

**Mariëtte Heemskerk**
Directeur-bestuurder
De Goede Woning

Tijdens een tijdelijke functiewissel met een welzijnsbestuurder zag Mariëtte Heemskerk van dichtbij hoe woonproblemen zich vermengen met zorg, armoede en eenzaamheid. Tegelijkertijd dwingen belastingen en stijgende bouwkosten De Goede Woning tot steeds hardere keuzes. Nieuwbouw krijgt voorrang, ook als daardoor minder geld overblijft voor verduurzaming. ‘Als we zo doorgaan, kunnen we nog een paar jaar bouwen. Daarna worden we een beheerclub.’

# ‘Stoppen met bouwen is maatschappelijk onverkoopbaar’

Tien dagen lang verruilde Mariëtte Heemskerk haar functie als directeur-bestuurder van woningcorporatie De Goede Woning voor die van Bertine Spijkers, bestuurder van de Zoetermeerse welzijnsorganisatie inZet. Spijkers werkte in diezelfde periode bij De Goede Woning.

De functiewissel vond van 14 tot en met 25 april 2025 plaats in het kader van Trading Places. Binnen dat programma kijken bestuurders van samenwerkende organisaties niet alleen bij elkaar mee. Zij nemen gedurende tien werkdagen in hoge mate elkaars rollen, afspraken en verantwoordelijkheden over. Het doel: van binnenuit ervaren hoe de werkelijkheid er aan de andere kant van de overlegtafel uitziet.

Op de tweede of derde dag van de wissel kwam het bericht over de voorgenomen huurbevriezing. Normaal gesproken zou zo’n maatregel onmiddellijk op het bureau van Heemskerk belanden. Nu zat zij bij inZet.

‘Ik dacht: mijn collega’s weten wat ze moeten doen. Als ze ergens niet uitkomen, bellen ze mij wel.’

Voor Heemskerk was dat een geruststellende gedachte, maar ook een bestuurlijke toets. De organisatie die zij sinds 2018 leidt, moest zonder haar dagelijkse aanwezigheid kunnen reageren op een maatregel met ingrijpende gevolgen voor de investeringsruimte.

De belangrijkste les lag echter buiten haar eigen organisatie. Bij inZet zag zij hoe woonproblemen zich in de praktijk nauwelijks laten scheiden van welzijn, zorg en bestaanszekerheid. Een corporatiemedewerker kan constateren dat een woning ernstig is vervuild. Het schoonmaken ervan neemt de oorzaak niet weg. Een complexbeheerder kan merken dat een bewoner de deur niet meer opent, maar heeft andere professionals nodig om te achterhalen wat er speelt.

‘Wij zijn vaak als eerste binnen. Maar het gaat niet alleen om het schoonmaken van een woning. De vraag is hoe iemand de ondersteuning krijgt die nodig is om zijn leven weer op orde te brengen.’

De wissel maakte zichtbaar hoeveel zich afspeelt in het grijze gebied tussen organisaties. Juist daar wil Heemskerk dat professionals elkaar eerder vinden: niet pas wanneer overlast escaleert of een bewoner volledig is vastgelopen, maar voordat een probleem onbeheersbaar wordt.

Daarmee raakt de ervaring aan het centrale dilemma van De Goede Woning. De maatschappelijke opdracht van een woningcorporatie wordt steeds breder. Zij moet bouwen, onderhouden en verduurzamen, maar ook bijdragen aan leefbare wijken, kwetsbare bewoners ondersteunen en problemen achter de voordeur signaleren. Tegelijkertijd >

**Woonproblemen laten zich in de praktijk nauwelijks scheiden van welzijn, zorg en bestaanszekerheid.**

wordt de financiële ruimte om die taken uit te voeren kleiner.

## _ Zeven jaar wachten

De Goede Woning is als woningcorporatie actief in Zoetermeer en Pijnacker, beide onderdeel van de regio Haaglanden. In die regio moeten tot 2030 ongeveer 21.000 sociale huurwoningen worden toegevoegd. Voor circa 7.500 woningen bestaan volgens Heemskerk harde plannen. Voor een vergelijkbaar aantal zijn er zachte plannen. De resterende 6.000 woningen zijn vooralsnog vooral een ambitie.

