



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0688  
Woningstichting Goud Wonen | Uithuizen  
t.a.v. het bestuur  
Schoolstraat 22  
9981 AN Uithuizen

**Alleen per e-mail verzonden**

Datum 23 december 2025  
Betreft Toezichtbrief Autoriteit woningcorporaties (definitief)

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**

Autoriteit woningcorporaties  
Graadt van Roggenweg 500  
Utrecht  
Postbus 16191  
2500 BD Den Haag  
www.ilent.nl

**Contactpersoon**

Geachte [REDACTED],

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) ziet erop toe dat woningcorporaties hun kerntaak goed kunnen (blijven) vervullen: zorgen dat mensen met een laag inkomen goed en betaalbaar kunnen wonen. Hiermee draagt de Aw bij aan het vertrouwen van politiek en maatschappij in het stelsel van sociale huur. In dit kader ontvangt u deze toezichtbrief over het onderzoek naar uw corporatie. Basis daarvoor is het Gezamenlijk beoordelingskader van de Aw en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), zie [Gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW - december 2024 | Publicatie | Inspectie Leefomgeving en Transport \(ILT\)](#). In de bijlage vindt u een beschrijving van de aanpak en de gebruikte informatie.

Op 30 september 2025 had ik samen met mijn collega [REDACTED] een aantal gesprekken bij Goud Wonen. We spraken met u, respectievelijk uw management team. Tot slot spraken we ook met uw voltallige Raad van Commissarissen (RvC). Tevens hebben wij op een plezierige wijze een rondleiding langs het bezit van Goud Wonen gehad.

Ook hebben we u online gesproken op d.d. 16 april jongstleden. Naast een kennismaking spraken wij over de onderwerpen behorende bij het beoordelingskader. Op de agenda stond ook het verdiepend toezicht van WSW. U nam ons mee in uw visie op de organisatie en de veranderende context waarin deze opereert.

Op 3 juni jongstleden hebben wij u en [REDACTED] gesproken. Toen hebben we stilgestaan bij de aanpak van de (mogelijke) gevolgen van de voorgenomen huurbevriezing. Inhoudelijk zijn onder andere de ICR, het hersteltraject in het kader van de toekomstige borging door het WSW en de bredere vraag hoe de organisatie structureel in control kan zijn en blijven, aan bod gekomen.

Tijdens alle gesprekken zijn we ingegaan op leiderschap en het voorbereiden van strategische keuzes. Zo spraken over het belang van scenario-denken binnen Goud Wonen. Daarbij is ingezoomd op de wijze waarop scenario's worden ontwikkeld, afgewogen en verbonden aan risico-inschatting en beleidskeuzes. In deze brief wordt de samenvatting van onze bevindingen en de met u en de RvC besproken reflecties weergegeven.

**Conclusie**

De context van Goud Wonen wordt gekenmerkt door grote maatschappelijke druk en complexe volkshuisvestelijke opgaven. De gevolgen van de aardbevingen en de versterkingsoperatie stellen hoge eisen aan zowel bestuur als organisatie. De Aw waardeert de inzet, betrokkenheid en arbeidsethos van de bestuurder en het managementteam. Goud Wonen toont een sterke maatschappelijke gerichtheid,

**Ons Kenmerk**  
H775788

voelt zich betrokken bij de regio en werkt met overtuiging aan haar kernopdracht: het bieden van goede, veilige en duurzame huisvesting aan haar huurders. Goud Wonen beschikt over een betekenisvolle portefeuille.

Hiernaast bevindt Goud Wonen zich in een fase waarin verdere verzakelijking, versterking van managementsystemen en professionalisering van leiderschap noodzakelijk zijn om de omvang van de opgaven duurzaam te kunnen dragen. De voorspelbaarheid en betrouwbaarheid van data oftewel sturingsinformatie vereist nauwgezetheid en is, in mijn ogen, niet afdoende. De maturiteit van de organisatie sluit nog niet volledig aan bij de omvang van de organisatorische opgaven.

De komende periode zal in het teken staan van verdere professionalisering van het bestuur, versterking van leiderschap, ontwikkeling van een aanspreekcultuur, data-gedreven sturing, duurzame borging van kwaliteit en risicomanagement, en integrale sturing op financiële en maatschappelijke resultaten inclusief scenario-denken. Bestuur, management en RvC tonen ontwikkelbereidheid en een focus op verbetering. De RvC tracht actief haar vier kernrollen van toezicht te vervullen – toezichthouder, werkgever, klankbord en ambassadeur – en werkt aan het versterken van de strategische, controlerende en sparringpartnerrol.

