



Schoonenburglaan, Albrechtstraat en Floris V-straat in Nieuw-Lekkerland

Maatschappelijke Visitatie 2022-2025

Datum visitatie: 12 en 17 maart 2026

Datum rapport: 27 mei 2026



**Lek en Waard
Wonen**



Rapport Maatschappelijke visitatie

Lek en Waard Wonen

Coöperatieve Vereniging Procorp

Reykjavikstraat 1

3543 KA Utrecht

Info@pro-corp.nl

www.pro-corp.nl

Visitatiecommissie

Voorzitter: Daniël Koningen

Secretaris: Brendy Boogaard

Algemeen lid: Jackie de Vries



Voorwoord



De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de maatschappelijke prestaties van een woningcorporatie.

De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, en uitdrukkelijk bedoeld om daarvan, met elkaar, te leren.

Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 7.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal thema's:

- Huurdersinvloed en het perspectief van de huurder
- Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden
- Samenwerken en netwerken

De visitatieperiode

Het voorgaande visitatierapport van Lek en Waard dateert van 5 oktober 2022. Deze maatschappelijke visitatie beslaat de jaren 2022 tot en met 2025.

Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit diverse onderdelen:

- Position paper opgesteld door de corporatie
- De recensie van de commissie
- Samenvatting
- De vier visitatievelden
- Bestuurlijke reactie
- Bijlagen

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie van Lek en Waard Wonen.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Position paper.....	4
Recensie.....	5
Samenvatting.....	6
Maatschappelijke waarde.....	7
Maatschappelijke verankering.....	10
Besturing.....	13
Maatschappelijke capaciteit.....	15
Bestuurlijke reactie.....	16
Bijlagen.....	19

Position Paper – Aangeleverd door Lek en Waard Wonen

Sinds ik in de gemeente Molenlanden werk, komt de tekst van het liedje 'Het Dorp' van Wim Sonneveld regelmatig in mijn gedachten. Wim Daniels heeft ook een mooi boek over 'Het Dorp' geschreven. Veel in de dorpen van de gemeente Molenlanden is gebaseerd op tradities en gewoonten. Soms wordt daarover op een nostalgische manier gepraat: het wordt nooit meer zoals het was en die mooie tijd is voorgoed voorbij.

Tegelijk is het fascinerend om te zien hoe de dorpen in Molenlanden zich aanpassen aan de moderne tijd. Minder behoudend dan je zou denken en verrassend ondernemend. Agrarische bedrijven vinden nieuwe manieren om zichzelf overeind te houden. Er ontstaan nieuwe vormen van bedrijvigheid. Sociale structuren worden op een andere manier ingevuld maar blijven wel overeind. Er zijn tradities en er is vooruitgang.

Binnen deze context opereert Lek en Waard wonen. De afgelopen jaren heeft de corporatie zich ontwikkeld. Soms vastberaden, soms zoekend en ook weleens aarzelend. Meestal waren we gezagsgetrouw en soms ook weleens eigenwijs. Dat is onze traditie en dat zit in ons DNA, dat lijkt op het DNA van het werkgebied.

De missie van Lek en Waard wonen is goed gekozen: Samen bouwen aan vertrouwd wonen. Daar hebben we de afgelopen jaren invulling aan gegeven via drie doelstellingen:

- 1. We blijven een laagdrempelige en toegankelijke woningcorporatie.*
- 2. We beschikken over kwalitatief goede woningen met betaalbare woonlasten.*
- 3. We streven een zorgvuldig financieel beleid na, waardoor we over een goede uitgangspositie beschikken voor toekomstige investeringen in nieuw en bestaand bezit.*

Ad 1. We zijn en blijven een laagdrempelige woningcorporatie. Een enkeling moet nog wennen aan de schaalvergroting die na de twee fusies sinds 2017 heeft plaatsgevonden. De meeste mensen weten niet beter en voelen zich welkom op het knusse kantoortje aan de Dorpslaan in Nieuw Lekkerland. Onze medewerkers zijn vertrouwde gezichten in de diverse kernen waarin we actief zijn. Door onze intensieve contacten met de omgeving weten we wat er speelt. Ook hebben we flinke stappen gezet op het terrein van automatisering, zoals de invoering van ons digitale klantportaal afgelopen jaar. Onze dienstverlening is in orde maar soms zouden we het wel wat beter willen doen. Eerlijk gezegd hebben we daar afgelopen jaren geen verdere stappen in gezet.

Ad 2. De kwaliteit van onze woningvoorraad is aantoonbaar boven het corporatie-gemiddelde. We steken veel tijd en energie in goed onderhoud en slagen daar met een beperkt aantal medewerkers goed in. We kennen ons bezit en weten wat er nodig is. Hoewel we soms ook worden verrast door nieuwe bouwtechnische vraagstukken. Ook hebben we veel in energiebesparing geïnvesteerd waardoor onze huurders relatief lage stookkosten hebben.

Ad 3. We hebben een financieel gezonde positie en letten goed op ons geld. Administratieve processen zijn zorgvuldig en we zijn 'in control'. Er zijn de nodige stappen gezet om ons financieel beleid te actualiseren. De manier van denken verschuift van risicomijdend naar het realiseren van maatschappelijk rendement.

Helaas hebben we de afgelopen jaren op het terrein van nieuwbouw te weinig met onze financiële mogelijkheden kunnen doen. Het aantal locaties is beperkt en de lokale politiek geeft hier minder prioriteit aan, ondanks afgesloten prestatieafspraken. Zeker ook bij nieuwbouw merken we dat onze realisatiekracht te wensen over laat. We vinden het jammer dat we door deze factoren samen veel woningzoekenden in de gemeente (of van daarbuiten) niet kunnen bedienen. Ook zouden we graag voor ouderen geschikte woningen willen bouwen zodat die langer kunnen blijven wonen in de kern waarin ze zijn geworteld.

De afgelopen jaren zijn er diverse wisselingen in het bestuur, in de RvC en in het MT geweest. Dit heeft het nodige van de medewerkers gevraagd. Het wat en hoe was niet altijd duidelijk. We hebben hierdoor ook niet al de adviezen van de vorige visitatie kunnen oppakken maar het DNA van de organisatie is intact gebleven. We zien dat we er nog steeds in slagen traditie en vernieuwing met elkaar te combineren. We zijn desondanks tevreden met onze benchmark-scores voor dienstverlening en met de waardering die we vanuit de Aw en het WSW krijgen voor ons maatschappelijk en bedrijfsmatig presteren.

Tegelijk zien we ook dat het steeds lastiger wordt om als kleine corporatie, met weinig medewerkers, steeds maar weer door te ontwikkelen en te blijven voldoen aan de extra verwachtingen en verplichtingen die we vanuit de maatschappij ervaren. Huurders worden mondiger, overlegpartners kritischer en regelgeving en lastendruk nemen nog steeds toe. Daarom is eind afgelopen zomer besloten om te verkennen of een fusie kan leiden tot een minder kwetsbare en meer professionele organisatie. Onder de voorwaarde dat de lokale verankering en de dorpskracht hierbij het leidende principe zijn. We zijn nu in afwachting van de uitkomsten van dit onderzoek. We willen de resultaten van deze visitatie vooral inzetten om de ambitie en de strategische koers van de nieuwe corporatie vorm te geven. Daarom hebben we ook drie specifieke thema's aangegeven waarvan we graag willen weten hoe de buitenwereld daar naar ons kijkt: de lokale dienstverlening, de omgang met specifieke doelgroepen en het kwalitatieve bouwprogramma. Hopelijk denken we volgend jaar bij het lied 'Het Dorp' van Wim Sonneveld nog steeds aan de bijdrage die de corporatie kan leveren aan het gevoel van kracht en aan de verbinding in de dorpen.

Peter Hoogvliet
Directeur-bestuurder

Recensie

De recensie vormt de reflectie van de visitatiecommissie op het totale functioneren van Lek en Waard Wonen in de periode 2022–2025. De commissie baseert zich hierbij op de position paper van de corporatie, de uitgezette enquête, de gesprekken met interne en externe belanghebbenden en de bevindingen uit het onderzoek naar de vier visitatievelden.