Ondertussen is de gemiddelde inschrijfduur voor een sociale huurwoning opgelopen tot zeven à acht jaar. Wie na een scheiding, baanverlies of andere ingrijpende gebeurtenis opnieuw moet beginnen, heeft weinig aan een langetermijnprogramma.

'Als je vier jaar staat ingeschreven, kun je vaak nog steeds nergens terecht. Mensen blijven noodgedwongen bij elkaar wonen. Soms moet een situatie eerst volledig escaleren voordat iemand urgentie krijgt. Dan zijn we als samenleving veel te laat.'

De gevolgen reiken verder dan het ontbreken van een woning. Ex-partners blijven onder één dak wonen, kinderen groeien op in een gespannen thuissituatie en mensen kunnen geen nieuwe fase van hun leven beginnen. De wooncrisis wordt daarmee ook een sociaal en economisch vraagstuk.

De Goede Woning probeert binnen bestaande buurten meer woningen toe te voegen. Bij de sloop-nieuwbouwprojecten Oostergo en Westergo wordt hoger teruggebouwd dan er nu staat. Niet onbeperkt: de nieuwbouw moet volgens Heemskerk in verhouding blijven tot de omliggende eengezinswoningen.

Daar botsen de belangen van omwonenden en woningzoekenden direct. Bewoners willen weten wat extra woningen betekenen voor hun uitzicht, parkeerdruk en woonomgeving. Tegelijkertijd wachten anderen jarenlang op een huis.

Participatie betekent voor Heemskerk niet dat iedere wens wordt overgenomen. Wel moet vooraf duidelijk zijn wat bewoners van een traject mogen verwachten.

'Je kunt niet doen alsof alle input een-op-een in het plan terechtkomt. Je moet eerlijk aangeven waar ruimte bestaat om iets aan te passen en waar die ruimte er niet is.'

## _ Nieuwbouw op één

De omvang van het woningtekort heeft De Goede Woning tot een scherpe prioriteit gedwongen. 'Nieuwbouw staat op één', zegt Heemskerk. De corporatie wil jaarlijks ongeveer honderd woningen toevoegen en voorkomen dat de bouwproductie stilvalt.

Die keuze heeft gevolgen voor verduurzaming en onderhoud. Waar de organisatie eerder het gewenste maatregelenpakket vaststelde en vervolgens de kosten berekende, begint zij nu vaker bij het beschikbare budget.

'We zeggen nu: dit bedrag hebben we in de begroting opgenomen, wat kunnen we daarvoor doen? De komende jaren moeten we veel nadrukkelijker kiezen wat we wel en niet uitvoeren.'

Daardoor kunnen vergelijkbare woningen binnen één buurt een verschillend verduurzamingsniveau krijgen. Een eerste fase kan worden voorzien van een volledig nieuwe buitenschil, terwijl voor een volgende fase een soberder pakket beschikbaar is. Bestuurlijk is dat verdedigbaar; aan bewoners is het moeilijk uit te leggen.

Ook bij VvE-complexen dwingt de financiële werkelijkheid tot maatwerk. In het ene gebouw kunnen bestaande kozijnen behouden blijven en van beter glas worden voorzien. In een ander complex is volledige vervanging noodzakelijk. De besluiten gaan over miljoenen euro's, terwijl particuliere eigenaren vaak maar beperkt kunnen bijdragen.

'We vragen ontzettend veel van een VvE-bestuur. Het gaat om technische kennis, grote financiële verplichtingen en maatregelen die bewoners tientallen jaren raken. Daar moeten wij als corporatie zorgvuldig in optrekken.'

## _ De prijs van wachten

Dat voorzichtigheid niet automatisch tot een betere financiële uitkomst leidt, bleek bij het project Happy Days. De Goede Woning besloot rond 2020 of 2021 aanvankelijk niet in te stappen. De woningen waren naar het oordeel van de corporatie te duur.