Belangrijke ontwikkelpunten zijn:

- Versterking van strategisch toezicht en werkgeversrol van de RvC;
- Bestuur en managementontwikkeling door borging van scenario-denken, leiderschap, opvolgingsplanning en aanspreekcultuur;
- Verbetering van voorspelbaarheid, reproduceerbaarheid en betrouwbaarheid van financiële en operationele data;
- Waarborging van het volkshuisvestelijk belang, inclusief tijdige borging door het WSW. Temeer omdat zonder WSW borging de uitvoering van reeds gemaakte afspraken met externe partijen onder druk staat.

Op basis van het onderzoek geeft de Aw de risico-inschatting 'midden' aan de onderdelen kwaliteit intern toezicht, voorspelbaarheid en kwaliteit van data en governance volkshuisvestelijk belang. Op het onderdeel kwaliteit bestuur stelt de Aw het oordeel voorlopig uit. Het overall risicoprofiel wordt als midden beoordeeld. Tijdens de gesprekken is bovenstaande aan bod gekomen. Goud Wonen is zich bewust van de ontwikkelpunten. Echter de structurele borging van professioneel toezicht, leiderschap, data en continuïteit is nog in ontwikkeling. De Aw zal dit proces met scherpste en betrokkenheid blijven volgen.

### **Toezichtafspraken**

Op basis van bovenstaande beoordeling maak ik met u de volgende toezichtafspraken: de Aw ontvangt graag in het eerste kwartaal van 2026 een integraal verbeterplan. De volgende onderwerpen kunnen hierin worden opgenomen:

1. Strategisch toezicht en werkgeversrol RvC
  - De RvC bespreekt het komende jaar periodiek haar eigen rollen, effectiviteit en samenwerking in reflecties of (extra) tussentijdse evaluaties.
  - Zicht op de wijze waarop de RvC met het bestuur de zelfreflectie en het samenspel bespreken.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Datum**  
23 december 2025

**Ons Kenmerk**  
H775788

2. Bestuur, leiderschap en managementontwikkeling
  - De aanspreek- en bespreekcultuur wordt structureel versterkt door het Management Development-traject te borgen in dagelijkse besluitvorming en overlegstructuren.
  - De visie op leiderschap en de implementatie: het bestuur en de RvC zorgen voor duidelijke rolverdeling, taakdelegatie en opvolging binnen het bestuur.
3. Voorspelbaarheid van data en risicomanagement
  - Evaluatie van de flinke wisselingen in data en de wijziging in de risico beoordeling.
  - Het structureel borgen van de voorspelbaarheid, reproduceerbaarheid en betrouwbaarheid van financiële en operationele data. Het plan-do-check act principe wordt daarbij toegepast.
  - Een visie op het 'delen van kennis uit hoofden van medewerkers' en op proactief toekomstgericht denken en scenario-denken. Hierbij hoort ook het in kaart brengen van processen en het duiden van de diverse rollen van sleutelfiguren en MT leden. In dit kader is gesproken over frisse blikken.
4. Governance Volkshuisvestelijk belang
  - De afspraken met externe partijen en de voorwaarden voor de tijdige goedkeuring door het WSW worden actief gemonitord.
  - Integrale sturing op financiële en maatschappelijke resultaten blijft een vast agendapunt in toezichts- en bestuur gesprekken.
5. Rapportage en monitoring
  - Periodieke rapportages worden opgesteld over de vorderingen van de afspraken met WSW. Aw ontvangt ieder kwartaal een rapportage over de voortgang van bovenstaande afspraken. Aandachtspunten worden vermeld.

**Inspectie Leefomgeving en Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Datum**  
23 december 2025

**Ons Kenmerk**  
H775788

### **Vorige beoordeling**

In de vorige toezichtbrief van 28 juni 2024 is aan alle onderdelen van het beoordelingskader de risico-inschatting 'laag' toegekend. De brief bevatte de toezichtafpraak dat Goud Wonen de Aw informeert over de door haar genomen besluiten om de risico's ten aanzien van continuïteit van de RvC te mitigeren.

Sindsdien heeft Goud Wonen een MJB/dPi (2025-2029) ingediend die sterk afwijkt van eerdere begrotingen/dPi's, waardoor de risicobeoordeling gewijzigd is.