Ambitie onder druk

Lek en Waard Wonen werkt in een context waarin maatschappelijke opgaven toenemen en de ervaren praktijk van huurders en partners niet altijd aansluit bij de ambities die de corporatie formuleert. Uit gesprekken met huurders, ondersteund door resultaten uit de vragenlijst, blijkt dat zij de zichtbaarheid en nabijheid van Lek en Waard Wonen als beperkt ervaren. Terugkoppeling op praktische vragen wordt gemist en wisselingen in bestuur en medewerkers zijn volgens hen merkbaar in de dagelijkse dienstverlening. Daarmee staat de lokale verankering, die voor de corporatie richtinggevend is, onder druk. Deze spanning tussen bestuurlijke ambitie en dagelijkse beleving raakt direct aan de leervraag van Lek en Waard Wonen over de lokale dienstverlening. Daarnaast staat de beschikbaarheid van woningen onder druk. Lek en Waard Wonen erkent dat de realisatie van nieuwbouw achterblijft bij de groeiende vraag van jongeren, ouderen en kleine huishoudens. Beperkte locaties, langdurige procedures en externe factoren maken dat projecten een langere doorlooptijd kennen. In een regio waar de woningdruk toeneemt en doorstroming beperkt is, vergroot dit de spanning tussen maatschappelijke verwachtingen en feitelijke resultaten. Deze spanning wordt door huurders en partners nadrukkelijk benoemd en raakt direct aan de leervragen van de corporatie over het kwalitatieve bouwprogramma en de bijdrage aan de lokale volkshuisvesting. Ook intern is sprake van kwetsbaarheid. Meerdere wisselingen in bestuur en management in korte tijd hebben geleid tot onrust en tot vertraging van strategische trajecten, zoals de verdere ontwikkeling van het klantdienstverleningsconcept. De commissie weegt hierbij nadrukkelijk mee dat Lek en Waard Wonen in de visitatieperiode tevens een verkenning uitvoert naar mogelijke samenwerking of fusie. Deze context heeft bijgedragen aan een periode van terughoudendheid in strategische besluitvorming en organisatieontwikkeling, wat zichtbaar doorwerkt in tempo, prioritering en de ervaren continuïteit in het handelen. Tegelijkertijd neemt de investeringsopgave toe, wat blijvend aandacht vraagt voor de verhouding tussen ambities, uitvoeringskracht en financiële continuïteit.

Gerichte stappen binnen beperkte ruimte

Tegen deze achtergrond zet Lek en Waard Wonen op verschillende terreinen concrete stappen. De corporatie werkt programmatisch aan onderhoud, renovatie en verduurzaming op basis van een meerjarig plan met vastgestelde doelen, tussendoelen en financiële borging. De inzet op het uitfasen van E-, F- en G-labels en het verbeteren van energieprestaties wordt door huurders herkend en gewaardeerd, mede vanwege het effect op wooncomfort en woonlasten. Op sociaal vlak kiest Lek en Waard Wonen bij huurachterstanden voor een persoonlijke benadering, met vroegtijdig contact en maatwerk. Deze werkwijze is recent ingezet en gericht op preventie en beheersing van betalingsproblemen. In de samenwerking met gemeenten en collega-corporaties werkt Lek en Waard Wonen via prestatieafspraken aan gezamenlijke opgaven. Op het terrein van wonen en zorg is vooral sprake van afstemming rond concrete situaties; structurele samenwerking met zorg- en welzijnspartners is daarbij nog beperkt zichtbaar. Financieel beschikt de corporatie over een actueel beleidskader dat inzicht geeft in de effecten van investeringskeuzes op de langere termijn.

Lessen voor de sector

De visitatiecommissie ziet verschillende elementen die ook voor andere corporaties leerzaam zijn. De recent ingezette aanpak van een persoonlijke benadering bij huurachterstanden laat zien dat nabijheid en maatwerk ook binnen een kleine organisatie vorm kunnen krijgen. Daarnaast valt de consistente, programmatische aanpak van verduurzaming op, waarin ambities zijn vertaald naar concrete doelen, planning en financiële onderbouwing. Ook de manier waarop Lek en Waard Wonen betaalbaarheid benadert, door huurbeleid te verbinden met energieprestaties en aandacht voor kwetsbare huishoudens, biedt aanknopingspunten voor corporaties die zoeken naar samenhang tussen sociale en financiële keuzes.

Belangrijkste bevindingen

- Lek en Waard Wonen is een lokaal verankerde, maatschappelijk gedreven corporatie met een duidelijke koers, maar de uitvoeringspraktijk staat onder druk.
- De inzet op kwaliteit en verduurzaming levert maatschappelijke waarde op, maar vraagt veel van de beschikbare uitvoeringskracht.
- De beschikbaarheid van passende woningen blijft achter bij de groeiende vraag in de regio.
- Huurders- en partnerbetrokkenheid is formeel georganiseerd, maar wordt niet altijd als nabij en gelijkwaardig ervaren.
- Bestuurlijke wisselingen en een lopend fusieonderzoek hebben geleid tot terughoudendheid in strategische besluitvorming.

Samenvatting

Maatschappelijke waarde



- Programmatische verduurzaming en onderhoud met duidelijke doelen en voortgang.
- Positieve waardering voor woningkwaliteit en energiezuinige maatregelen.
- Bewust en gedifferentieerd huurbeleid met aandacht voor woonlasten en maatwerk.



- Realisatie van nieuwbouw blijft achter bij de groeiende vraag naar woningen.
- Huurders ervaren beperkte zichtbaarheid en dagelijkse nabijheid.
- Onvoldoende passend aanbod voor kleine huishoudens en doelgroepen.

Maatschappelijke verankering



- Structurele samenwerking met gemeenten, huurdersorganisatie en partners.
- Formele invloed van huurders is goed geborgd in processen.
- Digitale kanalen vergroten toegankelijkheid.



- Huurders ervaren beperkte zichtbaarheid van de corporatie.
- Grote kloof tussen interne waardering en huurderservaring.
- Samenwerking met zorgpartijen is nog onvoldoende geïntegreerd.

Besturing



- Sterk samenhangend sturingskader met actuele beleidskaders.
- Strategische koers geeft duidelijke richting aan opgaven.
- Jaarplannen sluiten methodisch aan op doelen en sturing.



- Wisselingen in bestuur en management zorgen voor vertraging.
- Strategische doorontwikkeling stagneerde door fusieverkenningen.
- Rapportages worden onvoldoende vertaald naar concrete bijsturing.

Maatschappelijke capaciteit



- Heldere financiële kaders gericht op continuïteit.
- Systematische monitoring van financiële risico's en investeringen.
- Financieel onderbouwde duurzaamheids- en instandhoudingsambities.



- Kleine schaal vergroot kwetsbaarheid bij grote opgaven.
- Spanning tussen beschikbare middelen en de stapeling van maatschappelijke ambities
- Programmasturing vraagt stabilere personele en organisatorische capaciteit.



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

Het gaat daarbij om de vraag of de corporatie goed inspeelt op wat huurders, de gemeente en andere partners nodig hebben.

Lek en Waard Wonen formuleert haar maatschappelijke waarde langs een samenhangende set opgaven die aansluiten op de lokale woningmarkt in de gemeente Molenlanden en de eigen koers “Samen bouwen aan vertrouwd wonen”. Lek en Waard Wonen richt zich daarbij op: (1) voldoende en passende woningen (beschikbaarheid, doorstroming en kwalitatief bouwen), (2) betaalbare woonlasten (huurbeleid in samenhang met woonlasten), (3) kwaliteit en instandhouding van de woningvoorraad (onderhoud en renovatie), (4) verduurzaming en energietransitie (richting CO₂-neutraal en aardgasvrij), en (5) leefbaarheid en het bieden van passend wonen voor huurders met extra ondersteuningsbehoeften, in samenhang met lokale partners.

Voldoende passende woningen

Lek en Waard Wonen werkt in een krappe woningmarkt waarin de vraag naar huurwoningen toeneemt en de samenstelling van huishoudens verandert. De behoefte aan kleinere woningen en nultredenwoningen groeit, met name door vergrijzing en gezinsverdunding, terwijl de bestaande voorraad voor een belangrijk deel bestaat uit grondgebonden woningen. Dit zorgt voor spanning tussen de huidige samenstelling van de portefeuille en de veranderende woonvraag.

Om deze opgave te adresseren zet Lek en Waard Wonen in op uitbreiding van de portefeuille en op het verschuiven van het bouwprogramma richting appartementen en nultredenwoningen. In de lokale prestatieafspraken is daarbij gekozen voor versnelling en voor het vergroten van het aandeel sociale huur in de gemeentelijke programmering, waaronder afspraken over sociale nieuwbouw in de periode 2025–2027.