Mariëtte Heemskerk





©Victor van Leeuwenx

Casa Vita in Pijnacker




©Victor van Leeuwenx

Casa Vita in Pijnacker

Later werden ze alsnog afgenomen, maar inmiddels waren de bouwkosten verder gestegen.

‘We hebben het project eerst niet gedaan omdat we het te duur vonden. Uiteindelijk hebben we het alsnog gerealiseerd, maar toen was het nog veel duurder.’

De les is ongemakkelijk. Uitstel kan prudent lijken, maar kan in een markt met snel stijgende bouwkosten juist de duurste keuze blijken. Voor een woningcorporatie bestaat bovendien niet alleen het risico dat zij te veel betaalt. Er is ook het risico dat sociale huur volledig uit een gebiedsontwikkeling verdwijnt.

Bij Happy Days wilde de ontwikkelaar volgens Heemskerk eerst de koopwoningen realiseren en als laatste het sociale deel. Toen bleek dat de sociale huurwoningen te duur waren, vroeg zij de wethouder vast te houden aan het afgesproken programma.

‘Als je het op zo’n moment weggeeft, zegt bij een volgend project iedereen dat sociale huur niet uit kan. Dan ben je het speelveld kwijt.’

Het project werd duurder dan gehoopt, maar de sociale huurwoningen staan er wel. Daarmee laat Happy Days zien hoe moeilijk corporatiebesluiten zich langs één financiële maatstaf laten beoordelen. Een investering kan tegenvallen en maatschappelijk toch noodzakelijk zijn.

Dat maakt de landelijke lasten des te gevoeliger. De vennootschapsbelasting, huurmaatregelen en stijgende bouw- en onderhoudskosten onttrekken volgens Heemskerk geld aan organisaties die dat geld juist nodig hebben om nieuwe woningen te financieren.

‘Als we doorgaan zoals nu, kunnen we nog een paar jaar bouwen. Daarna worden we een beheerclub.’

Stoppen met bouwen is niet alleen een tijdelijke begrotingsingreep. Projectteams verdwijnen, kennis gaat verloren en marktpartijen zoeken andere opdrachtgevers. Het kan jaren duren voordat een stilgevallen productie weer op gang komt.

‘De vraag naar sociale huurwoningen is dan niet verdwenen. Stoppen met bouwen is in de situatie waarin we zitten maatschappelijk onverkoopbaar.’

**‘Je hebt ook bewoners nodig die iets kunnen brengen.’**

## _ Van 36 naar 96 procent

Niet alle lessen van De Goede Woning zijn financieel. Bij de verduurzaming van ongeveer 645 woningen in de Schilders-Dichtersbuurt bleek hoe groot het verschil kan zijn tussen bewoners informeren en bewoners werkelijk betrekken.

Bij de eerste poging behaalde de corporatie circa 36 procent instemming, terwijl voor uitvoering minstens 70 procent nodig was. De organisatie had het plan grotendeels zelf ontwikkeld en legde het daarna aan huurders voor.

Vervolgens werd het proces opnieuw ingericht. Medewerkers gingen eerder met bewoners in gesprek, vroegen wat zij in hun woning ervoeren en welke zorgen zij over de werkzaamheden hadden. De aanpak en communicatie werden aangepast. Uiteindelijk stemde ongeveer 96 procent in.

‘De eerste keer hadden we te veel zelf bedacht. Het was te veel: dit is ons plan en u kunt bij het kruisje tekenen. We hebben geleerd dat je veel eerder moet vragen wat bewoners belangrijk vinden.’

De Goede Woning spreekt sindsdien over de bewonersreis. In de Hovenbuurt werd die werkwijze vanaf het begin toegepast. Bewoners bepalen niet ieder technisch detail, maar de corporatie probeert beter te begrijpen wat een ingreep in hun dagelijks leven betekent.

Ook de nul-op-de-meterwoningen in Palenstein leverden lessen op. Technisch was het project ambitieus. De woningen werden sterk geïsoleerd en kregen een andere energiehuishouding. Tegelijkertijd werden keukens, badkamers en toiletten aangepakt.