### **TOELICHTING**

#### **Kwaliteit van toezicht**

De RvC van Goud Wonen heeft recent nieuwe leden en [REDACTED] gekregen, waardoor de continuïteit van het toezicht (zie toezichtbrief 28 juni 2024) is beter geborgd. De Raad werkt zichtbaar aan een goede invulling van haar vier toezichtrollen en is zich bewust van de fase waarin Goud Wonen zich bevindt: verdere professionalisering en verzakelijking.

In eerdere jaren lag de nadruk vooral op beheersing en naleving, waardoor minder aandacht was voor strategische scenario's, blinde vlekken en kwetsbaarheden binnen bestuur en organisatie. De RvC onderkent dat zij toen actiever had kunnen bijdragen aan reflectie en scenario-denken.

In het toezichtgesprek werd duidelijk dat de RvC stappen zet richting meer strategisch en zelfkritisch toezicht, passend bij de maatschappelijke opgave van Goud Wonen. Tegelijkertijd is verdere versterking nodig, met name in het expliciet agenderen van leiderschap, cultuur, voorbeeldgedrag, het vier-ogenprincipe en de borging van het volkshuisvestelijk belang. De balans tussen professionele nabijheid en onafhankelijke oordeelsvorming blijft daarbij een belangrijk aandachtspunt.

**Inspectie Leefomgeving en Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

De RvC toont bereidheid tot verdere ontwikkeling, maar structurele borging van professioneel, voorspelbaar toezicht vraagt nog aandacht. Dit geldt ook voor leiderschapsondersteuning en succession planning, die minder als bestuurlijk thema en meer als onderdeel van brede leiderschapsontwikkeling moeten worden gezien.

**Datum**  
23 december 2025

**Ons Kenmerk**  
H775788

De Aw waardeert de open en reflectieve houding van de RvC, ook tijdens het toezichtgesprek. Zoals hierboven aangegeven vragen de strategische rol, werkgeversrol en voorspelbaarheid van toezichtprocessen verdere versterking. Het risico wordt als midden ingeschat, omdat de Raad stappen zet, maar de structurele borging van professioneel toezicht nog niet volledig is gerealiseerd

#### **Kwaliteit bestuur en leiderschap**

Het bestuur van Goud Wonen toont grote maatschappelijke betrokkenheid en een sterk verantwoordelijkheidsgevoel in het bijdragen aan de versterkingsopgave en het oplossen van aardbevingsgevolgen. De RvC waardeert deze inzet. Tegelijk brengt het persoonlijk dragen van een omvangrijk takenpakket risico's mee voor continuïteit en bestuurlijke wendbaarheid. Dit onderstreept de noodzaak van een heldere taakverdeling, gedeeld leiderschap en versterkte opvolging.

Het recent ingestelde managementteam is betrokken en loyaal. Verdere professionalisering is wenselijk op het gebied van taakverdeling, delegatie, opvolging en het expliciet afstemmen van wederzijdse verwachtingen. Meer gedeeld eigenaarschap, reflectie en tegenspraak zijn nodig om strategische vraagstukken, scenario's en risico's systematischer te bespreken en vast te leggen. De verschuiving van operationele naar strategische sturing vraagt om voorbeeldgedrag, transparantie en een goede balans tussen kracht en tegenkracht. De door de bestuurder beschreven cultuur van 'het dorps karakter' en verbondenheid draagt bij aan betrokkenheid bij de maatschappelijke doelstelling, maar kan het open bespreken van strategische dilemma's en tegenspraak belemmeren. Professioneel leiderschap vraagt om expliciete reflectie, kennisdeling en constructieve kritiek. We hebben gesproken dat binnen Goud Wonen de sleutelposities worden vervuld door intern potentieel. De input van nieuwe zienswijze door het aantrekken van nieuwe professionals (frisse blikken) kan van toegevoegde waarde zijn.

Het Management Development-traject is een belangrijke stap om leiderschap, scenario-denken, collectief eigenaarschap en de aanspreekcultuur te versterken. Succession planning staat nog in de kinderschoenen, maar is essentieel voor continuïteit en kennisborging, inclusief aandacht voor andere sleutelposities. Het vier-ogenprincipe moet structureel worden geborgd, evenals het actief toetsen van aannames en het stimuleren van kritisch denken en eigenaarschap.

