



**Maatschappelijke visitatie**

# **Rijswijk Wonen**

Rotterdam, 28 juni 2024

Datum volgende visitatie: 7 augustus 2027

## Maatschappelijke visitatie

# Rijswijk Wonen

2020 tot en met 2023

### Opdrachtgever:

Rijswijk Wonen

### Visitatiecommissie:

Maarten Nieland  
Robert Kievit  
Sjoerd Buizert

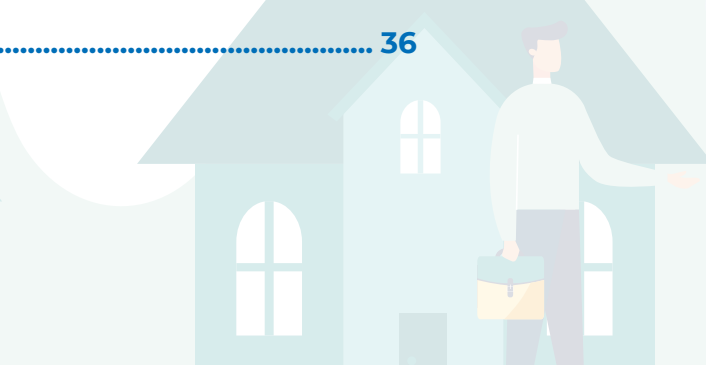
Rotterdam, 28 juni 2024

Volgende visitatiedatum: 7 augustus 2027



## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie.....	5
Visitatie in één oogopslag .....	10
1 Maatschappelijke waarde .....	11
2 Maatschappelijke verankering.....	20
3 Besturing.....	23
4 Maatschappelijke capaciteit .....	25
A Bestuurlijke reactie .....	28
B Maatschappelijke reactie .....	30
B Onafhankelijkheidsverklaringen.....	31
C Curriculum vitae .....	32
D Onderzoeksverantwoording .....	36



## 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 Rijswijk Wonen

Rijswijk Wonen is een corporatie met een werkgebied in de gemeente(n) Rijswijk en Den Haag en heeft ongeveer 6600 woningen in eigendom. Rijswijk Wonen heeft Ecorys in 2024 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. Eén jaar later dan gebruikelijk bij een visitatieperiode van 4 jaar. Rijswijk Wonen heeft een bewuste keuze gemaakt om de visitatie niet in 2023 maar in 2024 te laten uitvoeren. Rijswijk Wonen heeft deze keuze in de jaarverslagen van 2022 en 2023 toegelicht en hierover de Autoriteit woningcorporaties geïnformeerd. De visitatie heeft voornamelijk betrekking op de periode van 2020 tot en met 2023. Uiteraard wordt in de visitatie ook gekeken welke ontwikkeling Rijswijk Wonen heeft doorgemaakt vanaf 2019.

### Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Rijswijk Wonen, 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 door de visitatiecommissie. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie, de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren en de onderzoeksverantwoording.

### Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 wordt voor de verschillende visitatievelden gebruik gemaakt van een

beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal. De visitatiecommissie geeft voor ieder visitatieveld een beoordeling:

- 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 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 Renske den Besten voor de prettige samenwerking.



# Position paper

**Rijswijk Wonen 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.**

Rijswijk Wonen is afgelopen jaren gegroeid naar een zelfbewuste, trotse organisatie die midden in de maatschappij staat, de verantwoordelijkheid voelt en neemt voor het vergroten van het woningaanbod, het borgen van de betaalbaarheid en het verbeteren van de (energie)kwaliteit. De bewijslast vinden we in de dingen die we in de wijken en buurten samen met en voor onze huurders realiseren. We zetten vol in op de samenwerking en co creatie met de gemeente en de welzijns- en zorgorganisaties. We verbinden mensen en partijen met elkaar en versterken daarmee het netwerk. De opgaven die zich aandienen pakken we voortvarend beet. We doen dat met energie, werken vanuit de gedachte 'wat kan er wel' en kleuren als dat nodig is aan de randjes.

## 1. Waar komen we vandaan?

De afronding van de visitatie 2015-2018 medio 2019 viel samen met de start van mijn eerste 4-jaarsperiode als de nieuwe bestuurder van Rijswijk Wonen. Het herstel dat onder de interim-bestuurder was ingezet, diende een krachtig en stabiel vervolg te krijgen. De inzet richtte zich vooral op de zaken als het op orde brengen van de basis, het leggen en verstevigen van de relatie met onze huurders en stakeholders, het van de kant duwen van broodnodige vastgoedinvesteringen en het stabiel krijgen van de werkorganisatie.

Onder mijn voorganger waren alle stappen gezet rondom verbetering van de governance. Eind 2019 kon geconstateerd worden dat alle acties benoemd in het Governance-verbeterplan waren uitgevoerd en beëindigde de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) het extra toezicht. De Governance inspectie die Aw eind 2021 uitvoerde bij Rijswijk Wonen, onderstreepte dat de governance goed op orde was gebracht en verhoudingen tussen bestuur en toezicht waren hersteld. Eind 2019 is gestart met het maken van het Koersplan #BouwenAanBeterWonen. Het Koersplan is 'buiten opgehaald'; en heeft veel draagvlak bij onze belanghouders.

## 2. Waar staan we voor en wat willen we bereiken?

Het Koersplan #BouwenAanBeterWonen onderstreept de missie en visie van Rijswijk Wonen en benoemt de hieronder weergegeven 6 speerpunten voor de periode 2021 – 2025. Het Koersplan markeert samen met de nieuwe, eigentijdse huisstijl en de nieuwe

uitdagende werkomgeving op de centrumlocatie aan de Lange Kleiweg de start van het nieuwe Rijswijk Wonen. Het Koersplan heeft nieuw elan aan de organisatie gegeven en biedt blijvend fundament om binnen Rijswijk mensen met kleine portemonnee een goede en duurzame woning te bieden in een prettige woonomgeving.

Hieronder staat helder en beknopt per thema aangegeven waar we eind 2025 willen zijn. De 6 speerpunten bieden basis voor de opvolgende jaarplannen. Daarmee is er aansluiting tussen Koersplan, jaarplan, en uiteindelijk ook voortgangsrapportages en jaarverslagen.

- De dienstverlening is dichtbij en betrokken. We werken mensgericht en passen meer maatwerk toe.
- De betaalbaarheid en beschikbaarheid staat voorop. We realiseren meer gevarieerde woningen voor een brede doelgroep.
- Leefbare buurten en wijken maken we samen. We zijn zichtbaar, benaderbaar en werken samen aan de opgave.
- Wonen en Zorg: We zorgen voor goed wonen in iedere levensfase en bij elke zorgvraag.
- Duurzaamheid: Vol overtuiging zetten we in op de verduurzaming.
- De organisatie is klaar voor de toekomst. We doen samen wat nodig is.

## 3. Wat zijn onze belangrijkste opgaven en prestaties?

### Verdiepen en verbreden van samenwerking

Rijswijk Wonen staat anno 2024 midden in de maatschappij met de blik gericht naar buiten. De relatie met de gemeente (bestuurlijk, politiek en ambtelijk) is sterk verbeterd. Het netwerk met welzijns- en zorgpartijen is sterk uitgebreid en verder verdiept. In SVH-verband zoeken we samenwerking en pakken we thema's in gezamenlijkheid op; samenwerken is een vanzelfsprekendheid, het besef dat we elkaar nodig hebben evident. In de relatie met de huurdersorganisatie is veel geïnvesteerd. De samenwerking verloopt uiterst prettig en effectief. De huurdersorganisatie is betrokken en adviseert actief over o.a. het huurbeleid, jaarplan en participatie. Succesvolle en drukbezochte belanghoudersbijekomsten laten zien dat het netwerk van Rijswijk Wonen bijzonder vitaal en actueel is.

### Inzet op verduurzaming en vastgoedprojecten

Sinds 2019 is krachtig vervolg gegeven aan de realisatie van de vastgoedprojecten en de verduurzaming. Van intentie naar realisatie. Noodzakelijke knopen bijvoorbeeld t.a.v. sloop werden doorgehakt en investeringsbesluiten genomen. Veel nieuwbouw is toegevoegd, veel vastgoedprojecten in de bestaande voorraad zijn gerealiseerd. Ook

realiseerden we ontmoetings-, en scootmobielruimten. Terugkijkend ben ik vooral trots op de kansen die we – vanuit een proactieve houding - hebben benut voor projecten die buiten comfortzone vallen, waar we risico's hebben genomen en spreekwoordelijke beren op de weg hebben ontweken. De realisatie van acht Tiny Houses in Te Werve en de realisatie van het flexcentrum Hof van Elsenburg zijn hier mooie voorbeelden van.

In de samenwerking is Rijswijk Wonen bijzonder actief. De inkoop van de verduurzaming pakken we op met 4 andere corporaties in de regio. We zetten vol in op het toevoegen van woningen aan de voorraad. Met de gemeente verkennen we daartoe 5 sporen, die onlangs aan de lokale prestatieafspraken (LPA) zijn toegevoegd. Naast de acquisitie van nieuwe projecten, verkennen we de opties om flex-woningen toe te voegen. De versnelling van de nieuwbouw geven we vorm met deelname aan de bouwstroom Haaglanden. Ook werken we samen met The Green Village van de TU Delft. De samenwerking is bedoeld om de verduurzaming te versnellen, innovaties naar praktijk te brengen, en andersom uitdagingen bij de TU Delft onder te brengen. Eind 2023 is Rijswijk Wonen toegetreden tot het platform Groene Huisvesters, dat zich inzet voor de versnelling van de transitie naar een duurzame sociale huursector.

#### Inzet Wonen en zorg

Vanuit het Koersplan is het programma Wonen en Zorg opgesteld. Binnen dit programma zijn 6 lijnen beschreven en onder leiding van de programmamanager ligt de realisatie op koers. Zo is Rijswijk Wonen grondlegger van de lokale Woon-Zorgtafel Rijswijk. Inmiddels is dit een stevige tafel bestaande uit corporaties, welzijns- en zorgorganisaties, en gemeentelijke vertegenwoordiging. Gezamenlijk is een "Bod" op de realisatie op de gemeentelijke woon-zorgvisie uitgebracht. De Woon-Zorgtafel is inmiddels niet meer weg te denken en trok belangstelling van het ministerie van BZK; als schoolvoorbeeld voor lokaal samenwerken.

Daarnaast werken we samen met Florence en Stichting Welzijn hard aan het concept Wonen met een Plus; Florence levert de wijkverpleegkundige, stichting Welzijn de flatcoach en Rijswijk Wonen de wijkconsulent. Daarmee kunnen mensen ook op hogere leeftijd met een zorgvraag zelfstandig kunnen blijven wonen. We faciliteren meer ouderinitiatieven waarbij wij de zonen en dochters huisvesten in mooie woonvoorzieningen.

#### Leefbaarheid

Voor huurders zijn we meer zichtbaar en aanwezig in de wijk. We werken samen met onze buurtambassadeurs en doen op veel vlakken mee aan initiatieven, of ondersteunen deze. Denk hierbij een lief en leedstraten, ontmoetingsruimten, gezamenlijke (volks)tuinen. Echter, we zien dat de problematiek rondom leefbaarheid intensiever wordt en hier in de toekomst uitdagingen liggen.

#### Werkorganisatie en dienstverlening

De werkorganisatie is stabiel en gegroeid, maar kende met de Corona pandemie en de arbeidsmarktkrapte ook uitdagingen. De verhuizing naar een nieuw kantoor eind 2020 gaf de mogelijkheid om meer inhoud te geven aan belangrijke cultuurwaarden. Dit samen met de komst van veel nieuwe collega's zorgt sindsdien voor een nieuwe dynamiek. Ik ben trots op de ontwikkeling die de organisatie heeft doorgemaakt. In de dienstverlening richting woningzoekenden en huurders zijn we er nog niet en vind ik dat we beter kunnen. Het jaarplan 2024 zet hier vol op in.

#### 4. Welke opgaven / onderwerpen verdienen speciale aandacht?

Aan opgaven voor woningcorporaties geen gebrek. Dat geldt ook voor Rijswijk Wonen. Ongetwijfeld worden we in de toekomst voor verrassingen geplaagd, worden opgaven nog complexer en/of dient zich straks een opgave aan die we nu nog niet hadden voorzien. Het varen van een stabiele koers moet dan samengaan met behoud van wendbaarheid; om bij te sturen en mee te bewegen.

De verduurzaming van de woningvoorraad heeft meer urgentie dan ooit. Versneld faseren we de E-, F- en G-labels uit. Enkelglas en oud dubbelglas vervangen we door nieuw. Op alle daken brengen we PV-panelen aan. Naast deze thematische aanpak verduurzamen we over een periode van 10 jaar projectmatig een derde van ons bezit. Maar hierna zijn we niet klaar. Voor de warmtetransitie is een corporatie afhankelijk van derden en het huidige financiële model is op lange termijn niet houdbaar.

De druk op de woningmarkt is groter dan ooit. Meer huishoudens vissen in een kleine vijver die maar lastig groter wil worden. De toestroom van asielzoekers die als statushouder entree zoeken op de woningmarkt legt extra druk op de huisvesting.

De betaalbaarheid van het wonen vraagt aandacht. De inkomens van het gros van onze huurders blijft achter bij de fors opgelopen inflatie. Zorgkosten, gemeentelijke heffingen e.d., de prijs van dagelijkse boodschappen, stijgen fors. De huurprijs kan niet het sluitstuk zijn van de portemonnee van de huurder. Tegelijkertijd landt het probleem van huurachterstand direct op het corporatiebord. Passend huurbeleid gaat hand in hand met het bieden van een heel goed vangnet voor mensen die in de betalingsproblemen belanden.

Leefbaarheid in onze wijken staat onder druk. 10-15 jaar woonbeleid heeft de volkshuisvesting versmald van een brede voorziening voor iedereen tot een vangnet voor de mensen die niet zelf kunnen slagen op de woningmarkt, een duwtje nodig hebben, niet het vangnet of het (financiële) vermogen hebben om zelf te slagen. Dit

vergroot de druk op de wijken, maakt samenleven tot een uitdaging en stelt dus hoge eisen aan het beheer.

De vergrijzing schrijdt voort. In toenemende mate wonen onze huurders tot op hoge leeftijd en toenemende zorgvraag in onze woningen. Daar komt bij dat mensen ook vaker alleenstaand zijn en ook lang niet altijd over een goed sociaal vangnet beschikken. De uitdaging is om én de woningen zorggeschikt te maken, én aanvullend daarop de zorg te organiseren.

## 5. Wat zijn onze leer- en ontwikkelvragen?

De afgelopen jaren zijn veel van de adviezen en suggesties uit de vorige visitatie beetgepakt. Rijswijk Wonen heeft daarbij mooie stappen gezet.

- Kijkende naar de opgaven die hierboven staan is duidelijk dat Rijswijk Wonen alleen en zonder samenwerking de opgaven niet kan realiseren. Maar (h)erkennen onze samenwerkingspartijen dat dan ook? Zijn we er echt in geslaagd om weer midden in de samenwerking en samenleving te gaan staan en wat is er nodig om sneller / effectiever / beter de brede maatschappelijke/ volkshuisvestelijke opgave te realiseren?
- Een reële vraag is ook hoe we het taakgebied van de corporatie afbakenen. Waarvan zijn wij? Faciliteren wij huisvesting, werken we aan vitale wijken, willen we mensen empoweren en werken aan sociale cohesie? Wanneer gaat het stokje over naar de gemeente, welzijns- en/of zorgpartij? Dit als bouwsteen voor het nieuwe Koersplan. Wat hierin meeweegt is ook hoe onze omgeving, de samenwerkingspartijen naar ons kijken, wat zij van ons verwachten, en of wij die verwachting waarmaken.
- Tevens buigen we ons over de vraag: waar staat Rijswijk Wonen over 5-10 jaar? Juist ook omdat de beleidsomgeving van de corporatie zich snel ontwikkelt, nieuwe opgaven zich aandienen, komt dit punt met extra nadruk naar voren: wat ziet onze omgeving als focuspunten voor de komende 4 jaar, en als we moeten kiezen: wat gaat dan voor: de beschikbaarheid betaalbaarheid, of de kwaliteit?

## 6. Tot slot

Met veel energie en inzet werken we iedere dag aan de realisatie van de opgave. Ik denk dat we goed op weg zijn. Ik hoop dan ook dat onze samenwerkingspartijen en onze huurders dat dan ook herkennen en erkennen. Daarnaast is het ook fijn om naar boven te krijgen op welke punten we meer of dingen anders en beter zouden kunnen doen. Ik hoop dan ook dat het visitatierapport aanknopingspunten biedt richting ons nieuwe

Koersplan. Slagen we daarin dan leggen we hiermee alvast een mooi fundament voor een succesvolle toekomst.

Rob van den Broeke - Directeur-bestuurder Rijswijk Wonen



## Recensie

Rijswijk Wonen is een corporatie met een werkgebied in de gemeente(n) Rijswijk en Den Haag en heeft ongeveer 6.600 woningen in eigendom.

In de position paper (zie vorige hoofdstuk) gaat de directeur-bestuurder in op de belangrijkste opgaven en uitdagingen voor Rijswijk Wonen. Deze liggen vooral op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid, verduurzaming, Wonen en zorg en leefbaarheid. Ook ziet Rijswijk Wonen een duidelijke opgave in het aangaan van nieuwe of het versterken van bestaande samenwerkingen. De visitatiecommissie kan zich goed vinden in de genoemde opgaven en vindt het ook sterk dat Rijswijk Wonen oog heeft voor ontwikkelingen in deze opgaven die extra inzet vergen. In deze recensie zal dit worden toegelicht.

### Vorige visitatie

Rijswijk Wonen is in 2019 gevisiteerd over de jaren 2015 tot en met 2018. De toenmalige visitatiecommissie kwam tot de conclusie dat Rijswijk Wonen in de vorige visitatieperiode twee gezichten liet zien. Beginnend met een naar binnen gerichte organisatie, waarbij de prestaties achterbleven bij de opgaven. De vorige visitatieperiode eindigde met een corporatie die met veel energie en inzet werkte aan de volkshuisvestelijke opgaven en ook de blik weer naar buiten richtte en de relaties met haar partners aanhaalde. De vorige visitatiecommissie had daarom de overtuiging dat het beleid van Rijswijk Wonen aan het einde van de visitatieperiode, onder leiding van een tijdelijke bestuurder ad interim met een vernieuwd managementteam en een deels vernieuwde raad van commissarissen, ook in de toekomst bestendig zal worden. De vorige visitatiecommissie gaf Rijswijk Wonen ook enkele aanbevelingen mee. De belangrijkste waren:

- Ontwikkel, als raad van commissarissen en bestuurder gezamenlijk, een stakeholderbeleid met aandacht voor de invulling van de maatschappelijke rol door de raad van commissarissen.
- Stel een plan van aanpak op om de relaties met de verschillende partners weer aan te halen en te versterken.
- Zet met kracht de voorgenomen investeringen om in daadwerkelijke realisatie.
- Ga de samenwerking aan met de gemeente en de zorg- en welzijnsinstellingen bij de actualisatie van de Woonvisie.

### Huidige visitatie

Het is de visitatiecommissie duidelijk geworden dat Rijswijk Wonen met de aanbevelingen van de voorgaande visitatie voortvarend aan de slag is gegaan. De samenwerkingsrelaties met de diverse partners zijn uitstekend en ook gemoderniseerd in de zin dat er meer ingezet wordt op het per geval bekijken van de rol die Rijswijk Wonen kan invullen. Ook de RvC heeft een goede maatschappelijke oriëntatie bij het houden van het toezicht en heeft zich daarin duidelijk en passend ontwikkeld. De commissarissen bespreken bijvoorbeeld meer dan voorheen de gewenste positiebepaling ten opzichte van andere organisaties, bijvoorbeeld zorg- en welzijnsinstellingen en voeren steeds meer de discussie over met name de maatschappelijke effecten van een investering of initiatief. Ook nemen de commissarissen in afstemming met de directeur-bestuurder deel aan bijeenkomsten met samenwerkingspartners. De aldus verkregen informatie biedt regelmatig nieuwe waardevolle informatie die gebruikt wordt bij om de maatschappelijke oriëntatie te vergroten. Zoals later in deze recensie uitgebreider wordt toegelicht heeft Rijswijk Wonen ook flink geïnvesteerd en zo een groot aantal woningen gerealiseerd en het voortouw genomen om te komen tot een gemeenschappelijke visie met gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen.