‘Wij zagen het als een renovatieproject. Maar voor bewoners ging hun woning ineens heel anders werken, terwijl zij er gewoon bleven wonen. Achteraf was het te veel tegelijk.’

Wie naar een energiezuinige woning verhuist, verwacht dat het huis anders functioneert. Wie tijdens een renovatie blijft wonen, moet plotseling met nieuwe installaties leren omgaan, anders ventileren en wennen aan een veranderd binnenklimaat.

Voor Heemskerk is verduurzaming daarom niet geslaagd zodra een energielabel verbetert. Ook comfort, betaalbaarheid en de ervaring van bewoners tellen mee. Dat maakt de opgave complexer, maar voorkomt dat een technisch succesvol project maatschappelijk tekortschiet. >

© Wilmar Dik



***‘Wij willen mensen een goede woning bieden. En wat ons betreft is dat meer dan alleen de woning.’***

## _ Iedere sleutel moet doorwerken

Nieuwbouw gaat voor De Goede Woning niet alleen over aantallen. Iedere nieuwe woning moet waar mogelijk meerdere verhuisbewegingen op gang brengen.

Zoetermeer werd in de jaren zestig, zeventig en tachtig als groeikern gebouwd. Veel bewoners kwamen er als jong stel wonen, kregen kinderen en wonen inmiddels opnieuw met z’n tweeën in een eengezinswoning. Zij willen soms verhuizen, maar alleen wanneer een passend alternatief beschikbaar is.

De Goede Woning zet daarom samen met andere corporaties en de gemeente een seniorenmakelaar in. Nieuwe gelijkvloerse woningen worden zo veel mogelijk ingezet om senioren te laten doorstromen. In Casa Vita in Pijnacker gingen volgens Heemskerk achttien van de 34 huurwoningen naar bewoners die een eengezinswoning achterlieten.

Casa Vita is een houtbouwproject met huur- en koopwoningen die aan de buitenkant nauwelijks van elkaar verschillen. De woningen pasten niet volledig binnen het gebruikelijke programma van eisen van De Goede Woning. Sommige waren iets kleiner en hadden niet de extra kamer die vaak voor senioren wordt gewenst.

‘Intern was de vraag: moeten we dit wel doen? Nu vindt iedereen het een fantastisch project. Het is ons eerste project in Pijnacker en echt een visitekaartje.’

Voor Heemskerk illustreert het project hoeveel ruimte verloren kan gaan door vast te houden aan de laatste procenten van een programma van eisen. De specificaties van corporaties zijn volgens haar voor het grootste deel gelijk. Toch kunnen kleine afwijkingen een plan ingewikkelder en duurder maken.

‘Je moet steeds vragen hoe essentieel die laatste verschillen werkelijk zijn. Uiteindelijk gaan er in al die woningen gewoon mensen wonen.’

## _ Draagkracht terugbrengen

Heemskerk groeide zelf op in Zoetermeer, in Buytenwegh. Sociale huurwijken kenden toen een bredere mix van huishoudens en beroepen. Ook leraren, politieagenten en andere werkende gezinnen woonden in een corporatiewoning.

Door passend toewijzen en de concentratie van kwetsbare bewoners is die balans in sommige wijken veranderd. Dat is geen oordeel over individuele huurders, benadrukt zij. Wel ziet zij wat er gebeurt wanneer veel mensen met een hulpvraag bij elkaar wonen.

‘Als iedereen in een complex ondersteuning nodig heeft, wordt het moeilijk om elkaar te helpen. Je hebt ook bewoners nodig die iets kunnen brengen.’

De Goede Woning kijkt daarom niet alleen naar het aantal sociale huurwoningen, maar ook naar de spreiding over buurten en naar variatie binnen



**‘De oplossing zit niet alleen in de fabriek. Als het proces ervoor en eromheen traag blijft, win je uiteindelijk weinig tijd.’**

complexen. In wijken met zeer hoge percentages sociale huur kan meer menging nodig zijn. In wijken met weinig sociale huur moet hiervoor juist ruimte worden gemaakt.