Op het vlak van bestuur en leiderschap is het oordeel op dit moment, in onze ogen nog niet vast te stellen. Dit omdat tamelijk recent is gestart met een management team. Daarnaast is er ontwikkelbereidheid, zo is er bijvoorbeeld gestart met een management development programma. Tevens reflecteert de RvC kritisch op de diverse dilemma's die samenhangen met de wijze waarop leiderschap wordt vormgegeven binnen Goud Wonen. Al met al krijgt dit onderwerp, in onze ogen, de aandacht. We zien graag de ontwikkeling op dit vlak tegemoet. Verdere versterking van scenario-denken, gedeeld leiderschap, succession planning en professionele aanspreekcultuur blijft noodzakelijk.

### **Voorspelbaarheid van data**

De voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en reproduceerbaarheid van financiële en operationele data vormen belangrijke aandachtspunten. Ik constateer dat de gegevensvoorziening gedurende 2025 nog niet altijd eenduidig en consistent is. Verschillen in uitgangspunten en berekeningsmethoden leiden tot uiteenlopende uitkomsten, waardoor de vergelijkbaarheid en betrouwbaarheid van besluitvorming onder druk komt te staan. Dit geldt zowel voor interne sturing als voor externe verantwoording.

De RvC en het bestuur zijn zich bewust van deze uitdaging en hebben maatregelen geïnitieerd om de kwaliteit van data en managementinformatie te verbeteren. Externe ondersteuning is ingezet om processen te stroomlijnen en de datakwaliteit te borgen. Deze betrouwbare, consistente en voorspelbare informatie vormt de basis voor scenario-denken, strategische besluitvorming en integrale sturing op financiële en maatschappelijke prestaties.

De voorspelbaarheid van data is nauw verbonden met de verdere verzakelijking van de organisatie en het versterken van de interne beheersing. Inconsistenties in financiële gegevens, onvoldoende vastgelegde aannames en uiteenlopende interpretaties vergroten de onzekerheid in besluitvorming en externe verantwoording. De recente communicatie met het WSW heeft dit bevestigd en het belang benadrukt van transparante besluitvorming, onderbouwde keuzes en scenario-denken. De samenhang en betekenis van data moeten daarom kritisch worden beoordeeld.

Het verbeteren van de voorspelbaarheid vereist dat uitgangspunten, berekeningsmethoden en aannames expliciet worden vastgelegd en gedeeld binnen het managementteam. Dit draagt bij aan een gedeeld inzicht, beter onderbouwde besluiten en een sterker collectief leervermogen. Het systematisch toetsen van cijfers en scenario's, in combinatie met het vier-ogenprincipe, vormt hierbij een essentieel uitgangspunt.

Ik constateer dat de organisatie stappen zet, zoals het verbeteren van rapportagestructuren en van periodieke managementinformatie. Toch blijft het risico dat inconsistenties en gebrek aan reproduceerbaarheid leiden tot onverwachte uitkomsten aanwezig. Dit risico wordt als midden ingeschat, aangezien er zichtbare vooruitgang en externe ondersteuning is, maar de structurele borging van datakwaliteit en voorspelbare informatievoorziening nog in ontwikkeling is. Er wordt verder nagedacht hoe bovenstaande verder versterkt kan worden.

### **Governance Volkshuisvestelijk belang**

Goud Wonen beschikt over een kwalitatief sterke en grotendeels verduurzaamde woningportefeuille. De organisatie levert daarmee een wezenlijke bijdrage aan het volkshuisvestelijk belang in de regio. Tevens wordt de organisatie geconfronteerd met een omvangrijke versterkingsopgave, de integratie van bezit uit eerdere fusies en intensieve samenwerking met gemeenten bij nieuwbouw en herstructurering. Deze factoren stellen hoge eisen aan correcte management informatie, sturing en organisatiecapaciteit.

De RVC en het bestuur zijn zich bewust van het belang van het tijdig vastleggen en borgen van afspraken met externe partijen. Goud Wonen dient zorg te dragen dat in stukken inzichtelijk wordt welke overwegingen en scenario's er spelen, ondersteund door correcte cijfers en actuele managementinformatie. De borgstelling door het WSW is gebaseerd op deze onderbouwing. Het WSW heeft echter aangegeven dat zij op dit moment nog niet volledig tevreden is hierover. Indien de borging niet tijdig door het WSW wordt afgegeven, kunnen reeds gemaakte afspraken mogelijk niet volgens plan worden nageleefd. Dit brengt risico's met zich mee voor zowel de uitvoering van de volkshuisvestelijke opgave