Tijdens de huidige visitatie is het de visitatiecommissie duidelijk geworden dat Rijswijk Wonen de goede ontwikkelingen waarover de bestuurder in de position paper spreekt, heeft doorgetrokken. De visitatiecommissie kan zich daarom helemaal vinden in de bewoordingen in de position paper over de maatschappelijke waarde van Rijswijk Wonen.

### Forse nieuwbouwproductie gerealiseerd, goede en pragmatische inzet op verduurzaming

De maatschappelijke waarde is in eerste instantie duidelijk naar voren gekomen door de inzet op het gebied van nieuwbouw. Rijswijk Wonen is ambitieus en heeft een behoorlijk aantal van meer dan 400 woningen toegevoegd in de visitatieperiode. De komende jaren wordt dit aantal bovendien nog fors uitgebreid. Wat opvalt in de gesprekken met samenwerkingspartners over de uitdagingen die er zijn bij het realiseren van de bouwopgave is de waardering die Rijswijk Wonen krijgt. Gemeente Rijswijk is bijvoorbeeld van mening dat Rijswijk Wonen zich volop inzet om de beschikbaarheid van de woningvoorraad uit te breiden. Daar waar mogelijkheden zijn zet Rijswijk Wonen zich in. De gemeente geeft bovendien aan dat knelpunten voor realisatie meer zitten in de (traagheid van het komen tot) bestuurlijke afspraken of bijvoorbeeld het provinciaal omgevingsbeleid, maar niet in de realisatiekracht van Rijswijk Wonen. Ook de innovatiekracht, zoals bijvoorbeeld het toevoegen van



flexwoningen, de realisatie van diverse woonzorg-concepten en het nadenken over woning delen worden gewaardeerd.

In de position paper wordt terecht geconstateerd dat de verduurzaming van de woningvoorraad meer urgentie heeft dan ooit. De visitatiecommissie ziet echter ook dat Rijswijk Wonen naast dit besef heel duidelijk heeft ingezet op het onderwerp. Bijzonder daarbij is de aandacht voor enerzijds grootschalige programma's gericht op bijvoorbeeld nieuwbouw en het wegwerken van EFG-labels en anderzijds gerichte inzet op thema's. Bij de inzet op thema's gaat het bijvoorbeeld om het vervangen van enkel glas, plaatsen van zonnepanelen en het doorvoeren van kleine energetische maatregelen. Voor dit laatste heeft Rijswijk Wonen zelfs een speciale Fix-brigade in het leven geroepen. De weloverwogen mix van beleid en maatregelen blijkt ook uit het onderzoeken van mogelijkheden op de wat langere termijn, zoals de aansluiting op warmtenet WarmtelinQ.

Door deze werkwijze bereikt Rijswijk Wonen dat men de komende jaren grote stappen kan zetten en tegelijkertijd ook een groter deel van haar bewoners hiervan de vruchten kan plukken. In de visitatieperiode heeft Rijswijk Wonen een groot aantal woningen gerenoveerd en ook veel andere maatregelen zoals plaatsen van zonnepanelen doorgevoerd.

De visitatiecommissie vindt het gezien de omvang van de opgave heel begrijpelijk en verstandig dat Rijswijk Wonen de samenwerking met andere partijen als essentieel ziet om de duurzaamheidsplannen te realiseren. Rijswijk Wonen gaat daarom samen met vier andere corporaties gezamenlijk capaciteit voor de uitvoering van renovaties inkopen. Deze samenwerking resulteert de komende 8 jaar in het aanpakken van ruim 1.200 woningen verdeeld over 17 woningcomplexen. Ook deze samenwerking bij het aanbesteden is in de ogen van de visitatiecommissie een voorbeeld voor andere corporaties.

#### Rijswijk Wonen heeft goed ingezet op het creëren van veerkrachtige(re) wijken

Een ander onderwerp waar Rijswijk Wonen duidelijk maatschappelijke waarde levert, is meer gericht op de zachtere factoren van de volkshuisvesting. Rijswijk Wonen wil namelijk ook van betekenis zijn voor haar bewoners als het gaat om het creëren van veerkrachtige wijken waar het prettig (samen)wonen is. De corporatie heeft goed door dat dit alleen in samenwerking met de bewoners kan en betreft deze daarom op verschillende aansprekende en laagdrempelige wijzen zoals de inzet van buurtambassadeurs en een huurderspanel.

De visitatiecommissie waardeert deze inzet van Rijswijk Wonen, maar constateert ook dat op het gebied van participatie nog slagen te maken zijn. De Bewonersvereniging Rijswijk geeft immers aan dat de oorspronkelijke doelstelling om meerdere vormen van

participatie aan te bieden, zodat er minder blinde vlekken in de wijk zijn, nog niet zijn bereikt. Rijswijk Wonen moet wat hen betreft meer wijkbezoeken organiseren en nog meer werken aan de zichtbaarheid in de wijken. De werkwijze om bij grootschalige renovatie van woningen een projectcommissie in te stellen, werkt goed en wordt gewaardeerd.

Rijswijk Wonen is een corporatie die in de ogen van de visitatiecommissie goed kan schakelen tussen enerzijds aandacht voor de grote lijn met een wat langere horizon en anderzijds het vaak net zo belangrijke 'kleine geluk' dat door een eenvoudige actie of initiatief kan worden bereikt. Door een doordachte mix van programmaliijnen en kleinere, maar net zo waardevolle, initiatieven in de wijken wordt dit gerealiseerd.

Bij het uitvoeren van de werkzaamheden wil Rijswijk Wonen ook heel duidelijk de drempels wegnemen die mogelijk het contact met bewoners verhinderen. Een goed voorbeeld is de laagdrempelige en soms zelfs 'anonieme' wijze waarop de bestuurder het contact zoekt en zelf bij bewoners op bezoek gaat om over een probleem te praten.

#### Opzetten woonzorgtafel en bijzondere woonvormen zijn voorbeelden voor andere corporaties

Rijswijk Wonen heeft veel initiatieven en projecten ondernomen met een duidelijke maatschappelijke waarde. Het gaat het doel van deze recensie te buiten om deze allemaal te noemen. Twee punten wil de visitatiecommissie toch speciaal benoemen vanwege de leereffecten voor andere corporaties. Rijswijk Wonen is namelijk grondlegger van de lokale woonzorgtafel Rijswijk. Dit is inmiddels een goed functionerend overleg met deelname van corporaties, welzijns- en zorgorganisaties, en gemeentelijke vertegenwoordiging. Vanuit de woonzorgtafel wordt de opgave gezamenlijk verkend, wordt gezocht naar potentiële locaties en nieuwe concepten en is een gezamenlijk "Bod" op de gemeentelijke woon-zorgvisie uitgebracht. De woonzorgtafel dient vanwege dit succes als een goed voorbeeld voor succesvol lokaal samenwerken.

Een ander voorbeeld met leereffecten voor andere corporaties is te vinden in de wijze waarop Rijswijk Wonen inzet op het realiseren van bijzondere woonvormen. Rijswijk Wonen constateert terecht dat de leefbaarheid meer en meer onder druk komt. Er is hierdoor behoefte aan woonvormen voor de bijzondere doelgroepen. Aan de hand van verschillende projecten (zoals Benedictus en Our House) en woonconcepten (wonen met een plus) is Rijswijk Wonen bezig dit te realiseren. In plaats van een lange voorbereidingsperiode, probeert Rijswijk Wonen uit wat werkt en probeert daar van te leren. Hierdoor kan samen met de partners beter maatwerk worden geleverd en kunnen projecten sneller starten.

### Rijswijk Wonen zet in op zichtbaarheid in de wijk, maar kan dit nog versterken

In de position paper geeft de bestuurder aan dat Rijswijk Wonen voor huurders meer zichtbaar en aanwezig is in de wijk. Er is sprake van intensieve samenwerking met de buurtambassadeurs en er worden op veel vlakken initiatieven uitgevoerd of ondersteund. De visitatiecommissie kan zich goed vinden in deze constatering van de bestuurder. Op het gebied van leefbaarheid geven de gesproken samenwerkingspartners namelijk aan dat Rijswijk Wonen een fijne samenwerkingspartner is die ook goede stappen zet en betrokken is bij de opgave.

De belanghebbenden zijn goed te spreken over de mate waarin zijn invloed hebben op het beleid van Rijswijk Wonen en de keuzes die de corporatie maakt. Zo vindt de Bewonersvereniging Rijswijk het prettig dat altijd wordt teruggekoppeld wat er met de feedback is gedaan. Rijswijk Wonen heeft hier ook een duidelijke ontwikkeling in gemaakt. Er wordt namelijk tegenwoordig beter gecommuniceerd en uitgelegd waarom keuzes worden gemaakt. Door deze toegenomen transparantie is het voor de belanghebbenden duidelijker wanneer hun inbreng niet gerealiseerd kan worden.

Toch zijn er ook geluiden die Rijswijk Wonen kan gebruiken om haar inzet verder te versterken. De buurtambassadeurs geven bijvoorbeeld aan dat Rijswijk Wonen haar zichtbaarheid in de wijk verder kan vergroten. Door mensen meer aan te spreken op hun gedrag kan de leefbaarheid worden verbeterd. De buurtambassadeurs geven ook aan dat zij vinden dat ze nog beter betrokken kunnen worden als de spreekwoordelijke ogen en oren in de wijk. Zij pakken graag nog meer hun rol als verlengstuk van de bewoners richting Rijswijk Wonen en omgekeerd.

De visitatiecommissie heeft uit de gesprekken met bestuur, RvC, MT en medewerkers van Rijswijk Wonen opgemaakt dat er op alle lagen binnen de organisatie sprake is van enthousiasme om aan de opgaven te werken. De betrokkenheid is groot en komt duidelijk naar voren bij het meedenken over de ontwikkeling van het koersplan.

### Rijswijk Wonen is een zelfkritische en lerende organisatie

Het ambitieniveau van Rijswijk Wonen beperkt zich niet alleen tot de maatschappelijke taken. Ook op het gebied van dienstverlening en strategievorming en prestatiebesturing heeft de visitatiecommissie gemerkt dat Rijswijk Wonen een gezonde zelfkritische houding heeft en gericht is op doorontwikkeling. Ook als het om onderwerpen gaat die al best goede resultaten kennen, wil Rijswijk Wonen 'de volgende stap' zetten.

Een goed voorbeeld is dat men naast de aandacht voor de uitgevoerde activiteiten, tevens aandacht heeft voor het effect van de activiteit. Daarbij is de uitdaging steeds

meer het gesprek te voeren over het 'waarom' iets moet worden gedaan. Rijswijk Wonen wil bijvoorbeeld werken aan de leefbaarheid in de wijk en is daarom hard gaan werken aan het zichtbaarder zijn. Maar heeft dat ook het gewenste effect gehad? Is de leefbaarheid volgens de bewoners ook toegenomen?

### Rijswijk Wonen heeft ontwikkelvragen geformuleerd

De visitatiecommissie heeft Rijswijk Wonen gevraagd enkele zogenoemde ontwikkelvragen te bedenken zodat de visitatiecommissie deze kan meenemen in de gesprekken met de samenwerkingspartners. Dit stelt Rijswijk Wonen, als lerende organisatie, nog beter in staat de uitkomsten van de visitatie te gebruiken om de samenwerking te versterken. Onderstaand wordt kort ingegaan op deze vragen en de samengevatte antwoorden van de samenwerkingspartners.

- Kijkende naar de opgaven is duidelijk dat Rijswijk Wonen alleen en zonder samenwerking de opgaven niet kan realiseren. Maar (h)erkennen onze samenwerkingspartijen dat dan ook? Zijn we er echt in geslaagd om weer midden in de samenwerking en samenleving te gaan staan en wat is er nodig om sneller / effectiever / beter de brede maatschappelijke/ volkshuisvestelijke opgave te realiseren?

Antwoord: Het is de visitatiecommissie uit de gesprekken met de samenwerkingspartners duidelijk geworden dat zij vinden dat de opgaven gezamenlijk moeten worden gerealiseerd. Het is Rijswijk Wonen goed gelukt zichtbaar te zijn in de samenleving. Rijswijk Wonen wordt gezien als een betrouwbare en betrokken partner die met enthousiasme samen met de samenwerkingspartners aan de opgaven werkt. Om in toekomst de brede opgaven nog beter, effectiever of sneller op te pakken is het vooral belangrijk met elkaar kritisch te blijven op de effectiviteit van de samenwerking en gezamenlijk alert te blijven op ontwikkelkansen. Er hoeft daarvoor niet iets speciaal geregeld te worden. Vanuit de buurtambassadeurs wordt wel aangegeven dat de zichtbaarheid / aanwezigheid in de wijk nog kan worden verhoogd. Met name is behoefte aan het aanspreken van bewoners op ongewenst gedrag. Ook geven de buurtambassadeurs aan dat zij graag vanuit hun rol meer worden betrokken bij participatie.

- Een reële vraag is ook hoe we het taakgebied van de corporatie afbakenen. Waarvan zijn wij? Faciliteren wij huisvesting, werken we aan vitale wijken, willen we mensen empoweren en werken aan sociale cohesie? Wanneer gaat het stokje over naar de gemeente, welzijns- en/of zorgpartij? Dit als bouwsteen voor het nieuwe

Koersplan. Wat hierin meeweegt is ook hoe onze omgeving, de samenwerkingspartijen naar ons kijken, wat zij van ons verwachten, en of wij die verwachting waarmaken.

Antwoord: de samenwerkingspartners herkennen duidelijk dit dilemma. Een rode draad in het advies dat wordt gegeven is met de samenwerkingspartners te bespreken waar hun krachten en hun uitdagingen zitten en waar behoefte aan is vanuit Rijswijk Wonen. Op deze wijze wordt per samenwerking maatwerk in de rolverdeling nagestreefd. Dit is nodig omdat de krachten en uitdagingen niet gelijk zijn in de diverse samenwerkingen. Soms is er behoefte aan dat Rijswijk Wonen de spreekwoordelijke kar trekt in het nemen van initiatief en het organiseren van bijeenkomsten gericht op ontmoeting tussen bewoners, maar soms is meer behoefte aan ondersteuning met een financiële bijdrage voor een initiatief of kennis en ervaring. Dit speelt per partner/samenwerking, maar ook per thema.

Als het gaat om het aanbrenge van een scheiding per thema wordt als voorbeeld meegegeven dat in het geval van preventie, leefbaarheid en positieve gezondheid Rijswijk Wonen het liefst een actieve ondersteunende rol heeft en ook beleid op deze onderwerpen moet formuleren. Daar waar het sociaal werk wordt, moet Rijswijk Wonen een signalerende functie hebben en faciliteren dat de partner in verbinding kan komen met bijvoorbeeld nieuwe huurders om hen te informeren over mogelijkheden. Een ander voorbeeld van faciliteren is het inschakelen van cliënten van een zorginstelling voor het schoonmaken van portieken van Rijswijk Wonen.

Het is in de ogen van de visitatiecommissie belangrijk dat Rijswijk Wonen met name de zorg- en welzijnspartners actief bevraagt of het onderwerp agendeert omdat het de visitatiecommissie is opgevallen dat vooral de zorg- en welzijnspartners onvoldoende scherp zijn in het vooraf spreken over verwachtingen en het verdelen van taakgebieden, rollen en verantwoordelijkheden in de samenwerking. Er kunnen dan onrealistische verwachtingen ontstaan over wat Rijswijk Wonen gaat doen.

Tevens buigen we ons over de vraag: waar staat Rijswijk Wonen over 5-10 jaar? Juist ook omdat de beleidsomgeving van de corporatie zich snel ontwikkelt, nieuwe opgaven zich aandienen, komt dit punt met extra nadruk naar voren: wat ziet onze omgeving als focuspunten voor de komende 4 jaar, en als we moeten kiezen: wat gaat dan voor: de beschikbaarheid, betaalbaarheid, of de kwaliteit?

Antwoord: Deze vraag is eveneens niet eenduidig door de diverse samenwerkingspartners beantwoord. Ook hier moet Rijswijk Wonen daarom met de betreffende partijen het gesprek aangaan. Het is daarna wel belangrijk om de opgehaalde focuspunten te delen in de samenwerkingsverbanden omdat de focuspunten aanzienlijk verschillen. Gemeente Rijswijk ziet bijvoorbeeld met name een opgave in het toevoegen van sociale huurwoningen voor reguliere en bijzondere doelgroepen. De Bewonersvereniging Rijswijk is echter van mening dat het in de basis voor zittende huurders goed moet zijn. De Bewonersvereniging Rijswijk ziet dus graag dat woningen kwalitatief op orde zijn en goed betaalbaar. Helemaal niets doen op het gebied van beschikbaarheid is echter ook niet wenselijk. De Bewonersvereniging Rijswijk vindt daarom dat er een gezonde balans moet zijn. De Bewonersvereniging Rijswijk vindt ook dat de primaire focus in Rijswijk moet liggen.

De overige samenwerkingspartners geven aan dat Rijswijk Wonen naar verwachting zich in de nabije toekomst nog meer naar een maatschappelijke organisatie ontwikkelt. Er wordt meegegeven dat Rijswijk Wonen beter kan duiden dat zij al een duidelijke stap in deze richting heeft gezet de afgelopen jaren en dit naar verwachting zal doorzetten.

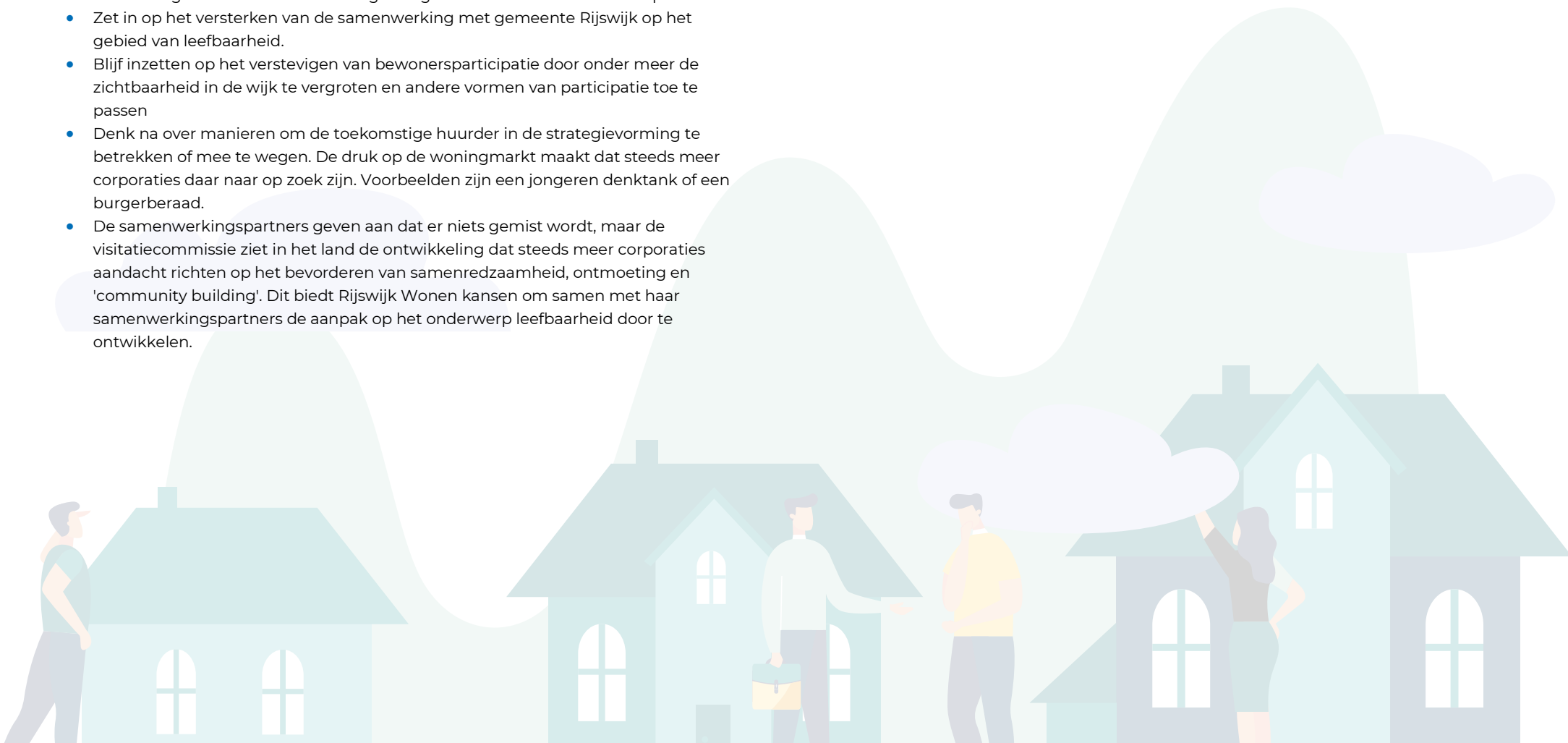
### Richting de toekomst

Terugblikkend is de visitatiecommissie van mening dat Rijswijk Wonen een dynamische corporatie is die overduidelijk maatschappelijke waarde levert. Wat opvalt is verder dat er een grondhouding en cultuur is die gericht is op het doorontwikkelen naar 'de volgende stap' van beleid, samenwerking en uitvoering.