In de feitelijke prestaties ziet de visitatiecommissie een combinatie van concrete stappen en beperkte realisatie. In 2024 is de sloop van verouderde woningen aan de Middelweg afgerond, is de bouw gestart van 14 woningen in Langerak-Zuid (oplevering begin 2025) en wordt gewerkt aan plannen voor een groter pakket aan nieuwbouw op verschillende locaties.

Tegelijkertijd blijkt uit gesprekken en beschikbare informatie dat de doorlooptijd van projecten lang is en dat de stap van planvorming naar realisatie kwetsbaar blijft. Externe randvoorwaarden, zoals procedures, ruimte en regelgeving, en de mate waarin voorbereiding en uitvoeringskracht tijdig zijn georganiseerd, zijn daarbij samen bepalend voor het tempo.

De belemmeringen, knelpunten en risico's liggen daarmee op meerdere niveaus. Als lokale corporatie heeft Lek en Waard Wonen beperkte invloed op de beschikbaarheid van locaties en op randvoorwaarden die binnen de gemeentelijke besluitvorming worden bepaald. Daarnaast leiden langdurige procedures en veranderende regelgeving tot vertraging, waardoor maatschappelijke verwachtingen over tempo en aantallen sneller oplopen dan de feitelijke realisatie. Ten slotte vergroten wisselingen in bestuur en management en de kwetsbaarheid van sleutelposities bij de corporatie het risico dat projecten en keuzes minder consistent worden doorvertaald naar de uitvoering.

Betaalbare woonlasten

Betaalbaarheid wordt nadrukkelijk benaderd als een woonlastenvraagstuk, waarin huurprijs en energielasten gezamenlijk bepalend zijn voor de betaalbaarheid voor huurders. Er wordt gestreefd naar een evenwichtige voorraad in verschillende huurprijscategorieën, waarbij bij beleid en toewijzing expliciet wordt gekeken naar inkomenscategorieën en naar de totale woonlasten, mede vanuit de energiecrisis en de toegenomen aandacht voor energiebesparing.

Lek en Waard Wonen weegt jaarlijks betaalbaarheid en investeringsruimte tegen elkaar af. In 2022 is gekozen voor een huurverhoging onder de toen geldende maximale ruimte, terwijl in 2023 en 2024 gebruik is gemaakt van (inkomensafhankelijke) huurverhogingen binnen de door het Rijk geboden kaders, om investeringen in nieuwbouw, renovatie en verduurzaming mogelijk te maken. Tegelijkertijd blijft individueel maatwerk beschikbaar voor huishoudens die door inkomensdaling financieel onder druk komen te staan. Verduurzaming wordt daarbij in samenhang ingezet om woonlasten structureel te beperken en het huurdersperspectief te versterken.

De belangrijkste belemmeringen en risico's liggen in het structurele spanningsveld tussen betaalbaarheid voor zittende huurders en de financiële ruimte die nodig is om te investeren in nieuwbouw, kwaliteit en verduurzaming. Landelijke ingrepen in het huurbeleid en veranderende afspraken beïnvloeden de investeringsmogelijkheden en daarmee de uitvoerbaarheid van ambities. Lek en Waard Wonen staat voor de uitdaging om betaalbaarheid voor huurders te combineren met voldoende investeringsruimte, waarbij landelijke huurmaatregelen en een stapeling van opgaven dwingen tot scherpe keuzes binnen een kleine organisatie.

Kwaliteit van de woningen

Kwaliteit wordt door Lek en Waard Wonen gepresenteerd als kern van het maatschappelijk presteren: goede woningen, goed onderhoud en wooncomfort in de dorpskernen. Dit sluit aan bij het zelfbeeld van de corporatie, waarin de kwaliteit van de voorraad en het onderhoud als sterke punten worden gezien, mede in relatie tot betaalbare woonlasten door eerdere investeringen in energiebesparing.

In de prestaties ziet de visitatiecommissie dat in 2024 een concreet renovatieresultaat is gerealiseerd met de afronding van de renovatie van 39 seniorenwoningen aan de Schoonenburglaan. Daarnaast wordt gewerkt aan vervolgprojecten, waaronder renovatieplannen voor onder meer de Wilhelminastraat, en aan een nieuw programma van eisen voor onderhoud.

Tegelijkertijd blijkt dat de voortgang van renovatie- en onderhoudsprogramma's gevoelig is voor capaciteitsvraagstukken en voor de samenloop met verduurzaming. Lek en Waard Wonen erkent dat het op orde brengen van capaciteit binnen het vastgoedteam een remmende factor vormt. Huurders waarderen de kwaliteit van de woningen, maar geven in gesprekken ook aan dat de communicatie over afhandeling en terugkoppeling bij onderhouds- en servicevragen beter kan aansluiten op hun verwachtingen.

Verduurzaming en energietransitie

Verduurzaming is uitgewerkt als een programmatische opgave met meetbare doelen en een meerjarige planning. Er wordt toegewerkt naar een CO₂-neutrale en aardgasvrije woningvoorraad in 2050, met tussendoelen zoals het uitfaseren van E-, F- en G-labels in 2028, het realiseren van gemiddeld (pre)label A in 2030 en het sturen op warmtevraag (kWh/m²) in plaats van primair op energielabels.

In de uitvoering zijn de afgelopen jaren substantiële stappen gezet. In 2024 zijn 4.262 zonnepanelen geplaatst op 578 woningen en is doorgewerkt aan isolatie- en onderhoudsprojecten en aan installaties die bijdragen aan energiezuiniger wonen. Deze inzet is gericht op het verbeteren van wooncomfort en het beheersen van energielasten en wordt verder uitgewerkt in de verduurzamingsplanning per kern en in de financiële doorrekening voor de komende jaren.

De belangrijkste belemmeringen en risico's liggen in de uitvoeringscomplexiteit en in de effecten op betaalbaarheid voor huurders. De keuze voor een gecombineerde aanpak van isoleren en aardgasvrij maken vraagt om robuuste programmasturing en voldoende capaciteit. Daarnaast zijn externe afhankelijkheden, zoals warmteprogramma's, netcongestie en de haalbaarheid van alternatieve warmtebronnen, mede bepalend voor het tempo en de wijze waarop de energietransitie kan worden gerealiseerd.

Uit de enquêtegegevens en de gesprekken blijkt dat huurders de inzet op verduurzaming positief waarderen, met name vanwege het effect op wooncomfort en energielasten. Ook samenwerkingspartners herkennen de consistente inzet op verduurzaming en onderhoud als een sterk punt van de corporatie.

Leefbaarheid

Lek en Waard Wonen verbindt leefbaarheid aan lokaal aanwezig zijn in de kernen en aan het vroegtijdig signaleren van problematiek. Zij werkt daarbij samen met partners in het sociale domein en benadert leefbaarheid vooral als faciliteren, signaleren en preventie. Deze benadering past bij een werkgebied waarin grootschalige leefbaarheidsproblemen beperkt voorkomen.



Met een presentje aan de deur 'welkom in je nieuwe woning'

In gesprekken komt echter ook een ander perspectief naar voren. Huurders geven aan dat zij zichtbaarheid en terugkoppeling missen en noemen voorbeelden waarin dossiers langer blijven liggen en communicatie als afstandelijk of onvoldoende wordt ervaren. De visitatiecommissie ziet dat dit niet primair gaat over de noodzaak van grootschalige leefbaarheidsinterventies, maar over de zichtbare nabijheid van de corporatie bij dagelijkse vragen in buurten en complexen.

Op het terrein van bijzondere doelgroepen en preventie is ingezet op het voorkomen van problematiek. Zo committeert de corporatie zich aan een preventieprotocol huisuitzetting en werkt zij samen met de uitvoeringsorganisatie van de gemeente Molenlanden en welzijnspartijen om huurders die begeleiding nodig hebben tijdig te ondersteunen. Tegelijkertijd blijkt dat deze inzet niet betekent dat huisuitzettingen altijd kunnen worden voorkomen, omdat de bereidheid van huurders om begeleiding te accepteren mede bepalend is.

Oordeel van de commissie

De commissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van Lek en Waard Wonen over de periode 2022–2025 als **‘Naar behoren’**.

Lek en Waard Wonen heeft haar maatschappelijke opgaven helder geformuleerd en deze in samenhang vertaald naar plannen, programma’s en beleidskeuzes. Dit is met name zichtbaar in de programmatische aanpak van verduurzaming en de investeringen in kwaliteit en onderhoud. Tegelijkertijd constateert de commissie dat de maatschappelijke resultaten niet op alle opgaven in verhouding zijn tot de groeiende behoefte in de regio, vooral waar het gaat om de beschikbaarheid van passende woningen en het tempo van uitbreiding en doorstroming. Daarbij weegt de commissie mee dat huurders en belanghebbenden de woningkwaliteit en verduurzamingsinzet positief waarderen, terwijl zij kritischer zijn over het aanbod voor specifieke doelgroepen, de doorstroming en de zichtbaarheid in de dagelijkse praktijk.

