerders vergroten we de zichtbaarheid en toegankelijkheid van Woongoed en bevorderen we de leefbaarheid in de wijk. Het Huurdersplatform en de positionering van de Raad van Advies als adviesorgaan van het Huurdersplatform wordt genoemd als voorbeeld voor andere corporaties. We zien in de praktijk dat deze opzet bijdraagt aan een constructieve samenwerking tussen Woongoed en het Huurdersplatform. We hechten veel waarde aan een goede vertegenwoordiging van onze huurders. Complimenten aan het Huurdersplatform en de Raad van Advies hoe zij hier invulling aangeven.

We staan voor een complexe maatschappelijke opgave in een veranderende context. Naast de goede resultaten van de visitatie helpen de ontwikkelpunten ons verder te verbeteren. Deze visitatie komt op een mooi moment. We werken aan een nieuw koersplan voor de periode 2025 – 2029. De opbrengst van de visitatie is waardevolle input voor de keuzes die we richting toekomst maken. We zullen samen met partners nieuwe afspraken maken over de rollen en verantwoordelijkheden in het sociale domein om zo bij te dragen aan de leefbaarheid in de wijk en de zorg en ondersteuning van kwetsbare huurders. We continueren de samenwerking met collega-corporaties. Deze samenwerking breiden we op onderdelen uit waarmee we onze organisatorische capaciteit verder verstevigen. Diverse werkzaamheden in onderhoud, renovatie en herstructurering hebben enorme impact op onze huurders. Er is ruimte voor

verbetering van onze communicatie. Tegelijkertijd zien we in de uitvoering van onze projecten kansen om de participatie met huurders te verstevigen. In het traject van ons koersplan hebben we daar al een eerste verkenning naar gedaan. We blijven werken aan het uitbreiden van onze woningvoorraad. Dit alles binnen de context van beschikbare locaties en de financiële middelen die we daarvoor in kunnen zetten.

We kijken terug op een waardevolle visitatie. Ik wil Ecorys bedanken voor de wijze waarop ze de visitatie hebben uitgevoerd. Met name het zorgvuldige proces, de nieuwsgierigheid naar Woongoed en het waardevrij verkennen van de motivaties van Woongoed droegen daaraan bij. Dit leidde ook tot mooie reflectieve gesprekken. Ook wil ik bij deze de stakeholders bedanken voor hun bijdrage aan deze visitatie. De complexe maatschappelijke opgave waar we voor staan is op veel vlakken een gezamenlijke opgave. We zullen elkaar nodig hebben!

Middelburg, augustus 2025

Reinier de Jonge
Directeur-bestuurder



B Gesproken samenwerkingspartners

Gina Osorio	Bewonerscommissie Edelstenenbuurt
Lia Setton en Wim Oving	Bewonerscommissie Hof ter Veste

De samenwerkingspartners van Woongoed

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende samenwerkingspartners gesproken.

Naam	Functie
Rutger Schonis	Wethouder Gemeente Middelburg
Marleen de Voogd	Beleidsmedewerker Gemeente Middelburg
Jeanette Gels	Bestuurssecretaris University College Roosevelt
Arjen Bouwmeester	Manager Hogeschool Zeeland
David Walvis	Voorzitter Huurdersplatform
Dirk Bruynzeel	Lid Huurdersplatform
Tamara Dekkers	Lid Huurdersplatform
Marcel Jallink	Lid Huurdersplatform
Mariska Blokpoel	Lid Huurdersplatform
Manuel Meier	Lid Huurdersplatform
Eva Hordijk	Lid Huurdersplatform
Marischka Duinkerken	Lid Raad van Advies
Esther Verhage	Lid Raad van Advies
Nellie de Bont	Lid Raad van Advies
Jedidja Trouwborst	Lid Raad van Advies
Jaap Wielaart	Voorzitter raad van bestuur Amarijn
Edwin van den Ende	Teamleider Emergis
Roel Rommens	Algemeen directeur Bouwbedrijf Joziassie
Jennifer Wiessenhaan	Manager Juvent
Sira Kamermans	Directeur bestuurder L'escaut
Marco van der Wel	Directeur bestuurder Beveland Wonen
Henk Guise	Algemeen directeur Orionis
Piet de Rijke en	Bewonerscommissie Bomenbuurt
Ineke Willebroordse	Bewonerscommissie Bomenbuurt
Jeanne Sprengers, Jan, Didi	Bewonerscommissie Dauwendaele
Margot de With	Bewonerscommissie Mosselkreekstraat





Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

K.v.K. nr. 24316726

ecorys.nl