De visitatiecommissie vindt de wijze waarop Rijswijk Wonen de mogelijkheid om ontwikkelvragen te formuleren heeft omarmd een uiting van het gericht zijn op doorontwikkelen. Uit de inhoud van de vragen blijkt bovendien een goed begrip van de huidige én toekomstige opgaven en de uitdagingen daarin. Uit de antwoorden komt duidelijk naar voren dat Rijswijk Wonen inzet op samenwerken en het naar binnen halen van de behoeften, krachten en mening van de samenwerkingspartners. In de ogen van de visitatiecommissie sluiten de vragen en antwoorden daarom goed aan bij de dilemma's en uitdagingen waarvoor corporaties meer en meer komen te staan. Er zullen namelijk duidelijke keuzen moeten worden gemaakt over hetgeen Rijswijk Wonen wel en niet wil of kan doen en de uitvoering zal ook steeds meer in verdergaande samenwerking moeten worden opgepakt. Het is logisch dat dan ook meer aandacht aan de organisatie van de samenwerking moet worden gegeven.

De concrete resultaten die zijn behaald op maatschappelijke waarde, de ontwikkeling van het samenwerken met partners, het inzetten op participatie en leefbaarheid en de gestelde ontwikkelvragen geven de visitatiecommissie het vertrouwen dat Rijswijk Wonen ook in de toekomst waardevolle prestaties kan leveren. Om hierbij te helpen wil de visitatiecommissie de volgende ontwikkelkansen meegeven:

- Denk na over de positionering ten aanzien van leefbaarheid en participatie en betrek ook de huurders en buurtambassadeurs daarbij. Wat wordt van hen verwacht, hoe kunnen zij bijdragen?
- Ga bij het opstellen van het nieuwe koersplan in gesprek met samenwerkingspartners over de positionering van Rijswijk Wonen en de wederkerigheid in de samenwerking en leg dat vast in het nieuwe koersplan.
- Zet in op het versterken van de samenwerking met gemeente Rijswijk op het gebied van leefbaarheid.
- Blijf inzetten op het verstevigen van bewonersparticipatie door onder meer de zichtbaarheid in de wijk te vergroten en andere vormen van participatie toe te passen
- Denk na over manieren om de toekomstige huurder in de strategievorming te betrekken of mee te wegen. De druk op de woningmarkt maakt dat steeds meer corporaties daar naar op zoek zijn. Voorbeelden zijn een jongeren denktank of een burgerberaad.
- De samenwerkingspartners geven aan dat er niets gemist wordt, maar de visitatiecommissie ziet in het land de ontwikkeling dat steeds meer corporaties aandacht richten op het bevorderen van samenredzaamheid, ontmoeting en 'community building'. Dit biedt Rijswijk Wonen kansen om samen met haar samenwerkingspartners de aanpak op het onderwerp leefbaarheid door te ontwikkelen.



## De visitatie in één oogopslag

### Rijswijk Wonen



#### Maatschappelijke waarde

##### Beschikbaarheid (uitstekend)

- Uitstekend: de omvangrijke uitbreiding van de woningvoorraad (meer dan 400 woningen) is een voorbeeld voor andere corporaties. Rijswijk Wonen heeft de kansen die zich voordoen goed benut.
- Goed: de aandacht voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen past bij de toename van en de druk vanuit de betreffende doelgroepen.

##### Betaalbaarheid (goed)

- Goed: het voeren van een gematigd huur- en een proactief incassobeleid, waarbij de huurder centraal staat. Dit is belangrijk in een tijd waarin huurders financieel in de problemen (dreigen te) komen.

##### Kwaliteit en duurzaamheid (goed)

- Goed: het verduurzamen van de woningvoorraad via een projectmatige en een thematische aanpak, waarbij 625 woningen zijn gerenoveerd en 818 woningen zijn voorzien van zonnepanelen, is een belangrijke stap in het realiseren van de ambities.

##### Leefbaarheid in wijken en buurten (goed)

- Goed: de inzet van buurtambassadeurs en het beschikbaar stellen van een Lief & Leed-budget zorgt ervoor dat huurders worden geactiveerd.

##### Wonen en zorg (uitstekend)

- Uitstekend: het initiatief voor de Rijswijkse woonzorgtafel en daarmee het verkennen en vormgeven van de woonzorgopgaven is een voorbeeld voor andere corporaties.
- Uitstekend: de realisatie van een wooninitiatief voor mensen met een verstandelijke beperking of autisme en het project Nieuw Benedictus voor ouderen zorgen voor een passende bijdrage vanuit Rijswijk Wonen aan de opgaven.

Rijswijk Wonen is een corporatie met een werkgebied in de gemeente(n) Rijswijk en Den Haag en heeft ongeveer 6600 woningen in eigendom.



#### Maatschappelijke verankering

- Goed: de aandacht voor samenwerking in het netwerk past bij de wederzijdse afhankelijkheden tussen organisaties bij het realiseren van de opgaven.
- Goed: de aandacht voor informelere vormen van huurdersparticipatie op verschillende niveaus vanuit Rijswijk Wonen past bij de behoefte aan een brede(re) inspraak vanuit huurders.
- Aandacht blijven geven: het verder verstevigen van participatie



#### Besturing

- Goed: de betrokkenheid van medewerkers, huurders en samenwerkingspartners bij de ontwikkeling van het koersplan zorgt voor draagvlak. Rijswijk Wonen zoekt naar mogelijkheden om de toekomstige huurder eveneens een plek te geven in de strategievorming.
- Goed: het sturen op het maatschappelijke effect is als volgende stap benoemd door Rijswijk Wonen.
- Goed: cultuur gericht op doorontwikkelen



#### Maatschappelijke capaciteit

- Goed: het doorrekenen van de meerjarenbegroting met behulp van een driecompartimentenmodel zorgt ervoor dat Rijswijk Wonen grip houdt op de financiële continuïteit én stuurt op maatschappelijke waarde.
- Goed: het verbeteren van de dienstverlening is, ondanks de goede KWH-scores, als volgende stap benoemd door Rijswijk Wonen.

De resultaten die zijn behaald op maatschappelijke waarde, de ontwikkeling van het samenwerken met partners, het inzetten op participatie en leefbaarheid en de gestelde ontwikkelvragen geven de visitatiecommissie het vertrouwen dat Rijswijk Wonen ook in de toekomst waardevolle prestaties kan leveren. Om hierbij te helpen wil de visitatiecommissie de volgende ontwikkelkansen meegeven.

1

Denk na over de positionering ten aanzien van leefbaarheid en participatie en betrek ook de buurtambassadeurs daarbij. Wat wordt van hen verwacht, hoe kunnen zij bijdragen?

2

Ga bij het opstellen van het nieuwe koersplan in gesprek met samenwerkingspartners over de positionering van Rijswijk Wonen en de wederkerigheid en leg dat vast in het nieuwe koersplan.

3

Zet in op het versterken van de samenwerking met gemeente Rijswijk op het gebied van leefbaarheid.

4

Blijf inzetten op het verstevigen van bewonersparticipatie door onder meer de Zichtbaarheid in de wijk te vergroten en andere vormen van participatie toe te passen.

5

Denk na over manieren om de toekomstige huurder in de strategievorming te betrekken of mee te wegen. De druk op de woningmarkt maakt dat steeds meer corporaties daar naar op zoek zijn. Voorbeelden zijn een jongeren denktank of een burgerberaad.

6

Steeds meer corporaties richten hun aandacht op het bevorderen van samenredzaamheid, ontmoeting en 'community building'. Dit biedt Rijswijk Wonen kansen om samen met haar samenwerkingspartners de aanpak op het onderwerp leefbaarheid door te ontwikkelen.

# 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 gewaardeerd en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarden. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de woningcorporaties, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd.

De visitatiecommissie heeft in samenspraak met Rijswijk Wonen vijf opgaven geselecteerd.

**Tabel 1-1: Opgaven visitatieveld Maatschappelijke waarde en waardering**

Opgave	Waardering
Beschikbaarheid	<b>Uitstekend</b>
Betaalbaarheid	<b>Goed</b>
Duurzaamheid en kwaliteit	<b>Goed</b>
Leefbaarheid in wijken en buurten	<b>Goed</b>
Wonen en zorg	<b>Uitstekend</b>

## 1.1 Opgave 1: Beschikbaarheid

### 1.1.1 De opgaven en de prestaties

In de regio Haaglanden is een omvangrijk woningtekort. De prijzen van huur- en koopwoningen zijn de afgelopen jaren sterk gestegen en de bevolking is hard gegroeid. Hiernaast is een toename te zien in het aantal mensen met een urgente huisvestingsvraag (zoals spoedzoekers, daklozen, zorgbehoevenden en statushouders). De ontwikkelingen onderstrepen de behoefte aan meer geschikte en betaalbare sociale en middeldure huurwoningen. Daarbij heeft de gemeente Rijswijk, in tegenstelling tot in het verleden, vanaf 2022 **sociale woningbouw weer een prominentere positie gegeven** en zet de gemeente meer in op het zijn van een gedeelde stad met vitale wijken. Het gevolg is dat de afspraken over het realiseren van nieuwbouwwoningen zijn herijkt en dat nieuwbouwlocaties en -projecten zijn benoemd.

De ambitie vanuit de landelijke en regionale opgaven en de Nationale prestatieafspraken is om in Rijswijk ca. 1750 sociale huurwoningen toe te voegen aan de voorraad.

Rijswijk Wonen heeft op basis van deze opgave en ambitie haar portefeuillestrategie aangepast en 'ambitieruimte' gereserveerd voor het realiseren van 200 extra woningen, waardoor Rijswijk Wonen nu ongeveer twee derde van de opgave voor Rijswijk voor haar rekening neemt. Rijswijk Wonen focust zich bij nieuwbouw op het realiseren **van meer gevarieerde woningen voor een brede doelgroep**. Rijswijk Wonen richt zich vooral op sociale huur voor mensen met de laagste inkomens. Zo wordt in het portefeuilleplan omschreven dat er 115 niet-DAEB (diensten van algemeen economisch belang) woningen na mutatie worden omgezet naar een sociaal contract en weer worden overgeheveld naar de DAEB portefeuille. Rijswijk Wonen ziet tegelijkertijd dat er grote vraag is naar geschikte woningen in de middenhuur en heeft er daarom voor gekozen om vrije sectorwoningen te behouden wanneer dit bijdraagt aan de **differentiatie in de wijk en doorstroming vanuit sociale huurwoningen**. En voegt in de periode tot 2030 zo'n 100 woningen toe aan de middenhuur.

Uitdagingen waar Rijswijk Wonen voor staat zijn o.a. de beschikbaarheid van geschikte bouwlocaties en vertragingen als gevolg van gemeentelijke procedures, capaciteitsproblemen en ingediende bezwaren. Rijswijk Wonen zoekt voor het realiseren van nieuwbouw nadrukkelijk de samenwerking met de gemeente Rijswijk. Zo zijn gemeente en Rijswijk Wonen actief in gesprek over potentiële, extra bouwlocaties en werken partijen samen aan planvorming, gebiedsontwikkeling en mogelijkheden om vertragingen te voorkomen. Rijswijk Wonen heeft vijf sporen benoemd die moeten bijdragen aan het realiseren van de opgave: het versnellen van de realisatie van lopende projecten, het toevoegen van sociale huurwoningen in lopende projecten, het benutten van gemeentelijke locaties voor sociale huurwoningen en het 'boekensteunen'. De inspanningen van Rijswijk Wonen en de politieke keuze om de sociale woningbouw weer een prominentere positie te geven in Rijswijk hebben pas later effect op de resultaten. Daarnaast participeert Rijswijk Wonen in de Bouwstroom SVH, deze bouwstroom is bedoeld om 2.000 tot 3.000 woningen samen met collega-corporaties in de Haaglanden in te kopen.

Naast de kwantitatieve opgave ligt er voor Rijswijk Wonen ook een opgave in het **transformeren van de bestaande woningvoorraad**. Meer dan de helft van de woningvoorraad bestaat uit appartementen zonder lift (portiekwoningen) die gebouwd zijn in de periode na de oorlog (1950-1965). Een ander deel van de woningvoorraad bestaat uit appartementen met lift (gebouwd in periode 1970-1975), deze woningen bevinden zich voornamelijk in galerijflats.

Rijswijk Wonen heeft zich in de visitatieperiode ingezet om de beschikbare woningvoorraad uit te breiden door middel van sloop-nieuwbouw en nieuwbouw. Rijswijk Wonen heeft 408 woningen<sup>1</sup> toegevoegd aan de woningvoorraad. Het **werkgebied werd uitgebreid naar Den Haag** door de realisatie van het project Haags Buiten met 124 appartementen en het project Lof met 40 duurzame benedenbovenwoningen. De appartementen en woningen zijn bestemd voor verschillende inkomensgroepen en leeftijdsklassen. In Rijswijk realiseerde de corporatie een aantal nieuwbouw projecten met appartementen specifiek bestemd voor ouderen. Een deel van de nieuwe huurders van de betreffende appartementen kwam uit een sociale huurwoning in Rijswijk waardoor schaarse ruime eengezinswoningen weer vrijkwamen voor gezinnen.

In het project nieuw Benedictus heeft Rijswijk Wonen 98 woningen voor ouderen gerealiseerd. In het complex is ook een ontmoetingsruimte gerealiseerd waar bewoners zelf activiteiten organiseren, waardoor er minder sprake is van eenzaamheid. Bijzonder aan het project is dat 50% van de nieuwe bewoners van Benedictus is doorgestroomd vanuit een sociale huurwoning. Rijswijk Wonen heeft deze huurders aangemeld bij het Stimuleringsfonds Volkshuisvesting (SVn).

Rijswijk Wonen zet zich daarnaast in om leegstand te voorkomen en doorstroming te bevorderen. De corporatie verhuurt woningen tijdelijk op flexlocaties zoals Hof van Elsenburg en in sloopcomplexen waar de oorspronkelijke bewoners reeds zijn verhuisd. Bovendien heeft Rijswijk Wonen samen met de gemeente en Vidomes een doorstroommakelaar ingezet en worden woningen met voorrang toegewezen aan doelgroepen om doorstroming te bevorderen.

### 1.1.2 De waardering van samenwerkingspartners

#### Bewonersvereniging Rijswijk

De Bewonersvereniging Rijswijk vindt dat Rijswijk Wonen zich goed houdt aan de regels voor passend toewijzen, en oog heeft voor de verschillende doelgroepen. Hoewel er in de gemeente Rijswijk slechts beperkte nieuwbouwlocaties zijn, zet Rijswijk Wonen zich in voor de mogelijkheden die er wel zijn. De Bewonersvereniging Rijswijk is van mening dat Rijswijk Wonen actief aangehaakt probeert te blijven bij gesprekken over de ontwikkeling van nieuwbouwlocaties – met de gemeente en projectontwikkelaars.

<sup>1</sup> Aan het begin van de visitatieperiode (eind 2019) verhuurde Rijswijk Wonen 6169 woningen en aan het eind van de visitatieperiode (eind 2023) verhuurde Rijswijk Wonen 6577 woningen.

#### Gemeente Rijswijk

Gemeente Rijswijk is van mening dat Rijswijk Wonen zich volop inzet om de beschikbaarheid van de woningvoorraad uit te breiden. Daar waar mogelijkheden zijn zet Rijswijk Wonen zich in. De gemeente geeft aan dat knelpunten voor realisatie meer zitten in de bestuurlijke afspraken of bijvoorbeeld het provinciaal omgevingsbeleid. Ook de innovatiekracht zoals bij het toevoegen van flexwoningen, woonzorg concepten en het nadenken over woning delen door Rijswijk Wonen wordt door de gemeente gewaardeerd.

#### Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners vinden dat Rijswijk Wonen een actieve rol heeft en een goede bijdrage levert aan het vergroten van de woningvoorraad in Rijswijk. Eén samenwerkingspartner vindt dat jaarlijks gemiddeld 100 woningen toevoegen aan de voorraad een mooi prestatie is. Ook de bijdrage die Rijswijk Wonen levert aan het huisvesten van bijzondere doelgroepen wordt door de samenwerkingspartners gewaardeerd. Eén samenwerkingspartner vindt dat Rijswijk Wonen goede afwegingen maakt tussen investeren in de bestaande woningvoorraad en investeren in het toevoegen van woningen. Rijswijk Wonen heeft in de ogen van deze samenwerkingspartner voldoende projecten in de pijplijn en is daarom niet ingegaan op de suggestie om een gezamenlijke acquisitiemanager aan te stellen voor het verwerven van gronden en posities. Alhoewel deze samenwerkingspartner de inhoudelijke keuze begrijpt vindt zij ook dat partijen meer samen kunnen optrekken voor het vergroten van de beschikbaarheid in Rijswijk.

De zorg- en welzijnspartners hebben over het algemeen een beperkt beeld van de inzet van Rijswijk Wonen ten aanzien van beschikbaarheidsopgave. Eén zorgpartner ziet nog kansen in het transformeren en bestemmen van woningbezit voor wonen en zorg.

### 1.1.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Rijswijk Wonen ten aanzien van de beschikbaarheidsopgave als **uitstekend**. De visitatiecommissie ziet dat Rijswijk Wonen er alles aan doet om de beschikbaarheid van de woningvoorraad te vergroten. De visitatiecommissie vindt dat Rijswijk Wonen knelpunten en uitdagingen voortvarend oppakt door bijvoorbeeld hulp te bieden aan de gemeente in het vergunningsverleningsproces of te werken aan innovatieve oplossingen en woonvormen. De visitatiecommissie heeft de indruk dat Rijswijk Wonen regelmatig een initiërende rol neemt en weet van aanpakken. Dit wordt bevestigd door de samenwerkingspartners

waarmee is gesproken. Tot slot is de visitatiecommissie onder de indruk dat Rijswijk Wonen haar woningvoorraad gedurende de visitatieperiode met ongeveer 7% heeft uitgebreid.