Bevindingen maatschappelijke waarde

De visitatiecommissie wil de volgende bevindingen meegeven:

- **Lek en Waard Wonen heeft een samenhangende koers, met sterke prestaties op kwaliteit en verduurzaming**

Lek en Waard Wonen heeft haar maatschappelijke opgaven helder geformuleerd en in samenhang vertaald naar beleid en programma’s. Met name op verduurzaming, onderhoud en woningkwaliteit zijn concrete resultaten zichtbaar, die door huurders en partners positief worden gewaardeerd vanwege het effect op wooncomfort en woonlasten.

- **Beperkte realisatiekracht bij beschikbaarheid en doorstroming**

Hoewel de corporatie inzet op uitbreiding van de portefeuille en een verschuiving naar passende woningtypen, blijft de feitelijke realisatie van nieuwbouw en doorstroming achter bij de groeiende behoefte. Lange doorlooptijden, externe afhankelijkheden en organisatorische kwetsbaarheid maken de stap van planvorming naar uitvoering kwetsbaar.

- **Spanningsveld tussen betaalbaarheid en investeringsruimte vraagt om scherpe keuzes**

De corporatie past haar huurbeleid jaarlijks aan op basis van de benodigde financiële ruimte om haar investerings- en instandhoudingsopgaven te kunnen realiseren, binnen de geldende landelijke kaders. Daarbij is zichtbaar dat betaalbaarheid voor huurders en investeringscapaciteit voortdurend tegen elkaar worden afgewogen. De ruimte om alle maatschappelijke ambities gelijktijdig te realiseren blijft daarbij beperkt, mede door landelijke huurmaatregelen, stijgende kosten en de stapeling van opgaven. Dit vraagt om expliciete keuzes in tempo, fasering en prioritering binnen een relatief kleine organisatie.



Maatschappelijke waarde

- Prestatie belangrijkste maatschappelijke opgaven
- Waardering prestaties binnen lokaal netwerk

★★★★☆

Onvoldoende
Voor verbetering vatbaar
Naar behoren
Goed
Uitstekend

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 deze is.

Lek en Waard Wonen heeft de samenwerking met huurders en partners formeel goed georganiseerd, maar de maatschappelijke verankering wordt door huurders in de dagelijkse praktijk beperkt ervaren. Zichtbaarheid, bereikbaarheid en terugkoppeling schieten volgens huurders tekort, terwijl samenwerking met partners vooral functioneert via persoonlijke contacten en concrete casussen. De corporatie is zich bewust van dit spanningsveld en zet stappen om nabijheid te versterken, maar deze inzet is nog onvoldoende structureel verankerd.

Huurders

De corporatie geeft aan haar koers te baseren op de woonvraag van inwoners van Molenlanden en op analyses onder huurders en woningzoekenden. Daarbij wordt ingezet op nabijheid en menselijke dienstverlening, met het uitgangspunt dat medewerkers herkenbaar aanwezig zijn in de kernen en signalen uit huurderscontact direct doorwerken in het dagelijks handelen. In de beleving van huurders is deze nabijheid echter niet vanzelfsprekend. In gesprekken geven zij aan dat het gevoel van “ons kent ons” is afgenomen, mede door eerdere fusies en het verloop van bestuurders en medewerkers. Dit raakt volgens huurders aan de lokale herkenbaarheid en aan de continuïteit in het contact.

Huurders waarderen de kwaliteit van de woningen, het onderhoud en de inzet op verduurzaming. Tegelijkertijd ervaren zij dat hun invloed op bredere keuzes van de corporatie beperkt is. Zij weten niet altijd hoe afwegingen tot stand komen, bijvoorbeeld rond doorstroming, beschikbaarheid of passend aanbod voor specifieke doelgroepen. Bij praktische vragen ervaren huurders dat terugkoppeling soms uitblijft of laat volgt. Het digitale klantportaal wordt genoemd als een helpend instrument om contact te leggen, maar dit vervangt volgens huurders niet het persoonlijke en zichtbare contact in de kernen.

De corporatie onderkent dit spanningsveld en heeft recent opnieuw ingezet op het versterken van de nabijheid. Zo is het klantdienstverleningsconcept, waarin persoonlijk contact en keuzevrijheid centraal staan, weer actief opgepakt. In dat kader zijn de middagen van het klantcontactcenter uitbesteed, met als doel medewerkers meer ruimte te geven om aanwezig te zijn in de kernen en direct contact met huurders te onderhouden. Deze inzet wordt door

huurders herkend als een positieve beweging, maar is in hun beleving nog onvoldoende structureel om het vertrouwen in nabijheid en bereikbaarheid volledig te herstellen.

Uit de enquête blijkt dat huurders op onderwerpen als zichtbaarheid, benaderbaarheid en betrokkenheid aanzienlijk kritischer zijn dan medewerkers en toezichthouders, terwijl zij juist positief zijn over woningkwaliteit, onderhoud en verduurzaming. De gesprekken tijdens de visitatiedagen verdiepen dit beeld: huurders zien een betrokken corporatie met oog voor de woning, maar ervaren maatschappelijke verankering vooral in de dagelijkse dienstverlening. In een regio waar grote leefbaarheidsproblemen beperkt voorkomen, wordt verankering door huurders primair gevoeld in bereikbaarheid, opvolging van signalen en het nakomen van afspraken.

Samenwerkingspartners

Samenwerking met andere partijen vormt een belangrijk onderdeel van de manier waarop Lek en Waard Wonen haar maatschappelijke opgaven invult. Zij werkt samen met de gemeente, collega-corporaties en partners in het sociale en fysieke domein, waaronder zorg-, welzijns- en onderhoudspartijen. In de praktijk is deze samenwerking veelal taak- en casusgericht van aard en gericht op het oplossen van concrete situaties bij huurders.

Een concreet voorbeeld van samenwerking met de gemeente betreft de gezamenlijke inzet op participatie bij de vergunningverlening voor kamergewijze verhuur ten behoeve van de huisvesting van statushouders. Onder meer door het organiseren van een informatieavond voor omwonenden heeft bijgedragen aan het tijdig adresseren van zorgen en het voorkomen van bezwaren en daarmee samenhangende vertraging. Dit voorbeeld laat zien hoe samenwerking en participatie in de praktijk kunnen bijdragen aan draagvlak en voortgang.

Samenwerkingspartners geven aan dat zij in hun dagelijkse werk vaak vroegtijdig signalen oppakken, bijvoorbeeld doordat zij bij huurders achter de voordeur komen. Het gaat daarbij om situaties waarin extra ondersteuning nodig is, of waarin zorgen bestaan over wonen, welzijn of leefbaarheid. Deze signalen worden gedeeld met de corporatie en doorgaans opgepakt. Partners waarderen hierbij de korte lijnen: zij geven aan dat zij kunnen bellen en dat er actie volgt. In de gesprekken wordt dit genoemd als een sterk punt van de samenwerking. Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken dat deze werkwijze sterk leunt op persoonlijke contacten en individuele betrokkenheid, en het nog geen vanzelfsprekend en integraal onderdeel vormt van het dagelijks handelen.

De samenwerking met de huurdersorganisatie Langs de Lek is formeel structureel ingericht en onderdeel van de lokale driehoek met gemeente en corporatie. Tegelijkertijd geeft de huurdersorganisatie aan dat zij de communicatie en betrokkenheid de afgelopen jaren als minder intensief ervaart. Ook huurders geven aan dat de samenwerking tussen de corporatie en onderhoudspartners minder vanzelfsprekend verloopt dan voorheen en dat korte lijnen zijn verzwakt. Dit raakt aan de zichtbaarheid van de corporatie als verbindende partij in de keten.