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Datum**  
23 december 2025

**Ons Kenmerk**  
H775788

als de (financiële) continuïteit van de organisatie. De RvC en het bestuur zijn zich bewust van het belang van het opschrijven, checken en evaluatie van interne afspraken en van afspraken met externen. Zoals reeds beschreven verdient het daadwerkelijk expliciteren van afspraken en de evaluatie hiervan, met andere woorden de plan-do-check-act cyclus, de verdere aandacht


De organisatie is zich bewust van deze uitdaging en streeft naar een professionele aanpak. Dit blijkt echter in de praktijk niet gemakkelijk te bereiken. Zoals besproken wijkt de meerjarenbegroting/DPI 2025-2029, voor de Aw onverhoopt significant af van eerder in gediende begrotingen/dPi's. Dit leidt niet alleen tot een midden risico op de voorspelbaarheid van data, maar ook op de governance van volkshuisvestelijk belang. Het is noodzakelijk dat afspraken met het WSW tijdig en aantoonbaar worden geborgd om de continuïteit van volkshuisvestelijke prestaties en van de organisatie te waarborgen.

Ik vraag u de Aw over de ontwikkelingen met het WSW op de hoogte te blijven houden. Voor de verwachtingen van de Aw rond de nieuwe begroting, verwijs ik u naar de recente leidraad MJB en dPi 2025: [Leidraad Aw inzake Meerjarenbegroting en dPi2025 | Brief | Inspectie Leefomgeving en Transport \(ILT\)](#)

-  
**Tot slot**

Om transparant te zijn, publiceert de Aw deze toezichtbrief op de website. Deze publicatie voldoet aan de AVG. Als u vragen heeft naar aanleiding van deze brief, dan kunt u uiteraard contact met mij opnemen.

Met vriendelijke groet,

  
Senior inspecteur Autoriteit woningcorporaties

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Datum**  
23 december 2025

**Ons Kenmerk**  
H775788

# Bijlage toezichtbrief

## **Integraal toezicht**

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) houdt integraal toezicht. Dit betekent dat verschillende risicogebieden in onderlinge samenhang worden onderzocht volgens het Gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW en de eisen in de Woningwet.

## **Toezichtbrieven**

Op basis van een risicobenadering bepaalt de Aw jaarlijks voor iedere woningcorporatie of een onderzoek op basis van het Gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW wordt uitgevoerd. Dit onderzoek doet de Aw minimaal 1 keer per 2 jaar. De uitkomsten van de beoordeling maakt de Aw openbaar in de zogeheten toezichtbrief.

In een toezichtbrief kunnen onder andere toezichtafspraken, overige afspraken of interventies staan.

- Toezichtafspraken: Als er een verhoogd risico is op een onderdeel van het beoordelingskader, dan gaat de toezichtbrief daar verder op in. Een toezichtafpraak is een concreet inhoudelijk verzoek aan de corporatie, gericht op het verbeteren van het onderdeel van de corporatieperformance waarvoor een verhoogd risico is vastgesteld. Dit verzoek is omschreven en afgebakend in zowel tijd als concreet op te leveren resultaat.
- Overige afspraken: Bijvoorbeeld aandachtspunten, gevraagde stukken of procesafspraken.
- Interventies: Als de Woningwet wordt overtreden, zal in alle gevallen sprake zijn van een interventie. De schade door de overtreding en de houding van de corporatie bepalen mede de keuze voor de interventie.

## **Gebruikte informatie**

In het onderzoek is de volgende informatie gebruikt:

- dPi gegevens 2024
- Jaarverslag 2024
- Managementletter 2024
- Meerjarenbegroting 2025 en verder
- Voorgaande oordelen Aw
- Onderzoekresultaten van het WSW
- Meest recente brieven van het WSW
- Ondernemingsplan
- Notulen RvC 2025
- Visitatie rapport d.d. 2020-2023
- dVi gegevens 2024

## **Rechtmatigheidsbrieven**

Alle woningcorporaties krijgen elk jaar vóór 1 december van de Aw een rechtmatigheidsbrief, naar aanleiding van de rechtmatigheidstoets. Deze toets richt zich in ieder geval op de onderdelen passend toewijzen, staatssteun, huursom, Wet Normering Topinkomens (WNT) en een selectie van andere rechtmatigheidsvereisten.

**Inspectie Leefomgeving en  
Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Datum**  
23 december 2025

**Ons Kenmerk**  
H775788