## 1.2 Opgave 2: Betaalbaarheid

### 1.2.1 De opgaven en de prestaties

Rijswijk Wonen benadrukt in het Koersplan 2021-2025 de uitdaging de woningvoorraad betaalbaar te houden voor de verschillende doelgroepen. De corporatie heeft namelijk het streven om betaalbare woningen te bieden waardoor huurders zonder problemen de huur kunnen betalen. Daarbij moet een balans gevonden worden tussen het verlagen van de woonlasten van huurders en tegelijkertijd het waarborgen van de financiële stabiliteit van de corporatie. Tegelijkertijd is er in de voorbije jaren steeds meer Rijksbeleid gekomen voor het bepalen van huurprijzen van sociale huurwoningen van corporaties, waardoor de beleidsruimte voor corporaties is beperkt. Om de woningvoorraad nu en in de toekomst betaalbaar te houden, voert Rijswijk Wonen [een gematigd huurbeleid](#) (huurverhoging steeds onder maximaal toegestane percentage) en [een proactief incassobeleid](#). De gemiddelde huurprijs bij Rijswijk Wonen lag gedurende de visitatieperiode steeds onder het landelijk gemiddelde.

De huurder staat centraal in het huurbeleid van Rijswijk Wonen. De corporatie voert een gematigd huurbeleid en kijkt actief naar mogelijkheden om het huurbeleid aan te passen aan de betaalbaarheid van de huurder. De corporatie voert jaarlijks een [gematigde huurverhoging](#) door, hetgeen is terug te zien in de gemiddelde huurprijs, die al jaren lager is dan het Nederlandse gemiddelde. Bovendien bood de corporatie, in overeenstemming met Rijksbeleid, bepaalde groepen een huurbevriezing, -verlaging of -matiging. Huurders van woningen met energielabel E, F en G (exclusief sloop- of duurzaamheidsprojecten) kregen onder andere een lagere huurverhoging.

Vermeldenswaardig is het Actieplan aanpak betaalbaarheidsproblemen, waarin Rijswijk Wonen heeft onderzocht op welke wijze huurders als gevolg van de stijgende energieprijzen en de inflatie geholpen konden worden. Het uitstellen van de huurverhoging van 1 juli naar 1 oktober in 2022 als gevolg van de stijgende energieprijzen en de daaropvolgende financiële onzekerheden bij huurders. De corporatie kwam in actie tegen energiearmoede met het aanbieden van coulante betalingsregelingen, de samenwerking met de gemeente, het organiseren van inloopsprekuren, het werven van energieambassadeurs en het gratis verstrekken van raamfolie. Daarnaast is het plan gemaakt om versneld het enkelglas en oud dubbel glas in woningen te vervangen en is gestart met het aanbieden van zonnepanelen. Ongeveer 1.300 huurders die wonen in woningcomplexen met een collectieve verwarming merkten als gevolg van vaste prijzen tot en met 2022 weinig van de stijging

in de energieprijzen. In 2023 heeft Rijswijk Wonen voor 1280 huurders een wettelijke huurverlaging doorgevoerd.

Rijswijk Wonen toont haar sociale gezicht door middel van het proactieve incassobeleid. De corporatie streeft ernaar betalingsproblemen in een zo vroeg mogelijk stadium te signaleren en op die manier te voorkomen. Indien er sprake is van betalingsproblemen, biedt de corporatie waar nodig maatwerk. Sinds 2022 voert Rijswijk Wonen het incassoproces weer zelf uit, waardoor de corporatie sneller in contact kan komen met huurders in geval van betalingsproblemen. Rijswijk Wonen zet zich samen met partners zoals gemeente Rijswijk en welzijn Rijswijk in om financiële problemen bij huurders te voorkomen, vroegtijdig te signaleren en hulp te bieden met het oplossen. Door deze persoonlijke aandacht en preventief handelen is het aantal woningontuimingen sterk verlaagd.

Rijswijk Wonen werkt samen met het [Financieel Servicepunt Rijswijk](#) (FSP). Deze samenwerking verliep niet optimaal vanwege veel personeelwisselingen. Inmiddels gaat de samenwerking beter.

### 1.2.2 De waardering van samenwerkingspartners

#### Bewonersvereniging Rijswijk

De Bewonersvereniging Rijswijk vindt dat Rijswijk Wonen over het algemeen goed oog heeft voor de betaalbaarheid van de woningen. De Bewonersvereniging Rijswijk geeft aan dat Rijswijk Wonen dit jaar in overleg met hen een iets lagere huurverhoging heeft doorgevoerd dan oorspronkelijk bedacht. Ook is er in overleg met de Bewonersvereniging Rijswijk gewerkt aan een ruimer huurverlaging- en bevroeringsbeleid.

#### Gemeente Rijswijk

Gemeente Rijswijk is tevreden over de inzet van Rijswijk Wonen ten aanzien van de betaalbaarheidsopgave. Rijswijk Wonen hanteert geen inkomensafhankelijke huurverhoging en houdt zich aan de wettelijke kaders. De gemeente vindt het daarnaast prettig dat Rijswijk Wonen samenwerkt met de gemeente op het gebied van vroegsignalering en actief betrokken is bij het Financieel Servicepunt Rijswijk.

#### Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners hebben over het algemeen een beperkt beeld van de inzet van Rijswijk Wonen ten aanzien van de betaalbaarheidsopgave. Eén samenwerkingspartner geeft aan dat Rijswijk Wonen qua huurbeleid ongeveer



hetzelfde beleid hanteert als de andere corporaties in de regio maar door de aard van het bezit qua huurprijs iets vaker onder de kwaliteitskortingsgrens verhuurd.

### 1.2.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Rijswijk Wonen ten aanzien van de betaalbaarheidsopgave als **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Rijswijk Wonen een gematigd huurbeleid voert en jaarlijks een gematigde huurverhoging doorvoert. Rijswijk Wonen heeft aandacht voor mensen met betalingsproblemen. Om sneller in contact te kunnen komen met deze huurders voert Rijswijk Wonen het incassoproces sinds 2022 weer zelf uit.

## 1.3 Opgave 3: Duurzaamheid en kwaliteit

### 1.3.1 De opgaven en de prestaties

Rijswijk Wonen geeft in het Koersplan 2021-2025 aan dat er sprake is van een aanzienlijke duurzaamheidsopgave, met name voor de **naoorlogse portiek- en eengezinswoningen**. De corporatie streeft naar een toekomstbestendige woningvoorraad. Daarbij is het beperken van de woonlasten voor huurders een belangrijk aandachtspunt.

De verduurzaming van de woningvoorraad heeft meer urgentie dan ooit. Van daaruit heeft Rijswijk Wonen het Programma Duurzaam Rijswijk Wonen uitgewerkt, waarin Rijswijk Wonen er bewust voor kiest om naast het bouwen van duurzame nieuwe woningen, de bestaande woningvoorraad te verduurzamen door middel van grote onderhoudsprojecten en stappen te zetten richting een CO2-neutrale woningvoorraad. Met deze projectmatige aanpak beoogt Rijswijk Wonen een derde van de woningvoorraad te verduurzamen over een periode van 10 jaar.

Naast deze projectmatige aanpak richt Rijswijk Wonen zich met een **thematische aanpak op maatregelen die snel effect sorteren voor haar huurders**. Zo vervangt Rijswijk Wonen enkel glas, plaatst de corporatie zonnepanelen en gaat Rijswijk Wonen met een fix-brigade op pad om kleine energetische maatregelen uit te voeren. Rijswijk Wonen heeft ook aandacht voor VvE-complexen waar zij zelf beperkte mogelijkheden hebben door bij alle VvE-complexen een energiescan uit te voeren en langs te gaan bij jaarvergaderingen van de VvE's. In de visitatieperiode heeft Rijswijk Wonen in totaal 625 woningen gerenoveerd, 818 woningen voorzien van zonnepanelen en is bij veel bewoners thuis geweest om kleine energetische maatregelen te treffen. Daarnaast heeft Rijswijk Wonen besloten de investeringsruimte die is vrijgekomen als gevolg van het afschaffen van de verhuurdersheffing in te zetten voor het versnelt uitfasen van woningen met een E-, F- of G-label.

De corporatie ziet de samenwerking met andere partijen als essentieel om de duurzaamheidsplannen te realiseren. Om deze reden **bundelt Rijswijk Wonen de krachten met vier andere corporaties** in de regio om capaciteit voor de uitvoering van grootschalige renovatieprojecten gezamenlijk in te kopen. Deze samenwerking resulteert de komende 8 jaar in het aanpakken van 1.261 woningen verdeeld over 17 woningcomplexen.

In 2022 startte Rijswijk Wonen het project Energieambassadeurs, dat is voortgezet in 2023. Rijswijk Wonen heeft in samenwerking met de gemeente en collega-corporatie Vidomes een team van energieambassadeurs ingericht. De energieambassadeurs gaan bij huurders thuis langs om advies te geven over energiebesparing en om energiebesparende materialen aan te brengen. Daarnaast onderzoekt Rijswijk Wonen de mogelijkheden om wijken aan te sluiten op het ondergrondse **warmtetransportleiding WarmtelinQ**. Rijswijk Wonen werkt nauw samen met gemeente Rijswijk en collega-corporatie Vidomes om risico's te verkleinen en kosten te drukken. In 2024 zal een haalbaarheidsonderzoek worden uitgevoerd. Indien de risico's beheersbaar en de kosten in verhouding zijn en het project kansrijk is, zullen de partijen in gesprek gaan over de verdere realisatie.

### 1.3.2 De waardering van samenwerkingspartners

#### Bewonersvereniging

De Bewonersvereniging geeft aan dat Rijswijk Wonen voorheen veel achterstallig onderhoud had maar inmiddels hard bezig is met een inhaalslag. Op het gebied van duurzaamheid vindt de Bewonersvereniging Rijswijk dat Rijswijk Wonen goed bezig is, door bijvoorbeeld in rap tempo zonnepanelen aan te leggen op geschikte woningen.

#### Gemeente Rijswijk

Gemeente Rijswijk is van mening dat Rijswijk Wonen het verduurzamen van de woningvoorraad de laatste jaren goed heeft opgepakt. De gemeente ziet verder kansen voor Rijswijk Wonen om nog meer aan de slag te gaan met het nemen van klimaatadaptieve maatregelen.

#### Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners hebben over het algemeen een beperkt beeld van de inzet van Rijswijk Wonen ten aanzien van de opgave voor realiseren van kwalitatief goede en duurzame woningen. De samenwerkingspartners die wel zicht hebben geven aan dat Rijswijk Wonen relatief veel flat- en portiekwoningen bezit en vinden dat daar voor Rijswijk Wonen een flinke opgave ligt. Tegelijkertijd vinden deze samenwerkingspartners dat Rijswijk Wonen de afgelopen jaren flinke stappen heeft

gezet in het verduurzamen van de woningvoorraad. De woningen die Rijswijk Wonen heeft aangepakt zien er volgens de samenwerkingspartners netjes uit. Eén samenwerkingspartner vindt het waardevol om gezamenlijk op te kunnen trekken bij het aansluiten van woningen op duurzame warmtevoorziening.

### 1.3.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Rijswijk Wonen ten aanzien van de opgave voor het realiseren van kwalitatief goede en duurzame woningen als **goed**. Rijswijk Wonen heeft een aanzienlijke opgave, de visitatiecommissie is van mening dat Rijswijk Wonen deze opgave voortvarend oppakt en ook flink heeft gepresteerd op deze opgaven. De visitatiecommissie waardeert ook de ambitie van Rijswijk Wonen om in een periode van 10 jaar een derde van de woningvoorraad te verduurzamen. De commissie vindt het ook goed dat Rijswijk Wonen inzet op een thematische aanpak waarbij de corporatie maatregelen neemt die snel effect sorteren voor haar huurders.

## 1.4 Opgave 4: Leefbaarheid in wijken en buurten

### 1.4.1 De opgaven en de prestaties

Rijswijk Wonen zet zich in voor de leefbaarheid in wijken en buurten. De leefbaarheid in wijken en buurten staat namelijk onder druk: het aantal kwetsbare doelgroepen is toegenomen met uitdagingen voor het samenleven en hoge eisen aan het beheer als gevolg. De corporatie streeft naar het steviger op de kaart zetten van leefbaarheid binnen het beleid. Bovendien heeft Rijswijk Wonen de ambitie om herkenbaar en aanspreekbaar te zijn in haar wijken en buurten. Een goede samenwerking met huurders en andere samenwerkingspartners ziet de corporatie namelijk als noodzakelijk voor deze opgave. Rijswijk Wonen werkt vanaf 2022 met **buurtambassadeurs** die als oren en ogen van een wijk fungeren, heeft een Lief & Leed-budget, waarmee 'gangmakers' een kleinigheidje kunnen aanschaffen voor burens en heeft een buurtbudget waaruit huurders een aanvraag kunnen doen voor een buurtinitiatief. De samenwerking met de buurtambassadeurs, gebiedsregisseurs van de gemeente en collega corporaties en Welzijn Rijswijk verloopt steeds beter. Zo is er vaker contact tussen partijen en sprake van gedeeld urgentiebesef. Rijswijk Wonen vraagt zich soms nog wel af hoe de buurtambassadeurs het best kunnen worden ingezet en benut. Wat mag je bijvoorbeeld van een buurtambassadeur verwachten?

Rijswijk Wonen werkt aan verschillende leefbaarheidsmaatregelen op wijk- en buurtniveau. Per wijk of buurt stelt de corporatie een leefbaarheidsplan op, waarin de hele wijk en woonomgeving wordt meegenomen. Bovendien worden de wensen van bewoners waar mogelijk verwerkt in de plannen. Voor de uitvoering werkt Rijswijk Wonen samen met gemeente Rijswijk, Stichting Welzijn, de buurtambassadeurs en bewoners.

Naast een aanpak per wijk heeft Rijswijk Wonen een aantal leefbaarheidsthema's (**schoon en veilig; groen; huurdersparticipatie; woonfraude**) die toegepast worden. Rijswijk Wonen heeft extra aandacht gehad voor het bestrijden van woonfraude. Rijswijk Wonen pakt woonfraudemeldingen per wijk op en onderzoekt casussen zorgvuldig voordat over wordt gegaan tot een strenge aanpak. In overleg met de gemeente wordt geregeld dat Rijswijk Wonen toegang krijgt tot de Basisregistratie Personen (BRP) om zo effectiever op te kunnen treden tegen woonfraude. Verder ziet de corporatie een toename in het aantal overlastmeldingen in de afgelopen jaren. De oorzaak hiervan is een toename van het aantal verwarde personen in de woningen en complexen van Rijswijk Wonen. In geval van overlast werkt Rijswijk Wonen via Buurtbemiddeling, waarbij bemiddelaars in gesprek gaan met bewoners om problemen op te lossen en verdere escalatie te voorkomen. In geval van ernstige overlast wordt er samengewerkt met de gemeente, de politie en GGZ-partijen. Deze samenwerking verloopt goed. Er is regelmatig contact over specifieke casuïstiek.

### 1.4.2 De waardering van samenwerkingspartners

#### Bewonersvereniging

De Bewonersvereniging Rijswijk geeft aan dat niet alle huurders vinden dat Rijswijk Wonen voldoende aandacht heeft voor leefbaarheid. In sommige buurten staat de leefbaarheid meer onder druk doordat er veel zwerfafval ligt, er sprake is van overlast en tuinen overwoekerd zijn. De Bewonersvereniging Rijswijk vindt dat Rijswijk Wonen meer zichtbaar mag zijn in de wijken en nog meer zou mogen doen op het gebied van leefbaarheid. Dit houdt ook in dat de inzet op bewonersparticipatie moet worden verstevigd. Bijvoorbeeld door in te zetten op andere vormen van participatie zodat meer bewoners kunnen bijdragen. Hierdoor wordt het oorspronkelijke doel van de inzet op participatie om minder blinde vlekken te hebben in de wijk, beter behaald.

#### Gemeente Rijswijk

Gemeente Rijswijk is tevreden over de inzet van Rijswijk Wonen ten aanzien van het verbeteren van de leefbaarheid in wijken en buurten. De flatcoaches die Rijswijk Wonen en de gemeente inzetten zijn een mooi voorbeeld van de samenwerking. Daarnaast vindt de gemeente het goed dat Rijswijk Wonen inzet op het creëren van ontmoetingsruimten in complexen, met De Buitenkamer in Rijswijk Buiten als voorbeeld om trots op te zijn.

#### Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners hebben een wisselend beeld van het thema leefbaarheid en de inzet van Rijswijk Wonen. Een aantal samenwerkingspartners ziet

grote uitdagingen rondom leefbaarheid in de wijken waar Rijswijk Wonen veel woningen bezit. Het gaat dan om overkoepelende problematiek zoals: polarisatie, criminaliteit en daardoor een onveilig gevoel, individualisering van de samenleving, een toename van het aantal kwetsbare inwoners (ouderen en hulpbehoevenden) en vermindering van zelfredzaamheid. Daarnaast zien de samenwerkingspartners individuele problematiek zoals: financiële problemen, vereenzaming, verslaving, etc.

De samenwerkingspartners zien een gezamenlijke opgave in het versterken van de sociale cohesie in de wijken door inwoners en huurders meer te betrekken. De inzet van buurtambassadeurs kan bijvoorbeeld helpen bij het bieden van hulp aan kwetsbare mensen en het aanspreken van mensen op (on)gewenst gedrag. De taalachterstand van sommige inwoners, het gebrek aan vrijwilligers en tekort aan capaciteit/uren bij politie, gemeente en welzijn Rijswijk om te handhaven maken de opgaven complex en uitdagend. Samenwerkingspartners waarderen het dat Rijswijk Wonen activiteiten en ontmoetingsruimten faciliteert en zien graag dat Rijswijk Wonen actieve huurders begeleidt en ondersteunt met de inzet van meer flatcoaches en wijkwerkers. Daarnaast vinden de samenwerkingspartners met elkaar dat zij zich nog gericht kunnen inzetten op de focuswijken, het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak en het benutten van elkaars expertises. Concreet door te investeren in preventie en burenhulp (bijv. project lief en leed), met elkaar afspraken te maken over rollen en verantwoordelijkheden (gedeelde verantwoordelijkheid kan leiden tot onduidelijkheid) en het pakken van regio op bepaalde casuïstiek.

### **Korte impressie van de rondetafel Leefbaarheid**

Tijdens de visitatie is een zogenoemde rondetafelgesprek georganiseerd met samenwerkingspartners op het gebied van leefbaarheid. Vertegenwoordigers van diverse instanties zoals gemeente Rijswijk, collega-corporatie Vidomes, zorg- en welzijn-instellingen, de Buurtambassadeurs én medewerkers van Rijswijk Wonen waren aanwezig. Onderstaand volgt een impressie die kort ingaat op wat leefbaarheid inhoudt voor de deelnemer, de belangrijkste uitdagingen, de kwaliteit van de samenwerking en de wensen voor de toekomst. In de bijlage is een uitgebreidere weergave te vinden.

#### **Leefbaarheid is een breed begrip**

Het is de visitatiecommissie duidelijk geworden uit het gesprek dat voor een ieder het begrip 'leefbaarheid' een andere invulling heeft. Door sommige deelnemers is onder andere aangegeven dat leefbaarheid vooral te maken heeft met een schoon, heel en een veilig gevoel. Maar in de beleving van andere deelnemers draait leefbaarheid ook om participatie, sociale cohesie (het bevorderen van ontmoetingen en verbindingen met sociale partners) en is leefbaarheid eigenlijk alles met een hartslag, alles wat leeft. De visitatiecommissie maakt hieruit op dat het voor een succesvolle aanpak en

samenwerking belangrijk is met elkaar goed te bespreken wat de 'invalshoek' is van de betreffende partij of instantie. Hoe zien zij de opgave? Dit voorkomt het langs elkaar heen werken door verschillende verwachtingen of prioriteiten.

#### **Er is sprake van een breed scala aan onderwerpen met overkoepelende problematiek**

In het groepsgesprek is ook besproken welke opgaven en uitdagingen men ziet op het gebied van leefbaarheid in Rijswijk. Naast de hierboven al genoemde opgaven, gaven deelnemers aan dat er sprake is van overkoepelende problematiek zoals: polarisatie, criminaliteit en daardoor onveilig gevoel, individualisering van de samenleving, een toename van het aantal kwetsbare inwoners (ouderen en hulpbehoevenden) en vermindering van zelfredzaamheid. Daarnaast ziet men individuele problematiek zoals financiële problemen, vereenzaming en verslaving.