Tijdens een interactieve sessie met samenwerkingspartners van Lek en Waard Wonen werd zichtbaar dat de partners vanuit verschillende invalshoeken werken, maar dat zij een gedeelde missie herkennen. Zowel de 'softe' kant (zorg en welzijn) als de 'harde' kant (onderhoud en vastgoed) blijkt in de praktijk gericht op het welzijn van bewoners. In deze sessie werd daarnaast benoemd dat in dit werkgebied ook kerken mogelijk een betekenisvolle samenwerkingspartner kunnen zijn voor de corporatie. Zowel gemeente als zorg- en welzijnspartijen herkennen dat kerken in de kernen vaak een goed bereik hebben en een rol spelen in ontmoeting, signalering en ondersteuning. Deze verkenning past bij het zoeken naar aanvullende netwerken die kunnen bijdragen aan leefbaarheid en, in sommige gevallen, aan het bevorderen van doorstroming.



Opbrengst visitatiedag Lek & Waard wonen.

Oordeel van de commissie

De commissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Lek en Waard Wonen in de periode 2022–2025 met **'Naar behoren'**.

De visitatiecommissie constateert dat de corporatie beschikt over formele structuren voor huurdersinvloed en samenwerking met belanghebbenden, en dat zij actief inzet op het ophalen van signalen via enquêtes, gesprekken en samenwerking met partners. De samenwerking met de gemeente, zorg- en welzijnspartijen, onderhoudspartners en de huurdersorganisatie is zichtbaar aanwezig en functioneert in de praktijk veelal adequaat. Samenwerkingspartners ervaren de corporatie als benaderbaar en geven aan dat signalen doorgaans worden opgepakt, wat bijdraagt aan het oplossen van concrete situaties en aan het voorkomen van escalatie of vertraging.

Tegelijkertijd ziet de commissie dat de maatschappelijke verankering in de beleving van huurders achterblijft bij de bestuurlijke ambitie. Met name op zichtbaarheid, bereikbaarheid en ervaren invloed op beleid ervaren huurders een verschil tussen wat wordt beoogd en wat zij in de dagelijkse praktijk ervaren. De waardering van huurders voor woningkwaliteit, onderhoud en verduurzaming is overwegend positief, maar dit vertaalt zich niet automatisch in een gevoel van nabijheid of betrokkenheid bij bredere keuzes van de corporatie.

De commissie ziet dat de corporatie zich bewust is van dit spanningsveld en recent stappen heeft gezet om de nabijheid te versterken, onder meer door het hernemen van het klantdienstverleningsconcept en het vrijmaken van capaciteit om meer aanwezig te zijn in de kernen. Deze inzet wordt door huurders herkend als een positieve beweging, maar is in hun beleving nog onvoldoende structureel om het vertrouwen in continuïteit en bereikbaarheid volledig te herstellen.

In de samenwerking met partners constateert de commissie dat veel goed functioneert in de praktijk, maar dat de gezamenlijke aanpak nog onvoldoende verankerd is als integraal onderdeel van het dagelijks handelen binnen de organisatie. De commissie ziet hierin zowel een kracht van het netwerk als een aandachtspunt in het explicieter maken van rollen, verwachtingen en gezamenlijke verantwoordelijkheid richting huurders en bewoners.

De samenwerking met belanghebbenden verloopt in het algemeen voldoende en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn, maar de ervaren verankering bij huurders en de zichtbaarheid van samenwerking in de dagelijkse praktijk bieden ruimte voor verdere ontwikkeling richting de waardering *goed*.

Bevindingen maatschappelijke verankering

De visitatiecommissie heeft het volgende bevonden op het gebied van maatschappelijke verankering:

- **Ervaren discrepantie tussen bestuurlijke ambitie en huurdersbeleving van zichtbaarheid en bereikbaarheid.**
Lek en Waard Wonen geeft aan sterk in te zetten op nabijheid en herkenbare aanwezigheid in de kernen. In de beleving van huurders is deze nabijheid echter niet vanzelfsprekend. Zij ervaren dat het gevoel van “ons kent ons” is afgenomen, mede door eerdere fusies en het verloop van bestuurders en medewerkers, wat de continuïteit en lokale herkenbaarheid in het contact onder druk zet.
- **Huurders ervaren slechts in beperkte mate invloed op bredere beleidskeuzes van de corporatie.**
Hoewel de corporatie aangeeft haar koers te baseren op analyses van woonvraag en huurderssignalen, weten huurders niet altijd hoe afwegingen tot stand komen. Met name bij keuzes rond doorstroming, beschikbaarheid en passend aanbod voor specifieke doelgroepen voelen zij zich onvoldoende meegenomen en betrokken bij het besluitvormingsproces.
- **De samenwerking met maatschappelijke partners functioneert in concrete situaties, maar is sterk persoonsafhankelijk en beperkt structureel verankerd.**
Partners waarderen de korte lijnen en geven aan dat signalen doorgaans worden opgepakt wanneer contact wordt gelegd. Tegelijkertijd blijkt dat deze samenwerking leunt op persoonlijke relaties en individuele betrokkenheid, en nog onvoldoende is ingebed als een integraal onderdeel van het dagelijks handelen van de organisatie.



Maatschappelijke verankering

- Samenwerking met belanghebbenden
- Beïnvloeding van buitenaf
- Openstaan voor feedback





Onvoldoende
Voor verbetering vatbaar



Naar behoren



Goed



Uitstekend



Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

Lek en Waard Wonen stuurt vanuit een duidelijke missie en koers, waarin zowel de volkshuisvestelijke opgave als de noodzaak van financiële continuïteit en verdere professionalisering centraal staan. Deze koers is uitgewerkt in het ondernemingsplan 2022–2025 en doorvertaald naar een samenhangend stelsel van kerndoelen, jaarplannen en begrotingen. Daarmee is in opzet sprake van een herkenbaar en logisch kader voor strategievorming en prestatiesturing. Inmiddels is deze ondernemingsplanperiode afgerond en is nog geen nieuw ondernemingsplan vastgesteld.

Tegelijkertijd heeft de corporatie in de afgelopen jaren te maken gehad met een periode van bestuurlijke en organisatorische wisselingen. Zowel op bestuursniveau als binnen de raad van commissarissen en het management zijn meerdere veranderingen geweest. Meermaals is tijdens de gesprekken aangehaald dat Lek en Waard Wonen per april 2026 de vierde bestuurder in vier jaar krijgt. Daarnaast kent de organisatie een geschiedenis van eerdere fusies, wat heeft bijgedragen aan een context waarin stabiliteit en continuïteit niet vanzelfsprekend waren. In de visitatieperiode is bovendien een herstructurering van de organisatie doorgevoerd, waarbij per 1 januari 2023 een nieuwe organisatiestructuur is ingevoerd en rollen en verantwoordelijkheden opnieuw zijn ingericht. In gesprekken erkennen betrokkenen dat deze samenloop van veranderingen heeft bijgedragen aan een periode waarin veel aandacht uitging naar interne vraagstukken en het tempo van besluitvorming en uitvoering onder druk stond.

De strategische sturing is formeel ingericht via het koersplan en het ondernemingsplan, met kerndoelen die richting geven aan thema's als beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid, leefbaarheid en dienstverlening. Deze doelen vormen de basis voor de planning- en controlcyclus, waarin prestaties periodiek worden gemonitord en verantwoord. Uit de documentatie blijkt dat deze cyclus op hoofdlijnen functioneert en dat afwijkingen ten opzichte van plannen worden signaleerd en toegelicht. In de praktijk ervaren medewerkers echter dat de doorwerking van strategische keuzes naar de uitvoering niet altijd consequent is geweest. Het ondernemingsplan wordt door hen

beschreven als richtinggevend, maar tegelijkertijd als 'stilstaand' in afwachting van besluitvorming over de toekomstige positionering van de organisatie. In 2022 en 2023 is organisatie breed een nieuw ERP-systeem geïmplementeerd, met optimalisaties in 2024. In gesprekken is aangegeven dat verdere herinrichting en doorontwikkeling van het ERP-systeem momenteel terughoudend en gefaseerd plaatsvinden, in afwachting van de uitkomsten van de lopende fusieverkenning.

Op financieel vlak heeft de corporatie recent stappen gezet om de besturing te versterken. In 2025 is een geactualiseerd financieel beleidskader vastgesteld, waarin expliciet is vastgelegd dat het financieel beleid in dienst staat van de maatschappelijke opgave. Daarbij wordt gestuurd op transparantie in de inzet van middelen, het waarborgen van financiële continuïteit en het behouden van toegang tot de kapitaalmarkt. De meerjarenbegroting laat zien dat de corporatie ruimte creëert voor investeringen in nieuwbouw, verduurzaming en instandhouding, terwijl zij binnen de geldende toezichtkaders blijft.