Ook ontmoeting, groen en voorzieningen bepalen de draagkracht van een buurt. Wie zijn buren kent, belt eerder aan wanneer er overlast is. Wie elkaar nooit spreekt, zoekt sneller een formele route via corporatie, gemeente of politie.

Daar sluit de les uit de functiewissel met inZet opnieuw op aan. Preventie begint niet bij een nieuw protocol, maar bij professionals die elkaar kennen en bewoners die niet pas in beeld komen wanneer de situatie volledig is vastgelopen.

## _ Een horizon van dertig jaar

Van Den Haag vraagt Heemskerk vooral een langere horizon. De politiek beoordeelt maatregelen vaak binnen een kabinetsperiode, terwijl corporaties investeren in woningen die tientallen jaren moeten functioneren.

‘Je moet niet over vier jaar kijken, maar over twintig of dertig jaar. Wat betekent een maatregel voor de ontwikkeling van Nederland en voor de mogelijkheid om te blijven bouwen?’

Gerichte ondersteuning van huishoudens die moeite hebben hun woonlasten te betalen, heeft haar voorkeur boven generieke maatregelen. Een algemene korting of huurbevriezing bereikt ook mensen die de tegemoetkoming niet nodig hebben en verkleint tegelijkertijd de investeringsruimte van corporaties.

Ook gemeenten hebben een doorslaggevende rol. Zij kunnen sociale grondprijzen hanteren, corporaties vroeg bij gebiedsontwikkelingen betrekken en voorkomen dat sociale woningbouw als sluitpost wordt behandeld.

Conceptueel en modulair bouwen kan de productie versnellen, maar is volgens Heemskerk geen wondermiddel. De Nederlandse woningfabrieken worden nog onvoldoende benut, maar ook een industrieel gebouwde woning heeft grond, een vergunning en politieke besluitvorming nodig.

‘De oplossing zit niet alleen in de fabriek. Als het proces ervoor en eromheen traag blijft, win je uiteindelijk weinig tijd.’

## _ Geen eigen bestuurskamer

Binnen De Goede Woning probeert Heemskerk de afstand tussen bestuur, medewerkers en huurders klein te houden. De organisatie werkt met flexplekken. Ook zij heeft geen eigen kamer.

‘Ik vind het vreemd om toegankelijkheid belangrijk te noemen en vervolgens als bestuurder een aparte vaste werkplek te hebben.’

De corporatie kende van oudsher een sterke familiecultuur. Daar moest volgens haar meer balans tussen familiecultuur en zakelijkheid in komen: verantwoordelijkheden duidelijk beleggen, elkaar aanspreken en problemen niet doorschuiven. Voor huurders moet de interne organisatiestructuur zo veel mogelijk onzichtbaar blijven.

‘Het maakt een huurder niet uit of een vraag bij wonen, vastgoed of financiën hoort. Die wil gewoon antwoord.’

Over vijf jaar wil Heemskerk niet alleen worden beoordeeld op energielabels en beleidsplannen. De wachttijd voor een woning moet zijn gedaald. Meer senioren moeten zijn doorgestroomd. Bewoners moeten eerder bij plannen zijn betrokken en medewerkers moeten sneller duidelijkheid geven, ook wanneer het antwoord ongunstig is.

Zij gaat naar eigen zeggen vrijwel altijd met plezier naar haar werk. Dat klinkt optimistisch in een sector waarin de financiële rek afneemt en medewerkers vaker worden geconfronteerd met verharding, overlast en bewoners die nergens anders terechtkunnen.

Het is geen pleidooi om de grenzen te negeren. Juist omdat de middelen beperkt zijn, wil Heemskerk duidelijker kiezen en beter uitleggen wat wel en niet mogelijk is. Maar zij weigert de maatschappelijke opdracht van een corporatie terug te brengen tot het beheren van stenen.

‘Wij willen mensen een goede woning bieden. En wat ons betreft is dat meer dan alleen de woning. Het gaat ook om de omgeving en om de vraag of iemand daar prettig kan leven.’ <