De deelnemers zien een gezamenlijke opgave in het versterken van de sociale cohesie in de wijken door inwoners en huurders meer te betrekken. De inzet van huurders en buurtambassadeurs kan bijvoorbeeld helpen bij het bieden van hulp aan kwetsbare mensen en het aanspreken van mensen op (on)gewenst gedrag. De taalachterstand van sommige inwoners, het gebrek aan vrijwilligers en tekort aan capaciteit/uren bij politie en gemeente en welzijn Rijswijk om te handhaven maken de opgaven complex en uitdagend. Sommige buurtambassadeurs hebben aangegeven dat hun rol of taak niet helder is voor hen.

#### **Samenwerking op het gebied van leefbaarheid verloopt goed**

Deelnemers vinden dat organisaties elkaar achter de schermen goed weten te vinden maar zien tegelijkertijd dat dit niet altijd leidt tot het gewenste effect voor inwoners. Partijen zien dezelfde problemen als 15 jaar geleden. Ondanks intensivering van de samenwerking voelt het voor sommige deelnemers alsof men minder grip heeft op leefbaarheid vraagstukken. De samenwerking kan nog worden versterkt door nog gericht in te zetten op de focuswijken. Bijvoorbeeld door het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak en het beter benutten van elkaars expertises.

#### **Wens voor de toekomst, rol van Rijswijk Wonen en rol van netwerkpartners**

De visitatiecommissie heeft de deelnemers gevraagd naar hun wensen in de toekomst en hetgeen zij van Rijswijk Wonen verwachten. Hieruit kwam naar voren dat zij graag zien dat er meer ontmoetingsruimten komen en dat er activiteiten georganiseerd blijven worden. Rijswijk Wonen zou hier wat hen betreft nog nadrukkelijker een stimulerende rol in kunnen nemen. Daarmee werd bedoeld dat de bewoners in de huurthuis kamers ondersteund moeten worden door bijvoorbeeld een flatcoach of een wijkmedewerker. Ook is behoefte aan het faciliteren van de al actieve huurders en het

versterken van datgene wat al wordt geïnitieerd met raad en daad en mogelijk een financiële bijdrage.

De rol van corporaties bij signalen van bewoners of samenwerkingspartners over discriminatie en/of polarisatie is nog niet helemaal uitgekristalliseerd. Dit is daarom een onderwerp dat voor de toekomst geagendeerd kan worden.

#### Positieve afdronk, maar wel ruimte om te samenwerking te versterken

De visitatiecommissie vond het groepsgesprek heel waardevol. De afdronk over de samenwerking is daarom positief. Wel kwam uit het groepsgesprek naar voren dat er in principe sprake is van een goed functionerende samenwerking op het gebied van leefbaarheid, maar dat er op de aangegeven punten wel ruimte is om deze nog verder te versterken.

### 1.4.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Rijswijk Wonen ten aanzien van de opgave om leefbaarheid in wijken en buurten te bevorderen als [goed](#). Rijswijk Wonen werkt met een wijkgerichte aanpak aan concrete leefbaarheidsproblemen en heeft ook aandacht voor overkoepelende thema's zoals woonfraude en huurdersparticipatie. De visitatiecommissie vindt dat Rijswijk Wonen de leefbaarheidsopgave goed in beeld heeft.

## 1.5 Opgave 5: Wonen en zorg

### 1.5.1 De opgaven en de prestaties

Rijswijk Wonen streeft naar goed wonen in iedere levensfase en bij elke zorgvraag. Er is sprake van vergrijzing binnen de gemeente: huurders wonen in toenemende mate tot op hoge leeftijd in de woningen van Rijswijk Wonen, en de zorgvraag neemt toe. Bovendien zijn steeds meer mensen alleenstaand en beschikken ze niet altijd over een sterk sociaal vangnet. De uitdaging voor Rijswijk Wonen is dan ook tweeledig: niet alleen de woningen zorggeschikt maken, maar ook de zorg organiseren. In 2021 heeft de corporatie het programma 'Rijswijk Wonen en Zorg' opgesteld, waarin Rijswijk Wonen op basis van de gemeentelijke woonzorgvisie zes thema's heeft uitgewerkt: (1) woningen geschikt maken, (2) wonen met een plus, (3) wonen met begeleiding, (4) wonen in een geclusterde woonvorm, (5) doorstroming van senioren en (6) signaleren en doorverwijzen.

In het kader van [wonen geschikt maken](#), met name voor senioren huurders, laat Rijswijk Wonen sinds 2022 woningaanpassingen uitvoeren op verzoek van huurders. De uitvoering van de woningaanpassingen is uitbesteed aan een zelfstandig ondernemer,

De Klusvrouw, die naast de technische aanpassingen, oog heeft voor de huurders en eventuele zorgbehoeften signaleert. In 2023 is de aanpak geëvalueerd, met positieve resultaten als gevolg. Vanaf 2024 wordt de aanpak structureel ingebed in de aanpak van de corporatie. Naast de individuele aanpak heeft Rijswijk Wonen een complexmatige aanpak. Daarbij voert de corporatie aanpassingen door zoals het toegankelijker maken van entrees en ruimte en het plaatsen van automatische deuropeners.

Rijswijk Wonen biedt daarnaast ruimte voor huurders om elkaar te ontmoeten. In een 'Wonen met plus'-flat is een vast flatteam regelmatig aanwezig met professionals van drie partijen: de flatcoach van Welzijn Rijswijk, de wijkverpleegkundige van Florence en de wijkconsulent van Rijswijk Wonen. Daarbij worden bewoners gestimuleerd om actief te blijven, activiteiten te organiseren in de ontmoetingsruimte in de flat en deel te nemen aan activiteiten in de flat of daarbuiten.

Rijswijk Wonen verhuurt woningen aan mensen die uitstroomden uit een GGZ-instelling of maatschappelijke opvang ([wonen met begeleiding](#)). Voor de doelgroepen zijn er een zelfstandige huurwoning 'in de wijk' de volgende stap op weg naar herstel. Ze worden twee jaar door de zorginstelling begeleid bij het wonen. Tegelijkertijd ziet Rijswijk Wonen de betreffende doelgroepen in een steeds beperkter deel van de woningvoorraad terecht komen, namelijk die buurten waar kleine en goedkope woningen zijn. Rijswijk Wonen bespreekt aan de Rijswijkse woonzorgtafel de vraag of de concentratie problemen geeft en of er verbeteringen mogelijk zijn. De corporatie heeft voor (jong)volwassenen met een licht verstandelijke beperking twee projecten [geclusterd wonen met zorg](#). De Blauwe Parel reeds gerealiseerd en Our House wordt bijna opgeleverd. Het clusteren van mensen die uitstromen uit een GGZ-instelling of maatschappelijke opgaven is onderwerp van gesprek.

De afgelopen periode heeft Rijswijk Wonen zich ingezet om doorstroming te bevorderen. Zo is Rijswijk Wonen een pilot gestart met de gemeente en Vidomes voor de inzet van een [doorstroommakelaar](#) en is in het project Benedictus doorstroming gerealiseerd. Daarbij is gekozen voor een Rijswijkse 'doorstroomteam' van drie doorstroommakelaars. Zij richten zich met name op huurders die een grote woning achterlaten of mensen met een dringende complexe verhuisnoodzaak. De eerste ervaringen van Rijswijk Wonen zijn neutraal. Rijswijk Wonen zet ook in op het signaleren van kwetsbaarheden bij huurders. De corporatie is in de wijken en bij het klantcontactcentrum aanspreekbaar om problematische situaties sneller te [signaleren](#) en op te pakken. Bovendien heeft Rijswijk Wonen de interne organisatie verbeterd, zodat er plek is om problematische situaties met elkaar te bespreken. Het wijkteam heeft bijna wekelijks overleg over afzonderlijke casussen.

Als laatste zet Rijswijk Wonen nadrukkelijk in op samenwerking en co-creatie met de gemeente en welzijns- en zorgorganisaties. Bijzonder is dat Rijswijk Wonen samen met Fonteynenburg het initiatief heeft genomen voor de Rijswijkse woonzorgtafel. De woonzorgtafel resulteerde in 2022 in een overzicht met vijf concrete projecten en de vaststelling van de uitvoeringsagenda van de gemeentelijke woonzorgvisie. Verder worden er aan de woonzorgtafel nieuwe locaties en ontwikkelingen verkend en wordt nagedacht over vernieuwende woonzorgconcepten.

### 1.5.2 De waardering van samenwerkingspartners

#### Bewonersvereniging

De Bewonersvereniging Rijswijk ziet dat Rijswijk Wonen zich op positieve wijze blijft inzetten op het gebied van wonen en zorg. Zo heeft Rijswijk Wonen het concept 'Wonen met een plus' ontwikkeld waardoor ouderen langer maar ook prettig thuis kunnen blijven wonen doordat een welzijnsorganisatie en een zorgorganisatie betrokken zijn. Ook ziet de Bewonersvereniging Rijswijk dat Rijswijk Wonen oog heeft voor dit thema, doordat Rijswijk Wonen de woonzorgtafel binnen de gemeente Rijswijk heeft opgericht.

#### Gemeente Rijswijk

Gemeente Rijswijk is onder de indruk van de initiërende rol die Rijswijk Wonen heeft genomen bij het opzetten van de woonzorgtafel binnen Rijswijk. Daarnaast vindt de gemeente dat Rijswijk Wonen goed bezig is met het toevoegen van zorg voorzieningen aan bestaande woningen (wonen met een plus).

#### Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn van mening dat Rijswijk Wonen zich nadrukkelijk inzet voor de woonzorgopgave. De samenwerkingspartners vinden het knap hoe Rijswijk Wonen een initiërende rol heeft genomen bij het opzetten van een woonzorgtafel in Rijswijk. De zorgpartners vinden de woonzorgtafel in Rijswijk één van de beste voorbeelden uit de regio en zien geen andere corporatie die zich zo nadrukkelijk inzet op dit thema. De zorgpartners waarderen het daarnaast dat Rijswijk Wonen individueel met hen meedenkt en denkt in mogelijkheden i.p.v. onmogelijkheden. Daarnaast zijn samenwerkingspartners onder de indruk dat Rijswijk Wonen er in is geslaagd om een geclusterde woonvorm te realiseren voor mensen met een verstandelijke beperking. Hieruit blijkt volgens samenwerkingspartners dat Rijswijk Wonen een bepaalde mate van innovatiekracht en realisatiekracht heeft.

### 1.5.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Rijswijk Wonen ten aanzien van de woonzorgopgave als **uitstekend**. De visitatiecommissie heeft deelgenomen aan een

bijeenkomst van de woonzorgtafel en is onder de indruk van de manier waarop Rijswijk Wonen samenwerkt met partners en daarin een leidende en initiërende rol neemt. Rijswijk Wonen is er samen met een zorgpartner in geslaagd om een woonzorgtafel op te zetten voor Rijswijk. Daarnaast ontwikkelt Rijswijk Wonen een wooninitiatief voor mensen met een verstandelijke beperking of autisme en heeft Rijswijk Wonen het project nieuw Benedictus gerealiseerd voor ouderen. Tot slot heeft Rijswijk Wonen het concept wonen met een plus geïntroduceerd. De visitatiecommissie is net als de samenwerkingspartners onder de indruk van de innovatiekracht en realisatiekracht van Rijswijk Wonen op het gebied van wonen en zorg.

### 1.6 Samenwerken aan opgaven

De maatschappelijke opgaven waar Rijswijk Wonen aan werkt kunnen niet zonder samenwerkingspartners gerealiseerd worden. Tegelijkertijd zijn de opgaven omvangrijk en vraagt Rijswijk Wonen zich af waar het taakgebied van de corporatie stopt. Rijswijk Wonen ervaart met de meeste samenwerkingspartners een wederkerige relatie maar vindt ook dat met sommige samenwerkingspartners nog beter afspraken kunnen worden gemaakt over rol en taakverdeling.

### 1.7 Rijswijk Wonen presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** in zijn totaliteit als **'goed'**. Op de opgaven Beschikbaarheid en Wonen en Zorg scoort Rijswijk Wonen zelfs **uitstekend**. De visitatiecommissie is van mening dat Rijswijk Wonen een daadkrachtige corporatie is die ondanks verschillende uitdagingen projecten weet te realiseren en initiatieven neemt.



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

GOED

## Maatschappelijke waarde

### Sterk

- De omvangrijke uitbreiding van de woningvoorraad (meer dan 400 woningen) is een voorbeeld voor andere corporaties. Rijswijk Wonen heeft de kansen die zich voordoen goed benut.
- De aandacht voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen past bij de toename van en de druk vanuit de betreffende doelgroepen.
- Het voeren van een gematigd huur- en een proactief incassobeleid, waarbij de huurder centraal staat.
- Het verduurzamen van de woningvoorraad via een projectmatige- en een thematische aanpak, waarbij 625 woningen zijn gerenoveerd en 818 woningen zijn voorzien van zonnepanelen.
- De inzet van buurtambassadeurs en het beschikbaar stellen van een Lief & Leed-budget zorgt ervoor dat huurders worden geactiveerd.
- Het initiatief voor de Rijswijkse woonzorgtafel en daarmee het verkennen en vormgeven van de woonzorgopgaven is een voorbeeld voor andere corporaties.
- De realisatie van een wooninitiatief voor mensen met een verstandelijke beperking of autisme en het project Nieuw Benedictus voor ouderen

### Aandacht (blijven) geven

- Rijswijk Wonen heeft aandacht voor haar rol en die van partners bij het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak op het gebied van leefbaarheid en het beter benutten van elkaars expertise. Houd dat vast.
- De positie van Rijswijk Wonen t.o.v. de gemeente en het maken van afspraken over regie en rol op het gebied van leefbaarheid.

### Geleerd

- De centrale rol in het lokale netwerk en in de samenleving. Rijswijk Wonen heeft de blik weer meer naar buiten gericht dan voorheen, zowel letterlijk als figuurlijk.



## 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 De maatschappelijke verankering

Rijswijk Wonen is zich ervan bewust dat de opgaven uitsluitend gerealiseerd kunnen worden in samenwerking met partners in het (lokale) netwerk. De corporatie heeft ingezet op het continueren van de samenwerking met de Bewonersvereniging Rijswijk (BVR), de gemeente en de Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH). Rijswijk Wonen heeft met de BVR bijvoorbeeld gewerkt aan het uitbreiden van de huurdersparticipatie, waarbij naast de formele huurdersparticipatie aandacht is voor andere, informele(re) vormen van huurdersparticipatie. De andere vormen betreffen het inrichten van projecten- en complexcommissies, het benoemen van buurtambassadeurs, het organiseren van een huurderspanel en het uitzetten van onderzoeken.

Rijswijk Wonen zet bij renovatie- of duurzaamheidsprojecten in op het inrichten van een projecten- en complexcommissie. De betreffende commissie functioneert als adviesgroep bij het project. Daarnaast heeft Rijswijk Wonen meer dan 40 huurders als buurtambassadeur die zich inzetten voor een fijne woonomgeving. Buurtambassadeurs zijn de oren en ogen van Rijswijk Wonen in de buurt en hebben een directe lijn met de corporatie. De buurtambassadeurs geven Rijswijk Wonen inzicht in het leven in een wijk of buurt. Hoe wordt de woonomgeving ervaren? Hoe wonen de verschillende doelgroepen samen in een wijk of buurt? Zij worden bijvoorbeeld betrokken bij het opstellen van leefregels voor een woningcomplex, wijk of buurt en wijzen de wijkbeheerders op wat er speelt in de wijk. Het huurderspanel is een klankbordgroep van ongeveer 350 huurders die Rijswijk Wonen twee á drie keer per jaar bevraged naar hun mening. Het huurderspanel geeft Rijswijk Wonen waardevolle input op verschillende thema's. Als laatste zet Rijswijk Wonen één keer in de drie jaar een woonbelevingsonderzoek uit, waaraan alle huurders kunnen meedoen.

Daarnaast heeft de relatie met de gemeente zich ontwikkeld, mede als gevolg van de nieuwe politieke richting binnen de gemeente. De nieuwe politieke richting wordt gekenmerkt door de overgang van het beperken van sociale nieuwbouw naar de ambitie om meer sociale huurwoningen in Rijswijk te realiseren. Rijswijk Wonen en de gemeente werken inmiddels via verschillende programmalijnen aan het realiseren van de ambitie. De ambitie gaat bovendien samen met de Woondeal Haaglanden. De SVH ondersteunt de regionale kwantitatieve ambities en de corporaties moeten

gefaciliteerd worden bij het invullen van de randvoorwaarden om daadwerkelijk 25.000 woningen te kunnen realiseren

Tegelijkertijd is vanaf 2022 nadrukkelijk ingezet op het versterken van de samenwerking met maatschappelijke partners, zoals zorg- en welzijnsorganisaties. Rijswijk Wonen is initiatief van de Rijswijkse woonzorgtafel en werkt samen met zorgorganisaties aan het concept Wonen met een plus. Voor de realisatie van ontmoetingsruimten verbindt Rijswijk Wonen zich met zorg- en welzijnsorganisaties en andere maatschappelijke partners, zoals De Kracht van Rijswijk, een samenwerkingsverband van de schouwburg, de bibliotheek, het museum en Stichting Welzijn Rijswijk. De samenwerking met Stichting Welzijn Rijswijk heeft bijvoorbeeld geleid tot de realisatie van de ontmoetingsruimte op RijswijkBuiten, in de plint van De Koploper. Als laatste heeft Rijswijk Wonen, in het kader van de acquisitiekraacht voor nieuwe projecten, de relatie met aannemers en projectontwikkelaars versterkt.

### 2.2 De samenwerking in de praktijk

#### Bewonersvereniging Rijswijk

De Bewonersvereniging Rijswijk ervaart een goede relatie met Rijswijk Wonen. De Bewonersvereniging Rijswijk geeft aan dat het contact eigenlijk altijd goed is geweest, ook toen het intern onrustig was in de periode vóór de komst van de huidige bestuurder. De Bewonersvereniging Rijswijk heeft de belangen van huurders altijd goed kunnen vertegenwoordigen. Op dit moment is de verstandhouding zeer goed, dit komt o.a. doordat de bestuurder heel benaderbaar is en ook de rest van de medewerkers laagdrempelig toegankelijk zijn.

De Bewonersvereniging Rijswijk ervaart invloed uit te kunnen oefenen op het beleid van Rijswijk Wonen en de keuzes die de corporatie maakt. Zo vindt de Bewonersvereniging Rijswijk het prettig dat altijd wordt teruggekoppeld wat er met de feedback is gedaan. Er wordt tegenwoordig ook beter gecommuniceerd en uitgelegd waarom keuzes worden gemaakt. Rijswijk Wonen is daarin een stuk transparanter dan voorheen. Hierdoor begrijpt de Bewonersvereniging Rijswijk het beter wanneer hun inbreng niet gerealiseerd kan worden. De Bewonersvereniging Rijswijk wordt graag nog eerder betrokken bij het ontwikkelen van nieuw huurbeleid.

De Bewonersvereniging Rijswijk vindt dat Rijswijk Wonen beter communiceert en uitlegt waarom keuzes worden gemaakt. Rijswijk Wonen heeft goed gereageerd op het voorstel om vroegtijdig in overleg te gaan over huurverhoging en huurbeleid.



### Bewonersparticipatie heeft blijvend aandacht nodig

De Bewonersvereniging Rijswijk geeft aan dat Rijswijk Wonen een aantal jaar geleden is gaan werken met vernieuwde vormen van huurdersparticipatie, zoals buurt-ambassadeurs. Destijds was het idee dat bewoners makkelijker kunnen participeren, door meer verschillende vormen van participatie toe te passen. Rijswijk Wonen zou dan minder 'blinde vlekken' hebben in de wijk. De Bewonersvereniging Rijswijk is van mening dat dit doel nog niet is bereikt en geeft aan dat Rijswijk Wonen wat hen betreft meer wijkbezoeken mag organiseren en er goed aan doet om te werken aan de zichtbaarheid in de wijken. Bij grootschalige renovatie van woningen wordt een projectcommissie ingesteld. Bewonersvereniging Rijswijk vindt deze vorm van participatie over het algemeen goed werken.