De commissie ziet dat deze financiële kaders bijdragen aan een robuustere basis voor besluitvorming. Tegelijkertijd is zichtbaar dat de uitwerking van de instandhoudingsopgave en de expliciete bepaling van het saldo volkshuisvestelijke continuïteit nog in ontwikkeling zijn. Daarmee bevindt de organisatie zich in een fase waarin de strategische intenties helder zijn geformuleerd, maar de integrale doorvertaling naar prioritering, tempo en uitvoeringskracht nog verdere concretisering vraagt.

Alles overziend beoordeelt de commissie de besturing als inhoudelijk doordacht en op hoofdlijnen consistent, maar in de afgelopen periode beperkt adaptief. De organisatie laat zien dat zij kan reflecteren op haar eigen sturing en kaders kan aanpassen, maar de opeenvolging van interne ontwikkelingen heeft de wendbaarheid en de zichtbare voortgang op strategische keuzes tijdelijk geremd.

Reflectie van de commissie

De visitatiecommissie ziet in de documentatie van Lek en Waard Wonen een breed en samenhangend instrumentarium voor strategievorming en sturing op prestaties. De corporatie beschikt over een duidelijke missie, uitgewerkte kerndoelen en een functionerende planning- en controlcyclus. Ook is zichtbaar dat financiële kaders recent zijn aangescherpt en nadrukkelijker in verband zijn gebracht met de maatschappelijke opgaven.

Tegelijkertijd komt uit de gesprekken een beeld naar voren van bestuurlijke en organisatorische onrust in de afgelopen jaren, die van invloed is geweest op de besturing.

Meerdere wisselingen op bestuurs- en managementniveau, in combinatie met het aflopen van het ondernemingsplan 2022–2025 en de lopende fusieverkenning, hebben geleid tot terughoudendheid in strategische besluitvorming. Betrokkenen beschrijven deze periode als een fase waarin veel aandacht is uitgegaan naar interne vraagstukken en toekomstverkenningen, waardoor de doorontwikkeling van processen en de voortgang op strategische keuzes tijdelijk zijn vertraagd.

De commissie constateert dat het ontbreken van een nieuw vastgesteld ondernemingsplan bijdraagt aan een ervaren pas-op-de-plaats binnen de organisatie. Strategische kaders zijn aanwezig, maar worden in de praktijk niet altijd actief benut als richtinggevend instrument voor prioritering en uitvoering. Dit effect wordt versterkt doordat organisatiebrede ontwikkeltrajecten, zoals de verdere optimalisatie van systemen en processen, bewust zijn uitgesteld in afwachting van duidelijkheid over de toekomstige positionering van de organisatie.

Daarnaast ziet de commissie dat de samenwerking en afstemming tussen raad van commissarissen, bestuur en organisatie niet altijd optimaal verloopt. In gesprekken wordt gesproken over onzekerheid en doorwerking van eerdere ervaringen, wat ertoe leidt dat besluitvorming langer op zich laat wachten dan wenselijk is. Dit raakt aan de adaptiviteit van de besturing en aan het vermogen om tijdig bij te sturen op de volkshuisvestelijke opgaven.

Bevindingen besturing

De visitatiecommissie ziet aandachtspunten ten aanzien van de besturing van Lek en Waard Wonen:

- **De prioritering binnen de thematische opgaven is nog onvoldoende geconcretiseerd, waardoor bij beperkte financiële ruimte niet altijd helder is welke projecten en doelgroepen voorrang krijgen.**

Lek en Waard Wonen heeft haar opgaven helder benoemd en werkt vanuit samenhangende thema's zoals beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en verduurzaming. In de praktijk blijkt echter dat deze thematische opgaven niet altijd expliciet zijn vertaald naar scherpe keuzes wanneer middelen, capaciteit of tijd beperkt zijn.

- **De uitkomsten van halfjaarlijkse en jaarlijkse rapportages worden nog onvoldoende zichtbaar benut voor bijsturing op beleid en uitvoering.**

De planning- en controlcyclus functioneert op hoofdlijnen en biedt inzicht in voortgang en afwijkingen. Tegelijkertijd ervaren betrokkenen dat de vertaalslag van rapportages naar concrete beleidsaanpassingen of versnelling, vertraging of herprioritering van projecten beperkt zichtbaar is.

Maatschappelijke capaciteit



Het visitatieveld maatschappelijke capaciteit richt zich op de vraag of de corporatie financieel en organisatorisch voldoende is toegerust om haar maatschappelijke opgaven te realiseren, zowel op korte als op langere termijn.

Daarbij gaat het niet alleen om de aanwezigheid van kaders, systemen en mensen, maar ook om het vermogen om keuzes te maken, prioriteiten te stellen en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. In dit hoofdstuk beoordeelt de commissie de financiële en organisatorische toerusting van de corporatie in relatie tot de omvang en complexiteit van de opgaven waarvoor zij staat.

Financiële toerusting

Lek en Waard Wonen beschikt over een uitgebreid en samenhangend stelsel van financiële kaders en instrumenten. In het in 2025 vastgestelde financieel beleidskader is expliciet vastgelegd dat het financieel beleid in dienst staat van de maatschappelijke opgave. De kern daarvan is het vinden van een verantwoorde balans tussen volkshuisvestelijke investeringen en financiële continuïteit. Het beleid richt zich daarbij op drie samenhangende doelen: transparantie in de omvang en inzet van middelen, het waarborgen van financiële continuïteit en het behouden van toegang tot de geld- en kapitaalmarkt.

Deze uitgangspunten zijn uitgewerkt in concrete sturingskaders. De corporatie stuurt op de externe toezichtsnormen van Aw en WSW, waaronder de interest coverage ratio, loan-to-value, solvabiliteit en onderpand- en dekkingsratio's. Daarnaast wordt het Saldo volkshuisvestelijke continuïteit gevolgd via het Drie-Compartimentenmodel. Daarmee wordt niet alleen gekeken naar de korte-termijnratio's, maar ook naar de vraag of de corporatie op langere termijn haar instandhoudingsopgave en volkshuisvestelijke ambities kan blijven financieren.

Uit de meerjarenbegroting blijkt dat de corporatie substantiële investeringen voorziet in nieuwbouw, verduurzaming en instandhouding van de bestaande voorraad. De financiële continuïteit blijft daarbij in de basis binnen de geldende toezichtkaders. Tegelijkertijd laat de commissie zien dat de financiële ruimte de komende jaren beperkter wordt. De combinatie van een omvangrijke nieuwbouwopgave (inclusief middenhuur), de ambitie om toe te werken

naar gemiddeld label A en het uitfaseren van E-, F- en G-labels, en de groeiende instandhoudingsopgave legt structureel druk op het prestatiemodel.

In gesprekken wordt dit ook zo herkend: de corporatie “vaart scherper aan de wind” en heeft minder ruimte om tegenvallers op te vangen of gelijktijdig op alle ambities te blijven inzetten. De commissie ziet dat deze spanning financieel inzichtelijk is gemaakt, maar dat dit de noodzaak vergroot om expliciete keuzes te maken in tempo, fasering en prioritering van investeringen. Daarbij is zichtbaar dat de verdere uitwerking van de instandhoudingsopgave en de expliciete bepaling van het Saldo volkshuisvestelijke continuïteit nog in ontwikkeling zijn.

De commissie constateert dat de financiële toerusting op zichzelf robuust is ingericht. De corporatie beschikt over actuele beleidskaders, inzicht in risico's en een functionerende planning- en controlcyclus. Tegelijkertijd is de financiële wendbaarheid beperkt. Dit betekent dat de financiële capaciteit sterk afhankelijk is van het vermogen om tijdig bij te sturen en om scherpe keuzes te maken wanneer omstandigheden wijzigen of wanneer meerdere opgaven tegelijk om middelen vragen.

Organisatorische toerusting

De organisatorische capaciteit van de corporatie is nauw verbonden met de manier waarop zij haar missie “Samen bouwen aan vertrouwd wonen” wil realiseren. In het ondernemingsplan wordt de organisatie gepositioneerd als een sociaal-maatschappelijke onderneming die haar vraagstukken zakelijker wil benaderen, zonder de menselijke maat te verliezen. Kernwaarden als professioneel, duidelijk, samenwerkingsgericht en menselijk geven richting aan het gewenste handelen van medewerkers.

De corporatie geeft aan te investeren in het ontwikkelen van competenties die aansluiten bij de opgaven voor de komende jaren. Daarbij gaat het onder meer om kennis en vaardigheden op het gebied van verduurzaming, de doorontwikkeling van klantdienstverlening en het intensiveren van samenwerking met zorg- en welzijnspartijen. Op het vlak van dienstverlening is de organisatie ingericht op een combinatie van digitale zelfredzaamheid en persoonlijk contact. Er is ingezet op de invoering van een klantportaal, het aanpassen van openingstijden en het vergroten van zichtbaarheid in de kernen.