### Gemeente Rijswijk

Gemeente Rijswijk vindt de relatie met Rijswijk Wonen goed en vindt dat Rijswijk Wonen zich constructief opstelt in de samenwerking. De gemeente vindt Rijswijk Wonen een ambitieuze samenwerkingspartner die weet van aanpakken en een partij die altijd het maatschappelijke doel voor ogen houdt. De gemeente geeft aan dat de samenwerking met Rijswijk Wonen de afgelopen periode is geïntensiveerd, waardoor het vertrouwen verder is gegroeid. In de relatie ervaart gemeente Rijswijk ruimte voor discussie. Soms kan dit ook leiden tot pittige discussies of meningsverschillen, maar de gemeente is van mening dat dit uiteindelijk leidt tot een beter resultaat. De gemeente vindt het prettig dat Rijswijk Wonen altijd haar verantwoordelijkheid pakt door oplossingen te bedenken. De gemeente ervaart invloed uit te kunnen oefenen op het beleid van Rijswijk Wonen en de keuzes die de corporatie maakt. De gemeente vindt het prettig dat Rijswijk Wonen bereid is om mee te denken en samen op te trekken. Zo heeft Rijswijk Wonen haar planning voor een grootschalig renovatieproject aangepast op verzoek van de gemeenteraad. Daarnaast zijn goede afspraken gemaakt over de invulling van het vijf sporen beleid om te komen tot meer sociale woningbouw. De gemeente vindt dat de communicatie tussen partijen over het algemeen goed verloopt maar vindt wel dat Rijswijk Wonen de gemeente(raad) soms eerder in het proces mag informeren over bouwontwikkelingen (bijv. een sloopbesluit). Het gaat dan om het beter afstemmen van het politieke en maatschappelijke proces.

### Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners ervaren de samenwerking met Rijswijk Wonen als prettig en wederkerig. De samenwerkingspartners vinden Rijswijk Wonen een daadkrachtige en innovatieve corporatie met een duidelijke strategie en koers. Rijswijk Wonen heeft volgens samenwerkingspartners de maatschappelijke opgaven en uitdagingen goed in beeld. De samenwerkingspartners waarderen het dat Rijswijk

Wonen hen betreft en dat opgaven gezamenlijk worden verkend. Eén samenwerkingspartner vindt Rijswijk Wonen soms een tikkeltje eigenwijs. In positieve zin leidt dit er volgens hen vaak toe dat de corporatie er in slaagt om zaken voor elkaar te krijgen. De keerzijde is dat deze samenwerkingspartner soms ervaart dat er niet naar hun argumenten geluisterd wordt. Nog los van de inhoud gaat het er volgens deze samenwerkingspartner ook om dat partijen gezamenlijk in een gebied aan het werk zijn en in de relatie ook rekening moet houden met elkaar. Als voorbeeld noemt deze samenwerkingspartner dat Rijswijk Wonen als enige corporatie in de regio Haaglanden een ander keuze heeft gemaakt in haar huurprijsbeleid. Ondanks begrip voor de inhoudelijke keuze ziet deze samenwerkingspartner graag dat Rijswijk Wonen in het vervolg beter nadenkt over de gevolgen van deze keuze voor andere corporaties in de regio.

### 2.3 Rijswijk Wonen presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld [Maatschappelijke verankering](#) met goed. De visitatiecommissie ziet dat Rijswijk Wonen nadrukkelijk de zichtbaarheid heeft vergroot en de samenwerking heeft opgezocht met partners in Rijswijk. De corporatie is zich ervan bewust dat de opgaven uitsluitend gerealiseerd kunnen worden in samenwerking met partners in het (lokale) netwerk. Vermeldenswaardig is het initiatief voor de woonzorgtafel, waarvoor verschillende samenwerkingspartners waardering uitspreken.





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

GOED

## Maatschappelijke verankering

### Sterk

- De aandacht voor samenwerking in het netwerk.
- Het initiatief voor de Rijswijkse woonzorgtafel (zie hoofdstuk 1).
- De aandacht voor informelere vormen van huurdersparticipatie op verschillende niveaus.

### Aandacht (blijven) geven

- Rijswijk Wonen geeft veel aandacht aan het maken van bewuste keuzen voor haar positie in het lokale netwerk en de wederkerigheid in samenwerkingsverbanden. De visitatiecommissie vindt dit gezien de ontwikkeling naar een steeds toenemend beroep op Rijswijk Wonen door de samenwerkingspartners heel verstandig. Blijf dus nadenken over: waar neemt Rijswijk Wonen initiatief? En waar laat Rijswijk Wonen het initiatief aan andere organisaties of activeert de corporatie andere organisaties?

### Geleerd

- Het nemen van initiatief in verschillende samenwerkingsverbanden als noodzakelijkheid, bijvoorbeeld in relatie tot de gemeente of met betrekking tot de leefbaarheids- en woonzorgopgaven.



## 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 Rijswijk Wonen werkt met een koersplan en jaarplannen

Rijswijk Wonen heeft een visie op het eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in een koersplan: Rijswijk Wonen bouwt aan beter wonen (2021-2025). De corporatie beschrijft in het koersplan haar ambities aan de hand van zes thema's. Voor ieder thema is de visie van Rijswijk Wonen samen met de activiteiten vanaf 2021 en de doelstellingen voor 2025 uitgewerkt. De activiteiten en de doelstellingen zijn zoveel mogelijk SMART geformuleerd.

Het koersplan is de start van het 'nieuwe' Rijswijk Wonen. De corporatie bouwde vanaf 2020 samen met medewerkers, huurders en samenwerkingspartners aan het nieuwe Rijswijk Wonen, gaf samen met hen richting aan het koersplan en verhuisde naar een nieuw kantoor. Vermeldenswaardig is dat in het koersplan verschillende medewerkers, huurders en samenwerkingspartners hebben meegeschreven en aan het woord komen. De ambitie van Rijswijk Wonen is het aanbieden van goed en betaalbaar wonen in Rijswijk mét een stabiele, wendbare organisatie en in goede samenwerking en harmonie met de maatschappelijke samenwerkingspartners.

Naast het koersplan is één van de belangrijkste beleidsdocumenten de portefeuillestrategie. Het koersplan geeft de strategische uitgangspunten voor de uitwerking van de portefeuillestrategie. In de portefeuillestrategie wordt per thema uit het koersplan de strategie om de wensportefeuille te bereiken beschreven. In 2022 is de portefeuillestrategie herijkt, onder andere als gevolg van de externe ontwikkelingen en de nieuwe politieke richting in de gemeente Rijswijk. In de herijkte portefeuillestrategie wordt overzichtelijk aangegeven op welke onderwerpen Rijswijk Wonen bijstuurt en waarom.

Het koersplan en de portefeuillestrategie vormen de basis voor het jaarplan en de begroting. Het jaarplan is gestructureerd aan de hand van de thema's uit het koersplan. Voor ieder thema worden de belangrijkste ontwikkelingen en activiteiten toegelicht. In een overzichtelijke tabel per thema zijn de activiteiten voor het betreffende jaar opgesomd.

### Rijswijk Wonen stuurt op de realisatie van de opgaven met T-rapportages

Rijswijk Wonen maakt voor het monitoren van de voortgang op de activiteiten uit het jaarplan gebruik van viermaandelijke T-rapportages. De T-rapportages volgen de structuur van het jaarplan. In de T-rapportages is een dashboard opgenomen waarin de voortgang op de activiteiten wordt besproken en afwijkingen ten opzichte van het jaarplan worden toegelicht. Daarnaast wordt de voortgang van alle nieuwbouwprojecten en duurzaamheids- en verbeterprojecten toegelicht.

### Rijswijk Wonen heeft lerend vermogen en gebruikt dit om bij te sturen

Rijswijk Wonen zet in op het verder verbeteren van haar besturing door naast de aandacht voor de uitgevoerde activiteiten, tevens aandacht te hebben voor het maatschappelijk doel of effect dat is bereikt. Daarbij is de uitdaging om steeds meer het gesprek te voeren over het 'waarom': waarom doet Rijswijk Wonen wat zij doet en welk effect wil Rijswijk Wonen ermee bereiken'?

Bovendien kan als een maatschappelijk doel wordt behaald tevens het gesprek gevoerd worden over de passendheid van het budget en de passendheid van activiteiten die Rijswijk Wonen uitvoert. Afhankelijk van het gewenste doel kan Rijswijk Wonen dan bijsturen door te besluiten meer of minder budget toe te kennen of meer of minder activiteiten uit te voeren.

Het ambitieniveau van Rijswijk Wonen beperkt zich niet alleen tot de maatschappelijke taken. Ook op het gebied van dienstverlening en strategievorming en prestatiesturing heeft de visitatiecommissie gemerkt dat Rijswijk Wonen een gezonde zelfkritische houding heeft en gericht is op doorontwikkeling.

De visitatiecommissie vindt ook dat er bij Rijswijk Wonen sprake is van een cultuur gericht op doorontwikkelen. Dit is gemerkt in de gesprekken met de directeur-bestuurder, de RvC, het managementteam en de medewerkers. Er is namelijk een drang om bij onderwerpen die al best goede resultaten kennen, toch nog 'de volgende stap' te zetten. Rijswijk Wonen heeft bijvoorbeeld een bijeenkomst georganiseerd over de kwaliteit van de dienstverlening bij onderhoud, omdat de cijfers die volgden uit de KWH-meting niet aansloten bij de indruk van medewerkers en de geluiden vanuit huurders.

Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat Rijswijk Wonen zoekt naar mogelijkheden voor doorontwikkeling is het onderzoeken van de wijze waarop de toekomstige huurder een plek kan krijgen in de strategievorming. De corporatie is zich ervan bewust dat Bewonersvereniging Rijswijk met name de zittende huurders vertegenwoordigd. De visitatiecommissie herkent de uitdaging bij andere corporaties en heeft verschillende

initiatieven gezien, zoals een Burgerberaad of een Jongeren Denktank. De visitatiecommissie kan zich goed vinden in de wens van Rijswijk Wonen en vindt dit ook heel verstandig met het oog op de verschuivingen in de vraag naar type woningen van de traditionele eengezinswoning naar andere vormen.

### 3.2 Rijswijk Wonen presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Besturing** met **goed**. De visitatiecommissie ziet dat de PDCA-cyclus zich heeft ontwikkeld en dat medewerkers, huurders en samenwerkingspartners een rol hebben (gehad) in de strategievorming. De visitatiecommissie waardeert de aandacht die Rijswijk Wonen heeft voor het verder versterken van de PDCA-cyclus en beschouwt het sturen op effect als passende volgende uitdaging voor Rijswijk Wonen en andere corporaties.

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

GOED

#### Besturing

##### Sterk

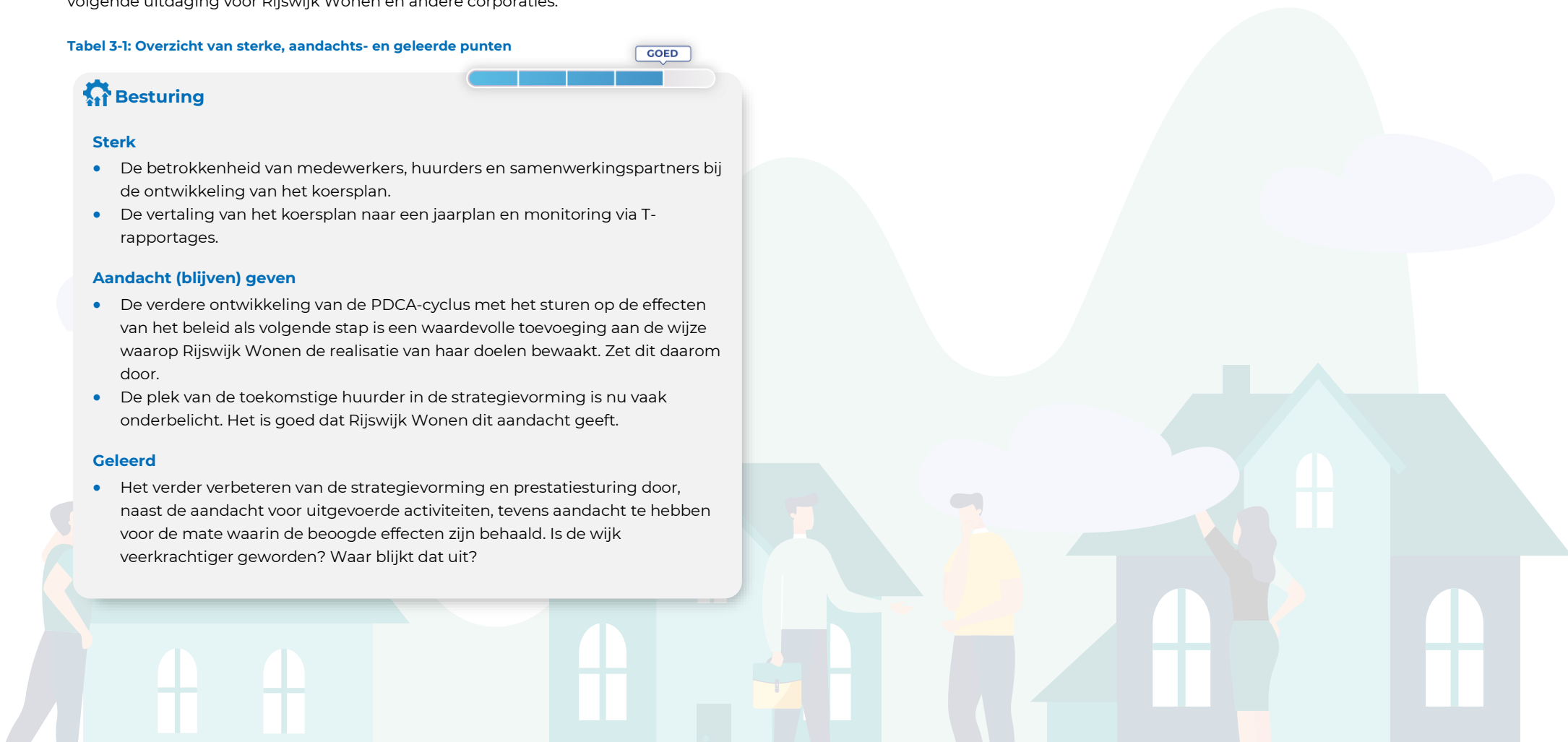
- De betrokkenheid van medewerkers, huurders en samenwerkingspartners bij de ontwikkeling van het koersplan.
- De vertaling van het koersplan naar een jaarplan en monitoring via T-rapportages.

##### Aandacht (blijven) geven

- De verdere ontwikkeling van de PDCA-cyclus met het sturen op de effecten van het beleid als volgende stap is een waardevolle toevoeging aan de wijze waarop Rijswijk Wonen de realisatie van haar doelen bewaakt. Zet dit daarom door.
- De plek van de toekomstige huurder in de strategievorming is nu vaak onderbelicht. Het is goed dat Rijswijk Wonen dit aandacht geeft.

##### Geleerd

- Het verder verbeteren van de strategievorming en prestatiebesturing door, naast de aandacht voor uitgevoerde activiteiten, tevens aandacht te hebben voor de mate waarin de beoogde effecten zijn behaald. Is de wijk veerkrachtiger geworden? Waar blijkt dat uit?



## 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

Rijswijk Wonen heeft in 2023 met behulp van het zogenoemde 3 compartimentenmodel haar meerjarenbegroting 2023 – 2032 en daarin opgenomen portefeuillestrategie en ambities laten doorrekenen. Rijswijk Wonen transformeert met de portefeuillestrategie de woningvoorraad via sloopnieuwbouw en grootschalige renovatie.

Rijswijk Wonen heeft bij de analyses gebruik gemaakt van scenario's omtrent bijvoorbeeld huur- en renteontwikkeling en beleidskeuzen ten aanzien van bijvoorbeeld extra nieuwbouw of meer toevoegen in het middensegment. Uit deze analyses blijkt dat uitgaande van de (ambitieuze) plannen ten aanzien van nieuwbouw en verduurzaming in 2028 de bovengrens van de waarde voor LTV en de ondergrens van de waarde voor ICR wordt bereikt. Het gevolg is dat Rijswijk Wonen zal moeten bijsturen om ook na 2028 financieel gezond te zijn. Om deze reden heeft Rijswijk Wonen bijsturingsopties in kaart gebracht.

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) komt in haar toezichtbrief over 2023 tot de conclusie dat de financiële positie van Rijswijk Wonen gezond is. Daarbij is echter een kortere planperiode genomen. Alle financiële ratio's bewegen zich in de prognoseperiode tot 2027 namelijk nog (ruim) binnen de normen, hetgeen Rijswijk Wonen in staat stelt om op korte termijn invulling te geven aan een ambitieuze portefeuillestrategie, die aansluit op de grote investeringsopgave in het werkgebied.

### 4.2 Organisatorische capaciteit

**Rijswijk Wonen heeft ingezet op de drieluik Koersplan-Verhuizing-Huisstijl**

Rijswijk Wonen heeft in 2020 gewerkt aan het orde krijgen van de organisatie, zodat de ambities uit het koersplan daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden. De corporatie bouwde vanaf 2020 samen met medewerkers, huurders en samenwerkingspartners aan het nieuwe Rijswijk Wonen en ontwikkelde een nieuw koersplan (zie hoofdstuk 3). Daarnaast is Rijswijk Wonen aan het einde van 2020 verhuisd naar het nieuwe kantoor in 'The Lobby', waarin is gekozen voor een meer open en transparant kantoorconcept

met samenwerken als kern. Het nieuwe koersplan is vormgegeven in de nieuwe huisstijl, waarmee het nieuwe Rijswijk Wonen is bekrachtigd.

**Rijswijk Wonen heeft gewerkt aan het vergroten van de realisatiekracht**

Rijswijk Wonen heeft vanaf 2021 stappen gezet in het versterken van de werkorganisatie en het vergroten van de realisatiekracht

Een eerste ontwikkeling was het (her)inrichten van het bedrijfsbureau, waarvan de capaciteit in 2021 is verdubbeld van twee naar vier werknemers en waarvoor aanvankelijk (tijdelijk) een coördinator is aangesteld. In 2023 is een teamleider Bedrijfsbureau aangesteld. Het bedrijfsbureau is verantwoordelijk voor het planmatig onderhoud en de onderhoudscontracten. Het doel was om de processen goed op orde te krijgen en meer kennis te krijgen van de conditie van de woningvoorraad, zodat de meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB) en het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) beter ingericht konden worden en gericht gestuurd kon worden op de reële onderhoudsstaat in plaats van op standaardcriteria voor onderhoudscycli.

Een tweede ontwikkeling was het omwentelen van de organisatie naar functiegerichte teams, Verhuur & onderhoud en Wijkbeheer, en de overgang van brede naar gespecialiseerde functies. De functie van woonconsulent is bijvoorbeeld opgeknipt in twee functies: wijkconsulent en verhuurconsulent. De omwenteling is ingezet met als doel om beter zichtbaar, bereikbaar en benaderbaar te zijn voor huurders. De wijkbeheerders zijn de oren en ogen in de wijk en houden de wijk samen met de huurders schoon, heel en veilig. De wijkconsulenten zijn het aanspreekpunt voor de wijk en bekommeren zich om bewonersparticipatie, overlast en leefbaarheidsprojecten. De verhuurconsulenten zorgen voor de verhuur en incasso. De introductie van functiegerichte teams gaat samen met uitbreiden van het team Wijkbeheer met twee medewerkers voor huurincasso en een sociaal projectleider. Het uitbreiden van het team Wijkbeheer komt voort uit de keuze van Rijswijk Wonen om weer zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de huurincasso met als doel om met meer betrokkenheid bij de huurder te kunnen handelen en de menselijke maat beter te kunnen hanteren.

Een derde ontwikkeling was het verder verzelfstandigen van de verschillende teams, waarbij meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie is gelegd en medewerkers beter gefaciliteerd in het kunnen toepassen van maatwerk. De ontwikkeling doet een beroep op de taakvolwassenheid, de kennis en kunde en de houding en het gedrag van medewerkers. Om deze reden gaat het verzelfstandigen van de team samen met een toenemende aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers. In 2021 is Rijswijk Wonen gestart met het voeren van ontwikkelgesprekken met medewerkers, die zich richten op de ontwikkeling van medewerkers en de organisatie en op de ondersteuning

van de cultuurwaarden. Vanuit de ontwikkelgesprekken wordt inmiddels meer gebruik gemaakt van de mogelijkheid om opleidingen en trainingen te volgen.

Een vierde ontwikkeling was het inrichten van een team van sociaal projectleiders, die bij moet dragen aan de bewonersbegeleiding bij renovatie- en duurzaamheidsprojecten. Het inrichten van een team van sociaal projectleiders past bij de vastgoedambities van Rijswijk Wonen, zoals de herstructurering van Te Werve Oost, en de nieuwe politiek richting in Rijswijk waarbij meer ruimte is ontstaan voor het toevoegen van sociale huurwoningen. Daarnaast kwam de ontwikkeling voort uit onderzoek van de afdeling en kritische blik op de bestaande functies, waaruit bleek dat er behoefte was aan onderscheid tussen proces- en projectmatig werken. Naast het inrichten van een team van sociaal projectleiders is de functie van wijkconsulent anders ingevuld en is de teamleidersfunctie uitgesplitst in een teamleider Verhuur en een teamleider Wijkbeheer.

#### Rijswijk Wonen werkt verder aan de mensgerichte dienstverlening

Rijswijk Wonen werkt inmiddels aan de volgende stap in de organisatieontwikkeling en het bieden van mensgerichte dienstverlening. De corporatie heeft in 2024 een programma opgesteld om de dienstverlening bij zes primaire klantprocessen waar de huurder bij betrokken is te verbeteren. Rijswijk Wonen ziet dat, ondanks de gemiddelde KWH-cijfers, de dienstverlening onvoldoende is verbeterd. Een intern onderzoek naar klachten over de dienstverlening heeft namelijk laten zien dat in de primaire klantprocessen, het belang van een huurder te weinig wordt meegewogen, de communicatie en het verwachtingsmanagement beter kunnen en het eigenaarschap om bij klachten of gebreken tot een oplossing te komen regelmatig ontbreekt. De ruimte om binnen Rijswijk Wonen indien nodig maatwerk toe te passen wordt niet altijd gebruikt. Het doel van het programma is om scherpte enkele primaire klantprocessen terug te brengen en daarmee de dienstverlening vanuit het klantperspectief te vergroten. De visitatiecommissie waardeert de aandacht voor de dienstverlening, ondanks de KWH-cijfers.

### 4.3 Rijswijk Wonen presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke capaciteit** met **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Rijswijk Wonen continu aandacht heeft voor de financiële en de organisatorische capaciteit. Rijswijk Wonen heeft vanaf 2020 gewerkt aan een integrale organisatieontwikkeling en blijft de organisatie bij sturen passend bij de interne en de externe ontwikkelingen.

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



#### Maatschappelijke capaciteit

GOED

##### Sterk

- Het doorrekenen van de meerjarenbegroting met behulp van een driecompartimentenmodel.
- De (organisatie)ontwikkeling van het 'nieuwe' Rijswijk Wonen.

##### Aandacht (blijven) geven

- Rijswijk Wonen zet goed in op het verbeteren van de dienstverlening via diverse programma's. Houd deze mentaliteit tot doorontwikkelen vast.

##### Geleerd

- Het aanbrengen van onderscheid tussen project- en procesgericht werken, onder andere via het inrichten van een team van sociaal projectleiders, die bij moet dragen aan de bewonersbegeleiding bij renovatie- en duurzaamheidsprojecten.



# Bijlagen



## A Bestuurlijke reactie

# RIJSWIJK WONEN

### Algemene reactie rapport

Het visitatierapport is een stevige bevestiging van de succesvolle koers die Rijswijk Wonen de afgelopen 4 jaar gevaren heeft. Het is bijzonder fijn om in de volle breedte van het relatiernetwerk de erkenning voor onze inzet en prestaties te krijgen. Een wereld van verschil met voorgaande visitatie. Destijds hadden we weliswaar de weg ophoog weer gevonden, maar was herstel broos en de bewijskracht gering. Het is dan ook een mooi cadeau om terug te mogen kijken op dat wat er op de relevante maatschappelijke thema's de afgelopen vier jaar allemaal is gerealiseerd; een rijke oogst. De visitatiecommissie waardeert de inzet en prestaties met op alle visitatievelden een goed, met de toevoeging dat we "meer doen dan mag worden verwacht" en met extra waardering voor de thema's beschikbaarheid en wonen en zorg. Het compliment dat de commissie daarmee geeft is tevens een compliment voor de mensen en organisaties waarmee wij nauw samenwerken; geen van de prestaties had geleverd kunnen worden zonder die samenwerking. Tegelijkertijd is het werk nooit gedaan en is er nog genoeg om te verbeteren. Het visitatierapport biedt daartoe goede aanknopingspunten. Punten die we in ons nieuwe Koersplan een plek willen geven.

Een woord van dank is op zijn plaats. De visitatiecommissie is erin geslaagd om uit de veelheid aan documenten en gesprekken een consistent en rijk beeld te construeren. Dank ook aan de mensen en organisaties die tijd en moeite hebben genomen om ons de maatschappelijke spiegel voor te houden. Ook langs deze weg bouwen we aan de relaties en creëren we weer een nieuw vertrekpunt voor toekomstige samenwerking. In het bijzonder dank ik onze huurdersorganisatie, de BVR die bij de selectie van het

visitatiebureau betrokken is geweest, meeleezer is geweest bij de beoordeling van het conceptrapport en kritische reflectie heeft gegeven.

### Ontwikkelvragen

Voorafgaand aan de visitatie zijn ontwikkelvragen meegegeven aan Ecorys. Met het Koersplan #BouwenAanBeterWonen zet Rijswijk Wonen zich opnieuw op de kaart, midden in de maatschappij, zichtbaar in buurten en wijken. Ecorys constateert dat Rijswijk Wonen hierin goed is geslaagd: goed in verbinding met de stad, bewoners en organisaties. Tegelijkertijd geven zij ook een verbeterpunt mee: zichtbaar zijn is één, maar actief aanspreken en acteren vraagt nog meer. Dit in het licht van gedeelde zorg over de ontwikkeling van leefbaarheid in buurten en wijken: polarisatie, tweedeling, ingewikkeld woongedrag. Hier ligt een uitdaging voor de toekomst. In het verlengde hiervan ook de suggestie om de kracht van de dragers nog beter te benutten; Rijswijk Wonen werkt met een grote groep buurtambassadeurs, maar zou meer met activeren van bewoners, inzet van de ambassadeurs kunnen doen. Dit punt wint alleen maar aan kracht in een tijd dat gemeenten – min of meer gedwongen – bezuinigen op WMO, wijk- en buurtinzet. Hoe spelen we met elkaar het spel met minder middelen? Wie staat er dan aan je zijde? Wie kan bijdragen? Daarin mag het een en ander van organisaties verlangd worden, tegelijkertijd draait het ook het activeren van de kracht die buurten en wijken zelf hebben; wie zijn de dragers in de wijk, kennen we die, zoeken we elkaar op, versterken we elkaar? Daarin zijn stappen te zetten.

De afbakeningsvraag ligt in het verlengde van bovenstaande: waar stopt de corporatie en wanneer neemt de ander het stokje over? De maatschappelijke spiegel laat ons zien dat onze samenwerkingspartners breed herkennen dat Rijswijk Wonen actief is, over de eigen grenzen kijkt, initiatief neemt buiten de eigen comfortzone en daarin succesvol is – als voorbeeld de Woonzorgtafel. Tegelijkertijd definieert de visitatiecommissie een uitdaging; nog gericht de ander uitdagen om te acteren en niet zelf vooraf de oplossing te willen bedenken. We hebben daarin al veel stappen gezet en kunnen daarin verder groeien.

De derde ontwikkelvraag had betrekking op de prioritering van opgaven. In de wetenschap dat de portemonnee niet onbepaald is, welk thema prevaleert dan? Onze samenwerkingspartners geven daarop niet een eenduidig beeld terug; vanuit het eigen perspectief prioriteert eenieder de opgave die het beste aansluit bij de eigen thema's. Tegelijkertijd bevestigt de buitenwereld de multi-inzet die Rijswijk Wonen tot op heden pleegt: we doen veel aan betaalbaarheid, aan beschikbaarheid en aan kwaliteit. Een eenduidig antwoord is dan ook niet te geven; corporaties worden immers aangeslagen op alle drie de thema's. Misschien gaat het dan minder over het 'wat' (de opgave) en eerder om het 'hoe'. Wellicht rolt er dan een andere beleidsmix uit de bus. Hoe dan ook, de keuzen die we daarin maken, willen we samen met de buitenwereld maken.

### Ontwikkelkansen

De rapportage doet bruikbare aanbevelingen die goed een plek kunnen krijgen in het nieuwe Koersplan. De positionering van buurtambassadeurs in relatie tot leefbaarheid en participatie is hierboven reeds aangestipt. In het verlengde daarvan het punt van de samenwerking met de gemeente in dezen: hoe werken we samen in de buurten en wijken? De zorg hieromtrent is in het bod van Rijswijk Wonen aan de gemeente Rijswijk opgenomen; de keuzen die in het sociaal domein worden gemaakt, raken direct aan problematiek in buurten en wijken. Achter de bezuinigingen van de gemeente Rijswijk kan geen punt staan, maar hoort een komma; een goed gesprek is op zijn plaats. In het najaar van '24 plannen we een impactsessie en bereiden we een 'bestuurlijke top' voor om juist dit thema bestuurlijk, ambtelijk en ook politiek goed neer te zetten. In die zin doet het visitatierapport reeds haar werk. In een bredere context geeft de visitatiecommissie aan dat nog meer ingezet kan worden op wederkerigheid; van Rijswijk Wonen mag veel worden verwacht, tegelijkertijd is er dan de vraag – wat legt de ander in de schaal? Een mooi punt om beet te pakken. Tot slot doet de visitatiecommissie de suggestie om toekomstige huurders meer stem te geven en te betrekken bij de beleidsontwikkeling. Gedacht zou kunnen worden aan een jongerenberaad. De suggestie stemt tot nadenken; het is immers verrijkend om langs andere kanalen input op te halen en thema's te agenderen. Tegelijkertijd ben ik terughoudend met het introduceren van nieuwe structuren. Structuren die op de duur zichzelf weer opeten en verzanden in agenda's, vergaderingen en verslagen. Kortom, op zoek naar behoud van permanente frisheid, met de ramen open. Stof om over na te denken.

### Omgaan met onzekerheid

Koersvast en wendbaar. Dat is Rijswijk Wonen. Op die wendbaarheid zal ook in de toekomst sterk een beroep worden gedaan. Nieuwe opgaven dienen zich aan, het nieuwe kabinet definieert ongetwijfeld nieuw beleid, de nieuw te schrijven gemeentelijke woonvisie bevat zeker nieuwe aandachtspunten. We hebben in 105 jaar bewezen altijd te kunnen meebewegen op de golven van economie en actualiteit. Tegelijkertijd weten we één ding zeker: een groot deel van de opgave laat zich niet definiëren door politieke keuzen; de druk op de woningmarkt is groot, we wonen langer zelfstandig thuis – met of zonder zorg, de energietransitie gaat voort – want gas raakt op. In die zin is het van belang om ook vooral koersvast te zijn.

Veel van de bevindingen van de visitatiecommissie zijn direct beïnvloedbaar door Rijswijk Wonen zelf. De inzet op wonen en zorg, de manier waarop we vormgeven aan participatie, het beheer in buurten en wijken. In veel gevallen is de corporatie afhankelijk van andere partijen. Denk bijvoorbeeld aan de inzet van WMO, de support om locaties voor sociale woningbouw beschikbaar te krijgen. Maar ook de beleidskeuzen die zorg- en welzijnsorganisaties maken in de samenwerking. Die

afhankelijkheid zien we niet als belemmering maar als kans om in samenwerking te verbeteren, elkaar uit te dagen en wederkerigheid in te vullen. In andere gevallen heeft de corporatie geen invloed: denk aan macro-economie, politieke keuzen in Den Haag. Dan is het van belang om over voldoende handelingsperspectief te beschikken om op te schalen, bij te sturen, af te remmen. De wendbaarheid helpt ons daarbij. Beïnvloedbaar of niet: wat kan er wél, hoe kunnen we actief inspelen op dat wat zich voordoet, wat valt er te bereiken met kleuren aan de randjes?

### Tot slot

Ik schreef in mijn position paper al trots te zijn op Rijswijk Wonen als organisatie en de resultaten van afgelopen jaren. Met dit visitatierapport, en alle waardering die is uitgesproken van stakeholders is dit gevoel van trots alleen maar gegroeid. Met de suggesties die zijn gedaan kunnen we verder bouwen aan nog beter wonen en hebben we een mooie springplank voor het nieuwe Koersplan. Met veel plezier blijf ik me de komende jaren dan ook inzetten voor de maatschappelijk opgaven waarin we als Rijswijk Wonen van betekenis kunnen zijn.

Rob van den Broeke  
augustus 2024





## B Maatschappelijke reactie



Na een periode van gesprekken met verschillende betrokkenen, reflectie en schrijven door de visitatiecommissie, ligt er nu voor ons een visitatierapport – en wat voor één.

Rijswijk Wonen is een woningbouwcorporatie met een roerige historie, waar veel huurders over mee kunnen praten. Na de vele interne veranderingen binnen Rijswijk Wonen zag het bestuur van de Bewonersvereniging Rijswijk op het moment van de laatste maatschappelijke visitatie voorzichtig al dat de woningbouwcorporatie eindelijk een andere weg was ingeslagen. Maar het duurde nog even, voordat die verandering in alle lagen van de organisatie was doorgesijpeld en op die manier merkbaar werd voor de huurders.

Hoe anders is het nu. Voor ons ligt een rapport waarin niet meer teruggeblikt hoeft te worden op gebrekkige governance en het achterblijven van plannen en prestaties, maar een rapport waarin de brede inzet van de woningbouwcorporatie en de behaalde resultaten uitgebreid en lovend worden omschreven.

Maar, Rijswijk Wonen is er nog niet. Uitdagingen zullen altijd blijven bestaan, en als huurdersorganisatie zien wij vanzelfsprekend nog genoeg kansen liggen. Inzet op een verbetering van de leefbaarheid van wijken. Een verbreding en bestendiging van de verschillende vormen van huurdersparticipatie. Een inhaalslag op dienstverlening en communicatie naar huurders. En gelijktijdig de woningen toekomstbestendig doch betaalbaar houden.

Het bestuur van de Bewonersvereniging Rijswijk heeft er echter vertrouwen in dat Rijswijk Wonen niet stil blijft zitten, gezien de constructieve samenwerking met ons, maar ook met andere stakeholders in de regio, evenals de gedrevenheid om zich te blijven ontwikkelen en te verbeteren.

Wij wensen toe dat Rijswijk Wonen met deze maatschappelijke visitatie verder kan bouwen, met oog op de toekomst en hart voor de huurders.

Het bestuur van de Bewonersvereniging Rijswijk,  
 Huurdersorganisatie van Rijswijk Wonen

augustus, 2024



## B Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Rijswijk Wonen in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met Rijswijk Wonen gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Rijswijk Wonen hebben.

Rotterdam, 1 februari 2024

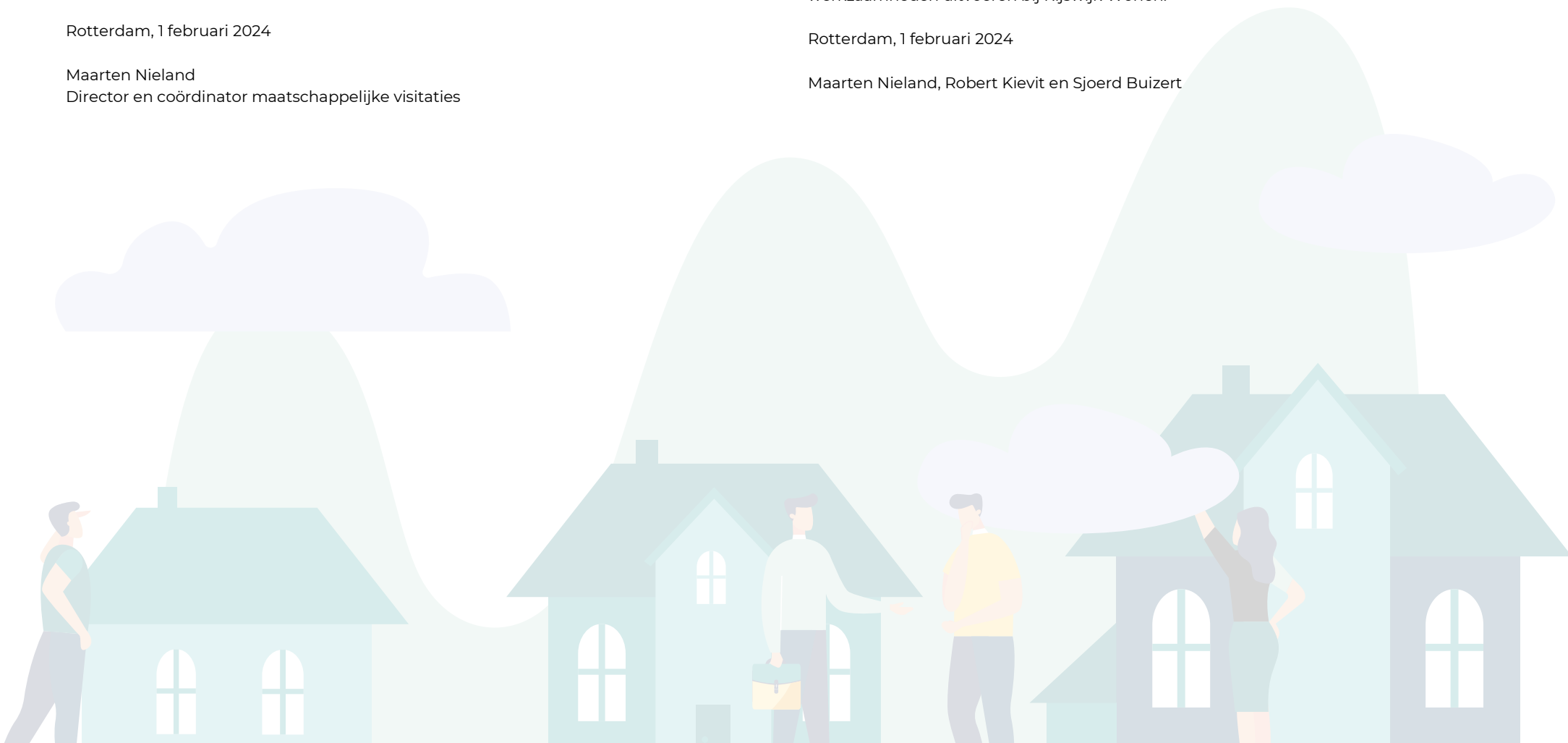
Maarten Nieland  
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

### Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

De visitatoren verklaren dat de visitatie van Rijswijk Wonen in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke relatie met de Rijswijk Wonen gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen de visitatoren geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Rijswijk Wonen.

Rotterdam, 1 februari 2024

Maarten Nieland, Robert Kievit en Sjoerd Buizert



## C Curriculum vitae

### Voorzitter

Maarten Nieland



### Naam, titel, voorletters

Nieland, Drs., R.A., M.