Deze organisatorische keuzes sluiten inhoudelijk goed aan bij de maatschappelijke opgaven, met name bij lokale dienstverlening en wonen met zorg. Tegelijkertijd vraagt deze manier van werken om voldoende personele capaciteit, ICT-ondersteuning en veranderkracht. In dat licht is het positief dat Lek en Waard Wonen in de afgelopen periode een nieuw ERP-systeem heeft geïmplementeerd, waarmee een belangrijke basis is gelegd voor professionalisering, eenduidige werkwijzen en toekomstbestendige bedrijfsvoering. Deze investeringen maken

echter niet automatisch een zichtbaar verschil in de dagelijkse uitvoeringspraktijk. In de enquête komt dit onder meer tot uiting in lagere waarderingen van huurders op stellingen over zichtbaarheid in de dorpen en wijken, het nakomen van afspraken en de bereikbaarheid van de corporatie. Desondanks laten de KWH-metingen over de periode 2022–2025 een stabiele, voldoende waardering voor de dienstverlening zien, die grotendeels aansluit bij het landelijk beeld. Dit duidt erop dat de ervaren knelpunten zich vooral voordoen in zichtbaarheid, terugkoppeling en continuïteit van het dagelijkse contact, en minder in een algemene ontevredenheid over de dienstverlening.

De commissie ziet dat de schaal van de organisatie hierbij een rol speelt. Lek en Waard Wonen is een relatief kleine corporatie met een breed en complex opgavenpakket. Dit maakt de organisatie kwetsbaar voor uitval van sleutelposities, kennisconcentratie en wisselingen in functies. In gesprekken wordt benoemd dat veel afhankelijk is van individuele medewerkers en persoonlijke betrokkenheid, wat de continuïteit en overdraagbaarheid van werkwijzen onder druk kan zetten.

Daarnaast constateert de commissie dat de organisatorische ontwikkelkracht de afgelopen periode is geremd door bestuurlijke wisselingen en de lopende fusieverkenning. Daarbij speelt mee dat in dezelfde periode een herstructurering van de organisatie is doorgevoerd, waarbij per 1 januari 2023 een nieuwe organisatiestructuur is ingevoerd en onder meer een nieuwe afdeling Vastgoed is ingericht. In gesprekken wordt benoemd dat organisatieveranderingen doorwerken in de dagelijkse uitvoering. Net als bij de besturing is sprake geweest van een afwachtende houding, waarin organisatiebrede ontwikkeltrajecten niet volledig zijn doorgezet in afwachting van duidelijkheid over de toekomstige positionering. Bovendien is in de gesprekken benoemd dat ervaren knelpunten in de uitvoering niet uitsluitend kunnen worden verklaard vanuit deze wisselingen en veranderingen. Met name ten aanzien van primaire werkprocessen geven medewerkers aan dat ook dieper ingesleten werkwijzen en gewoonten een rol spelen in hoe taken worden opgepakt, afgestemd en doorvertaald.

De commissie duidt deze signalen als kenmerken van een organisatie die zich tegelijkertijd in meerdere veranderbewegingen bevindt: bestuurlijke wisselingen, herstructurering en toekomstige positionering. In zo'n fase is het logisch dat nieuwe structuren en systemen tijd nodig hebben om zich te zetten in consistent en voorspelbaar dagelijks handelen. De commissie ziet dat de organisatie zich bewust is van deze kwetsbaarheden en stappen zet om hier inzicht in te krijgen. Tegelijkertijd vraagt de combinatie van een beperkte schaal en een grote, meerjarige opgave blijvende aandacht voor het borgen van expertise, het versterken van programmasturing en het verdelen van schaarse capaciteit over concurrerende prioriteiten.

Reflectie van de commissie

De visitatiecommissie constateert dat de corporatie haar maatschappelijke capaciteit zowel financieel als organisatorisch serieus en systematisch heeft ingericht. Op financieel vlak beschikt zij over een helder en actueel beleidskader, waarin externe normen, interne sturingslogica en meerjarige scenario's met elkaar zijn verbonden. De planning- en controlcyclus biedt inzicht in prestaties, risico's en financiële ruimte.

Tegelijkertijd ziet de commissie dat de combinatie van een grote, complexe opgave en een relatief kleine organisatie de komende jaren veel zal vragen van de maatschappelijke capaciteit. De financiële ruimte is beperkt en laat weinig ruimte voor tegenvallers of gelijktijdige versnelling op alle ambities. Organisatorisch is de kwetsbaarheid zichtbaar in de afhankelijkheid van sleutelposities, de beperkte schaal en de noodzaak om meerdere strategische trajecten parallel te managen.

De commissie ziet dat deze spanning expliciet wordt onderkend en wordt betrokken in de verkenning naar een mogelijke fusie. Daarbij is nog geen sprake van een uitgekristalliseerd toekomstbeeld, maar wel van een organisatie die reflecteert op haar eigen grenzen en mogelijkheden. Tegelijkertijd ziet de commissie dat deze verkenning vraagt om een verdere verdieping: in hoeverre heeft Lek en Waard Wonen de toekomstige opgaven en uitdagingen, in samenhang met de huidige knelpunten, voldoende scherp in beeld en expliciet betrokken in de afweging om wel of niet te fuseren. De commissie constateert dat er verschil in beleving bestaat tussen verschillende stakeholders over een fusie als de juiste, en noodzakelijke, route om deze uitdagingen het hoofd te bieden, als ook een verschil in beleving over het stadium waarin deze fusieverkenning zich bevindt.

Het is cruciaal dat Lek en Waard Wonen haar prioritering binnen de drie thematische opgaven verder aanscherpt en deze prioriteiten expliciet verbindt met keuzes in de meerjarenbegroting, het portefeuilleplan en de personele inzet.

Bevindingen maatschappelijke capaciteit

De visitatiecommissie ziet ruimte voor ontwikkeling ten aanzien van de maatschappelijke capaciteit:

- **De spanning tussen de omvang van de investerings- en verduurzamingsopgave en de beperkte financiële ruimte op lange termijn.**
De corporatie beschikt over robuuste financiële kaders en voldoet aan de geldende toezichtsnormen, maar de stapeling van nieuwbouw, verduurzaming en instandhouding zet de financiële ruimte structureel onder druk. Dit vraagt om een scherpe koers met expliciete keuzes in tempo, fasering en prioritering.

- **De noodzaak om prioriteiten binnen het kwalitatieve bouwprogramma explicieter te verbinden met DPM-keuzes en meerjarenbegroting.**

Hoewel de thematische opgaven helder zijn benoemd, is in de praktijk niet altijd zichtbaar welke projecten, locaties of doelgroepen voorrang krijgen wanneer middelen of capaciteit beperkt zijn. Dit maakt het lastiger om tempo, fasering en financiële consequenties van keuzes transparant en consistent te sturen.

- **De kwetsbaarheid van een kleine organisatie bij een grote, complexe opgave, vooral rond programmasturing op duurzaamheid, doelgroepen en nieuwbouw.**

Voortgang en expertise leunen sterk op sleutelposities, met name bij programmasturing op verduurzaming, doelgroepen en nieuwbouw, wat de organisatie kwetsbaar maakt bij uitval of wisselingen. Een fusie kan dit risico, onder duidelijke voorwaarden, verkleinen.



Bestuurlijke reactie maatschappelijke visitatie 2022 – 2025

Met veel belangstelling en waardering hebben wij kennisgenomen van de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie 2022 – 2025. Met grote inzet werken we aan vertrouwd wonen voor de (toekomstige) huurders van de gemeente Molenlanden. De visitatie biedt ons een waardevol en genuanceerd beeld van ons functioneren, de maatschappelijke prestaties en de manier waarop wij door huurders en partners worden ervaren. De uitkomsten geven richting aan onze verdere ontwikkeling en helpen ons om scherpere keuzes te maken voor de toekomst.

Herkenning van de uitkomsten

Het doet ons enorm goed dat Lek en Waard Wonen wordt gezien als een corporatie die lokaal verankerd en maatschappelijk gedreven is met een duidelijke koers en een hoge ambitie. Ook zijn we blij met de waardering voor de inzet op kwaliteit en verduurzaming en de hieruit voortkomende maatschappelijke waarde. Naast deze mooie punten van waardering vinden wij goed dat gezien wordt dat de uitvoeringspraktijk onder druk staat en veel van de medewerkers vraagt. Dit is voor ons herkenbaar en vraagt de nodige aandacht. Dat we voor maatschappelijke waarde en maatschappelijk verankering een score “naar behoren” hebben gekregen is wel herkenbaar maar niet iets waar we trots op zijn. Als organisatie streef je naar minimaal een “goed” en bij voorkeur naar “uitstekend”. Gegeven de omstandigheden van een grote opgave, toenemende regelgeving en lastendruk en een beperkte capaciteit is voor ons de score “naar behoren” wel verklaarbaar.

Leerpunten voor de toekomst

Een visitatierapport is bedoeld om van te leren. De gegeven leerpunten zijn voor ons waardevol. We verwerken deze leerpunten in onze plannen en nemen de adviezen ter harte. Mede in de samenhang met de lopende fusieverkenning. De uitkomst dat huurders- en partnerbetrokkenheid wel formeel georganiseerd is maar niet altijd als nabij en gelijkwaardig wordt ervaren is voor ons een verrassend en zeer belangrijk leerpunt. We streven sterk naar gelijkwaardigheid en nabijheid. Graag gaan wij hierover met onze huurders en partners in gesprek om te onderzoeken hoe wij de nabijheid en gelijkwaardigheid kunnen verbeteren. Daarnaast blijven wij maximaal inzetten op de beschikbaarheid van passende woningen met de kanttekening dat wij hierbij ook afhankelijk zijn van externe factoren.

Met de blik vooruit

Zoals bekend is er een fusieverkenning opgestart. Met een fusie wordt onder andere beoogd een minder kwetsbare en meer professionele organisatie neer te zetten. Met de voorwaarde dat de lokale verankering en dorpskracht hierbij het leidende principe zijn. De uitkomsten van het visitatierapport bevestigen dat het een goede keuze is geweest om een fusieverkenning te starten. Ten tijde van het schrijven van deze bestuurlijke reactie bevindt de fusieverkenning zich in het eindstadium van fase 1. Op korte termijn kan met alle betrokken partijen geconcludeerd worden of een fusie wel of niet voldoende kansrijk is en besloten worden om wel of niet door te gaan met een vervolgonderzoek. Dit zijn zeer belangrijke momenten voor de volkshuisvestelijke opgave, de (toekomstige) huurders en de medewerkers van Lek en Waard Wonen.

Tot slot

Wij herkennen ons in het visitatierapport en vinden dat de visitatiecommissie van Procorp een herkenbaar beeld van Lek en Waard heeft neergezet. Wij bedanken de commissieleden hiervoor.

Een visitatie krijgt betekenis door de reflectie van onze huurders, de leden van de huurdersorganisatie Langs de Lek, de gemeente Molenlanden, de partners en alle andere betrokkenen. Grote dank voor de tijd die eenieder heeft vrijgemaakt en de input die zij hebben gegeven aan deze visitatie. Samen blijven wij Bouwen aan Vertrouwd Wonen. Onze organisatie staat onder druk, dat was al duidelijk en wordt nu nogmaals bevestigd. We zijn dan ook zeker trots op onze medewerkers die iedere dag opnieuw, met beperkte capaciteit, zich maximaal inspinnen voor de volkshuisvesting en onze (toekomstige) huurders. Dit vraagt meer dan inzet, dit vraagt doorzettingsvermogen, flexibiliteit, verantwoordelijkheid, betrokkenheid en ondernemerschap. De steun en kritische reflectie die wij ervaren van onze RvC is daarbij helpend. Lek en Waard Wonen is in ontwikkeling en doet dit vanuit een positieve grondhouding.

Steef Klop

Voorzitter RvC

Claudia Beumer

Directeur-bestuurder



Bijlagen

Werkwijze van de visitatie

De visitatie van Lek en Waard Wonen is uitgevoerd op basis van de richtlijnen van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Het traject bestond uit meerdere samenhangende stappen die gezamenlijk inzicht boden in de maatschappelijke prestaties, de wijze van besturing en de samenwerking van de corporatie met haar omgeving in de periode 2022–2025.

Het proces startte met een oriënterend gesprek, waarin samen met Lek en Waard Wonen is vastgesteld welke thema's centraal zouden staan en hoe breed het onderzoek zich zou richten. Vervolgens zijn vragenlijsten uitgezet onder medewerkers en externe relaties om een breed beeld te krijgen van hun ervaringen met en verwachtingen van de organisatie. Deze uitkomsten zijn gecombineerd met een uitgebreid documentonderzoek en vormden de basis voor de verdere analyse.

Lek en Waard Wonen is een lokaal sterk verankerde woningcorporatie die actief is in de gemeente Molenlanden en circa 2.600 verhuureenheden beheert. De corporatie speelt een belangrijke rol in het behouden en versterken van leefbare dorpskernen en werkt intensief samen met huurders, de gemeente en maatschappelijke partners. Vanuit het motto "Samen bouwen aan vertrouwd wonen" richt Lek en Waard Wonen zich op nabijheid, verbinding en het versterken van de kwaliteit van wonen in alle kernen.

De visitatie bestond uit een combinatie van documentanalyse, enquêtes en gesprekken, waarmee de commissie een integraal beeld heeft gevormd van het functioneren van de corporatie. Daarbij zijn onder meer jaarstukken, beleidsplannen, prestatieafspraken en enquêteresultaten onderzocht en gewogen.

De commissie heeft tijdens de visitatie twee fysieke visitatiedagen als belangrijke pijlers gehanteerd. De eerste visitatiedag, op 12 maart, stond volledig in het teken van diepte-interviews met de Raad van Commissarissen, de bestuurder, vertegenwoordigers van de gemeente, het managementteam, medewerkers, collega-corporaties en de huurdersorganisatie.

De tweede visitatiedag, op 17 maart, bestond uit het Kwestival, een interactief programma waarin deelnemers in thematafels werkten aan vraagstukken die direct samenhangen met de visitatiethema's en waarin dilemma's, kansen en gedeelde verantwoordelijkheden vanuit verschillende perspectieven zijn verkend. Daarbij was een afvaardiging aanwezig van diverse samenwerkingspartners van Lek en Waard Wonen, waaronder ook zorg- en welzijnspartners en vastgoed- en onderhoudspartners.

Het presteren van Lek en Waard Wonen is beoordeeld aan de hand van de vier visitatievelden: maatschappelijke waarde, maatschappelijke verankering, besturing en maatschappelijke capaciteit. Deze beoordeling vond plaats vanuit drie centrale thema's die richting gaven aan de analyse:

- het versterken van de huurdersinvloed en het perspectief van de huurder;
- het benutten van visitatie als instrument om te leren en verantwoording af te leggen;
- het verder ontwikkelen van samenwerken en netwerken in de keten.

De visitatie heeft een samenhangend beeld opgeleverd van de wijze waarop Lek en Waard Wonen invulling geeft aan haar rol binnen de maatschappelijke opgaven van de regio. De combinatie van verdiepende gesprekken en het interactieve Kwestival heeft inzicht gegeven in hoe medewerkers, huurders, bestuur en partners gezamenlijk werken aan goed en betaalbaar wonen in leefbare kernen.

De visitatiecommissie dankt alle betrokkenen voor hun openheid, betrokkenheid en actieve bijdrage aan de visitatie. De commissie spreekt de verwachting uit dat de opbrengsten van de visitatie bijdragen aan verdere samenwerking en aan een gezamenlijk gedragen toekomstbeeld voor de kernen waarin Lek en Waard Wonen actief is.

Genodigden visitatie

- **Gemeente Molenlanden**
- **Zorg- en welzijnspartners**
 - o Waardeburgh
 - o Rivas
 - o Philadelphia
 - o Stichting Welzijn Molenlanden
 - o L&N Smitstichting
- **Vastgoed- en onderhoudspartners**
 - o Zwaluwe
 - o Wocozon
 - o De Werkendamse Verwarmingscentrale
 - o Damsteegt
 - o Rioleringsbedrijf Van der Velden
- **Collega-corporaties**
 - o Rhiant
 - o Tablis Wonen
 - o Poort 6
 - o Kleurrijk Wonen
- **Huurdersorganisatie**
 - o Huurdersstichting Langs de Lek
- **Medewerkers Lek en Waard Wonen**
- **Managementteam Lek en Waard Wonen**
- **Bestuurder Lek en Waard Wonen**
- **Raad van Commissarissen Lek en Waard Wonen**