### Geboorteplaats en -datum

Hilversum, 26 februari 1968

### Huidige functie

Director

### Onderwijs

1994 - 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam  
1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

### Loopbaan

2017 - heden Director Consultant Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties  
2012 - 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties  
2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate  
1994 - 2011 Principal Manager PwC

### Profiel

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Maarten is vanaf 2005 betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor het uitvoeren van visitaties binnen PwC, waarna hij in 2012 een vergelijkbare rol bij EY heeft gehad. Vanaf 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich eveneens op de maatschappelijke visitaties richt. Maarten vormt, met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstukken bij woningcorporaties een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.



**Secretaris**

Robert Kievit

**Naam, titel, voorletters:**

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

**Geboorteplaats en –datum:**

Zwijndrecht, 30 september 1985

**Huidige functie:**

Principal Consultant

**Onderwijs:**

2011 - 2013 Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft  
 2005 - 2011 Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft  
 1998 - 2004 Vwo, Walburg College Zwijndrecht

**Loopbaan:**

2015 - heden Principal Consultant Regions & Cities, Ecorys  
 2014 - 2015 Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam  
 2013 - 2014 Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

**Profiel**

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomangement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek Code Rood: Risicomangement voor woningcorporaties. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als principal consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van woningmarkt, volkshuisvesting en leefbaarheid voor woningcorporaties, gemeenten en ministeries. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernvaardigheden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, omgevingsbewust, sociaalvaardig en kritisch.



**Commissielid**

Sjoerd Buizert

**Naam, titel, voorletters:**

Buizert, MSc., S.

**Geboorteplaats en –datum:**

Woerden, 1 februari 1994

**Huidige functie:**

Consultant

**Onderwijs:**

2022 – 2023      Gecertificeerd programma: Organiseren en Veranderen in Complexiteit, Open Universiteit

2018 – 2019      MSc. Management van de Publieke Sector, Universiteit Leiden

2016 – 2017      Minor Bestuurs- en Organiseringswetenschappen, Universiteit Utrecht

2012 – 2016      BSc. Commerciële Economie, Hogeschool Rotterdam

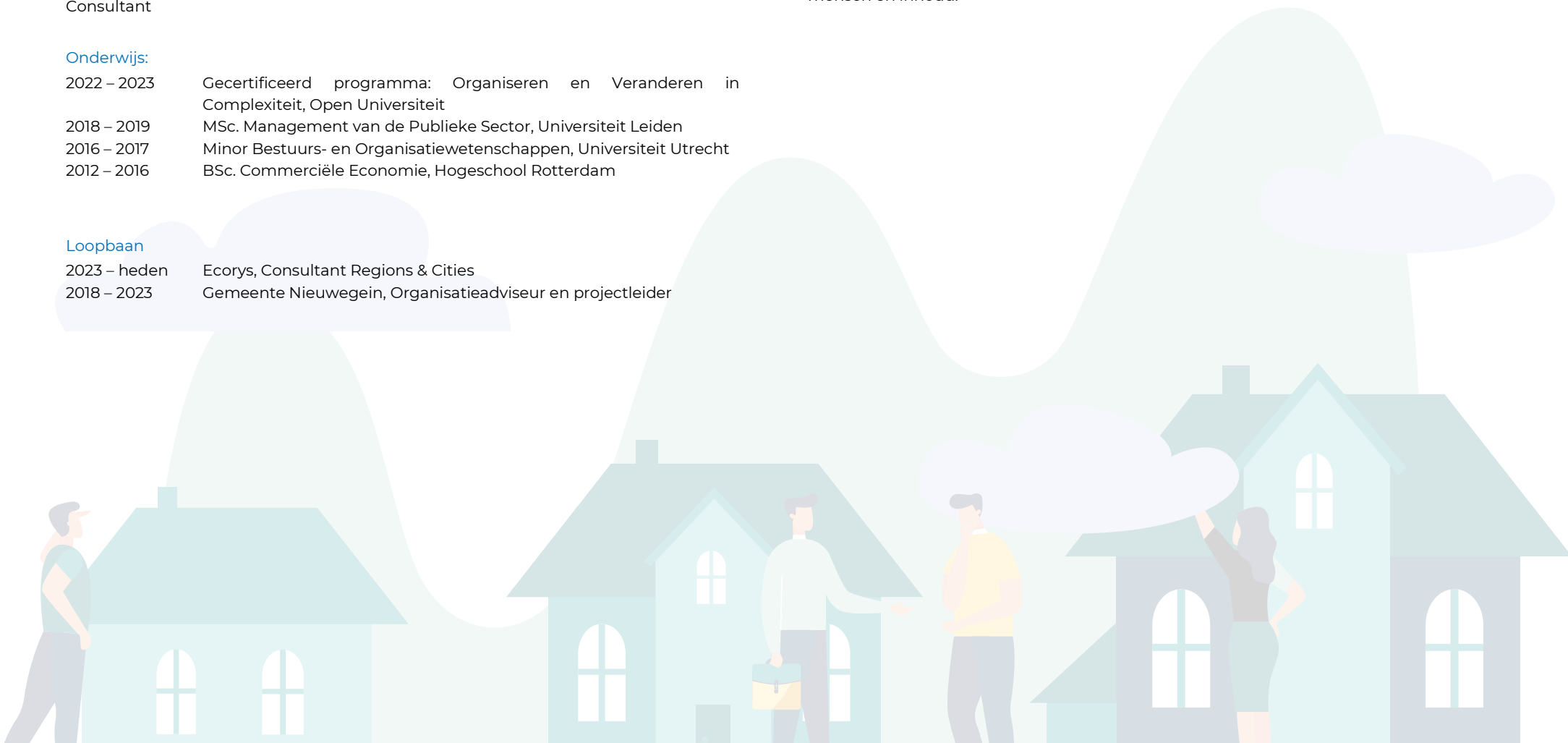
**Loopbaan**

2023 – heden      Ecorys, Consultant Regions & Cities

2018 – 2023      Gemeente Nieuwegein, Organisatieadviseur en projectleider

**Profiel**

Sjoerd Buizert is consultant bij Ecorys. Hij heeft een master management van de publieke sector aan de Universiteit van Leiden en een leergang Organiseren en Veranderen in Complexiteit aan de Open Universiteit afgerond. Binnen Ecorys is Sjoerd onderdeel van het visitatieteam; zo werkt hij aan maatschappelijke visitaties van woningcorporaties. Naast visitaties is Sjoerd betrokken bij diverse onderzoeks- en advies-opdrachten gericht op ruimtelijke en sociale vraagstukken. Voordat Sjoerd bij Ecorys begon was hij werkzaam als organisatieadviseur bij de gemeente Nieuwegein. Hier werkte hij aan een vernieuwend concept voor maatschappelijke dienstverlening en begeleidde hij afdelingen en teams bij (organisatie)ontwikkeltrajecten. Sjoerd is sociaal, communicatief vaardig en verbindt mensen en inhoud.



## D Rondetafel Leefbaarheid

Tijdens de visitatie is een zogenoemd ronde tafel gesprek georganiseerd met samenwerkingspartners op het gebied van leefbaarheid. Vertegenwoordigers van diverse instanties zoals gemeente Rijswijk, collega-corporatie Vidomes, zorg- en welzijninstellingen, de Buurtambassadeurs én medewerkers van Vidomes waren aanwezig.

Uit het gesprek is naar voren gekomen dat voor een ieder het begrip 'leefbaarheid' een andere invulling heeft. Door de deelnemers is onder andere aangegeven dat leefbaarheid te maken heeft met schoon, heel en een veilig gevoel. Maar in de beleving van de deelnemers draait leefbaarheid ook om participatie, sociale cohesie (het bevorderen van ontmoetingen en verbindingen met sociale partners) en is leefbaarheid eigenlijk alles met een hartslag, alles wat leeft.

In het groepsgesprek is ook besproken welke opgaven en uitdagingen men ziet op het gebied van leefbaarheid in Rijswijk. Deelnemers gaven aan dat er sprake is van overkoepelende problematiek zoals: polarisatie, criminaliteit en daardoor onveilig gevoel, individualisering van de samenleving, een toename van het aantal kwetsbare inwoners (ouderen en hulpbehoevenden) en vermindering van zelfredzaamheid. Daarnaast ziet men individuele problematiek zoals financiële problemen, vereenzaming en verslaving.

De deelnemers zien een gezamenlijke opgave in het versterken van de sociale cohesie in de wijken door inwoners en huurders meer te betrekken. De inzet van huurders en buurtambassadeurs kan bijvoorbeeld helpen bij het bieden van hulp aan kwetsbare mensen en het aanspreken van mensen op (on)gewenst gedrag. De taalachterstand van sommige inwoners, het gebrek aan vrijwilligers en tekort aan capaciteit/uren bij politie en gemeente en welzijn Rijswijk om te handhaven maken de opgaven complex en uitdagend. Sommige buurtambassadeurs hebben aangegeven dat hun rol of taak niet helder is voor hen.

### Samenwerking op het gebied van leefbaarheid

Deelnemers vinden dat organisaties elkaar achter de schermen goed weten te vinden maar zien tegelijkertijd dat dit niet altijd leidt tot het gewenste effect voor inwoners. Partijen zien dezelfde problemen als 15 jaar geleden. Ondanks intensivering van de samenwerking voelt het voor sommige deelnemers alsof men minder grip heeft op leefbaarheid vraagstukken. Vidomes heeft aangegeven behoefte te hebben om door te praten met Rijswijk Wonen over het verschil in organisatiestructuur tussen de corporaties en de leefbaarheidsaanpak meer met elkaar af te stemmen en stroomlijnen.

### Wens voor de toekomst, rol van Rijswijk Wonen en rol van netwerkpartners

Deelnemers zien graag dat er in de toekomst meer ontmoetingsruimten komen en dat er activiteiten georganiseerd blijven worden. Rijswijk Wonen zou hier wat hen betreft nog nadrukkelijker een stimulerende rol in kunnen nemen (daarmee bedoelen we dat de bewoners in de huurhuiskamers ondersteund moeten worden door bijv. een flatcoach of een wijkwerker). Concreet door te kijken naar mogelijkheden voor het toevoegen van extra ontmoetingsruimten, het bevorderen van actieve huurders en het versterken van datgene wat al wordt geïnitieerd (Raad en daad en financiële bijdrage). De rol van corporaties bij signalen van bewoners of samenwerkingspartners over discriminatie en/of polarisatie is nog niet helemaal uitgekristalliseerd. Daarnaast vindt Welzijn Rijswijk dat de rol van corporaties bij bijv. Lief en Leed straten beter kan door het aandragen van mogelijke nieuwe gangmakers. Lief en Leed draagt bij aan elkaar leren kennen, onderlinge burenhulp waardoor minder problematiek ontstaat in de flat of straat.

Daarnaast vinden de netwerkpartners met elkaar dat zij zich nog gericht kunnen inzetten op de focuswijken, het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak en het benutten van elkaars expertises. Concreet door te investeren in preventie en burenhulp (bijv. project lief en leed), met elkaar afspraken te maken over rollen en verantwoordelijkheden (gedeelde verantwoordelijkheid kan leiden tot onduidelijkheid) en het pakken van regie op bepaalde casuïstiek.

Rijswijk Wonen verwacht andersom van haar partners dat zij feedback geven en terugkoppeling. Rijswijk Wonen merkt dat gebiedsregie nog in de opstartfase is en wil graag samen met partners kijken hoe partijen van elkaar kunnen leren.

### Trots en dus vasthouden met elkaar

- Wonen met een plus
- Inzet van flatcoaches
- Communicatie en uitwisseling
- Herkenbaarheid
- Persoonlijk contact

### Aanpak intensiveren/ aandacht blijven geven

- Balans vinden tussen eigen bezit en gemeentelijk bezit
- Inzet op taalbarrière
- Vrijwillige inzet en begeleiding van kwetsbare huurders die hun huis moeten opruimen voor renovatie

## D Onderzoeksverantwoording

### Een visitatie in overeenstemming met methodiek 7

De voorliggende visitatie is uitgevoerd in overeenstemming met methodiek 7 'Samenwerken aan opgaven'. In methodiek 7 staan drie hoofdthema's centraal:

#### 1. De huurdersinvloed en het perspectief van de huurder in de visitatie

De visitatie is het enige sectorbrede verantwoordingsinstrument dat het huurdersoordeel een centrale plaats geeft in de beoordeling over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Het huurdersoordeel is in methodiek 7 meer geïntegreerd in het volledige visitatierapport. Daarnaast wordt in het visitatieveld Maatschappelijke verankering ingegaan op de wijze waarop de corporatie zich laat beïnvloeden door huurders en andere belanghebbenden. De visitatiecommissie heeft wat zij heeft gehoord vanuit huurders, de gemeente(n) en overige samenwerkingspartners gerelateerd aan feitelijke prestaties van de corporatie. Daarbij is een verbinding gelegd tussen de wereld van strategie en bestuur enerzijds en de leefwereld van de huurders en andere belanghebbenden anderzijds.

#### 2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden

De visitatie heeft als uitgangspunt dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt voor de (beleids)keuzes en de prestaties, waarbij de visitatie input geeft voor het proces van leren en continu verbeteren. De visitatiecommissie heeft samen met de corporatie gekeken naar de sterke punten, de aandachtspunten en de geleerde punten. De visitatiecommissie heeft samen met de corporaties, de huurders en de overige samenwerkingspartners gereflecteerd op het maatschappelijk presteren.

#### 3. De aandacht voor samenwerken en netwerken in de visitatie

De visitatie is gericht op samenwerken en wederkerigheid in het netwerk. De aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner heeft tot gevolg dat de visitatiecommissie de corporatie evenals de samenwerkingspartners heeft gevraagd om te reflecteren op de samenwerking in het netwerk. Daarnaast zijn de samenwerkingspartners van de corporatie gevraagd naar de bijdrage die zij leveren aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven.

### De documentatie voor de visitatie

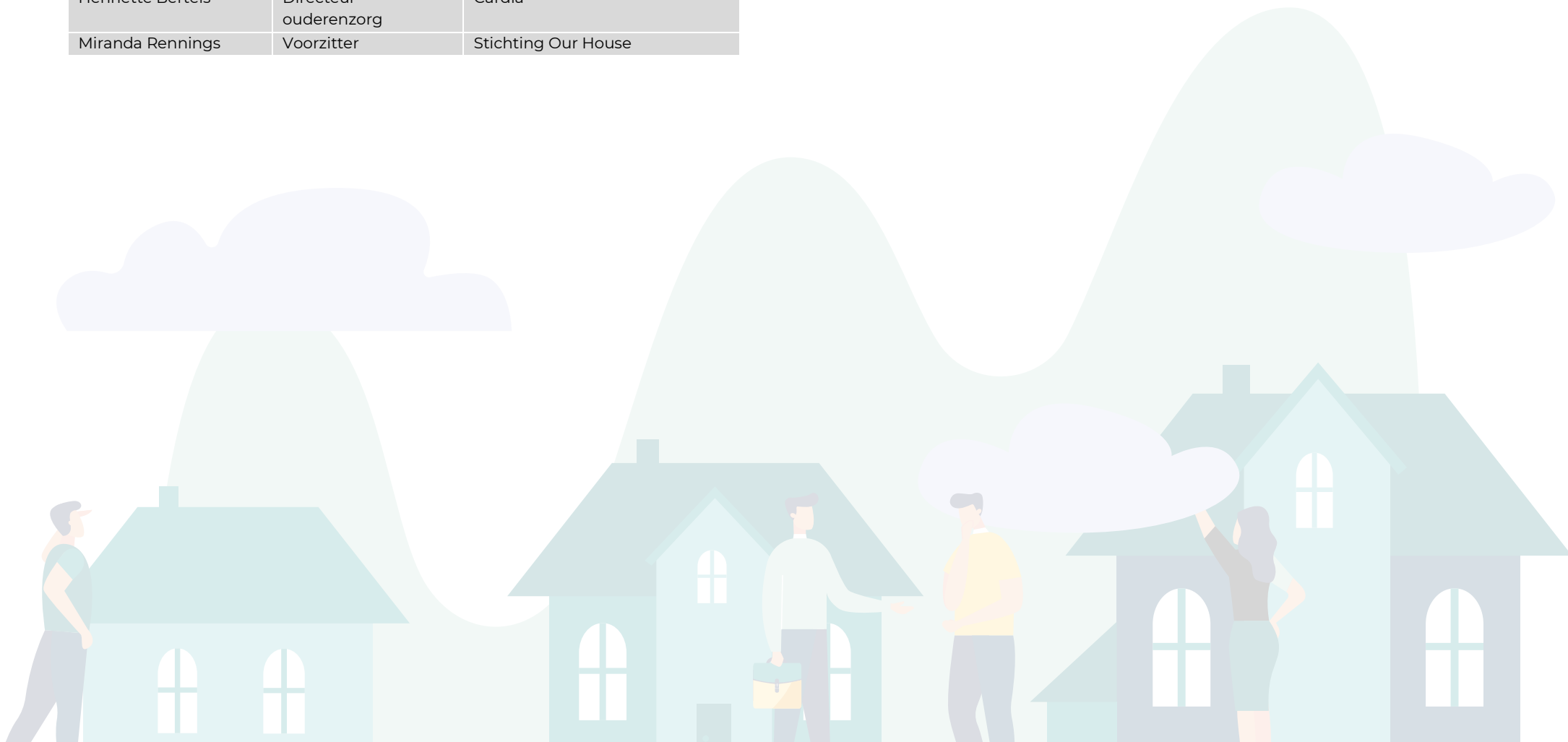
De visitatiecommissie heeft voor het uitvoeren van de visitatie verschillende documenten ontvangen van de corporatie, die zijn bestudeerd en als basis zijn gebruikt voor de gesprekken met de corporatie, de huurders en de overige samenwerkingspartners. De documentatie die ter beschikking is gesteld, betreft onder andere de ondernemingsplannen, de jaarverslagen, de prestatieafspraken, de begrotingen, de periodieke rapportages, de zelfevaluaties van de RvC en de oordeelsbrieven van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

### De samenwerkingspartners van Rijswijk Wonen

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners gesproken. Ook is Ecorys aanwezig geweest bij een bijeenkomst van de Woonzorgtafel en is een rondetafel georganiseerd met deelnemers vanuit de gemeente Rijswijk, collega-corporatie Vidomes, bestuurders en medewerkers van zorg- en welzijnsinstellingen, de Buurtambassadeurs en medewerkers van Rijswijk Wonen.

Naam	Functie	Organisatie
Rob van den Broeke	Directeur-bestuurder	Rijswijk Wonen
Chantal Strang	Manager Wonen	Rijswijk Wonen
Marc van der Linden	Manager Bedrijfsvoering	Rijswijk Wonen
Sander Trouw	Manager Vastgoed	Rijswijk Wonen
Renske den Besten	Bestuurssecretaris	Rijswijk Wonen
Marco van Lente	Voorzitter	RvC
Mirthe Blemans	Lid	RvC
Denise Bakker	Lid	RvC
Arjenne Jetzes	Lid	RvC
Gabriella Naaijkens	Lid	OR
Tanja van der Berg	Lid	OR
Emmy Meurs	Voorzitter	Bewonersvereniging Rijswijk
Christin Zitter	Secretaris	Bewonersvereniging Rijswijk
André Nickolson	Lid	Bewonersvereniging Rijswijk
Gijs van Malsen	Wethouder Wonen	Gemeente Rijswijk
Gerda van de Akker	Ambtenaar ruimtelijk domein	Gemeente Rijswijk

Naam	Functie	Organisatie
Jozefine Hoft	Directeur	Sociale Verhuurders Haaglanden
Jacco Maan	Directeur-bestuurder	Vidomes
Tommy Mac Donald	Strategie en beleidsadviseur	Vidomes
Ton van der Heijden	Vastgoedmanager	Vidomes
Mieke Ruigrok	Directeur	Stichting Welzijn Rijswijk
Martijn Verbeek	Directeur zorg	Stichting Zorggroep Florence
Marcel van Mil	Vastgoedmanager	Fonteynenburg GGZ
Henriette Bertels	Directeur ouderenzorg	Cardia
Miranda Rennings	Voorzitter	Stichting Our House







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](mailto:netherlands@ecorys.com)

K.v.K. nr. 24316726

[ecorys.nl](http://ecorys.nl)