

# Visitatierapport

WoonInvest



**Rapportdatum: 10 april 2026**

**Datum volgende visitatie: 8 augustus 2030**

**Visitatiecommissie**

Jan van der Moolen, voorzitter

Stefan Cloudt, visitator

Evelien van Kranenburg, secretaris

## Vooraf

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegelfunctie voor bestuurders en toezichthouders die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van WoonInvest. De visitatieperiode beslaat 2022 tot en met 2025. WoonInvest beheert 10.014 verhuureenheden en werkt in drie gemeenten: Leidschendam-Voorburg, Zoetermeer en Den Haag. Het meeste bezit van WoonInvest staat in Leidschendam-Voorburg. De gemeenten waar zij actief is, maken deel uit van de Woningmarktregio Haaglanden – Midden-Holland – Rotterdam, een regio met ruim 1,1 miljoen inwoners. WoonInvest werkt met collega's samen in de Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH). De corporatie heeft ongeveer 8.500 woningen. Hiervan is bijna een kwart een eengezinswoning, een kwart een flat tot 4 etages zonder lift en circa 40 procent is hoogbouw. Met garages en andersoortig vastgoed zijn het in totaal ruim 10.000 verhuureenheden. Opvallend is dat WoonInvest veel VvE's (1.750 eenheden) heeft waarvan het beheer de nodige vraagstukken oproept zoals bij de verduurzamingsopgave. Ongeveer 2.600 verhuureenheden liggen in Den Haag en 6.150 in Leidschendam-Voorburg. In Zoetermeer verhuurt WoonInvest nog één zorgcomplex (114 zorgplaatsen).

Zowel met de gemeente Den Haag als met de gemeente Leidschendam-Voorburg heeft WoonInvest prestatieafspraken gemaakt gedurende de visitatieperiode.

WoonInvest kent een eenhoofdig bestuur en een raad van commissarissen van vijf leden. Bij WoonInvest werken 83 medewerkers (76 fte).

# Inhoudsopgave

<b>Vooraf .....</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave.....</b>	<b>3</b>
<b>Position paper WoonInvest .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Recensie en samenvatting .....</b>	<b>7</b>
1.1 Recensie.....	7
1.2 SWOT .....	10
1.3 De visitatie van WoonInvest in één oogopslag.....	11
<b>2 Maatschappelijke waarde.....</b>	<b>12</b>
2.1 De opgaven van WoonInvest.....	12
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	15
2.3 Bewonder- en verwonderpunten .....	15
<b>3 Maatschappelijke verankering.....</b>	<b>16</b>
3.1 Belanghebbenden over WoonInvest .....	16
3.2 De invloed op het beleid van WoonInvest.....	16
3.3 WoonInvest als samenwerkingspartner .....	17
3.4 De reputatie van WoonInvest.....	17
3.5 De verantwoording van WoonInvest.....	18
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	18
3.7 Bewonder- en verwonderpunten .....	18
<b>4 Besturing .....</b>	<b>19</b>
4.1 Strategie en sturing.....	19
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	20
4.3 Bewonder- en verwonderpunten .....	20
<b>5 Maatschappelijke capaciteit .....</b>	<b>21</b>
5.1 Toegerust voor een deel van de opgaven.....	21
5.2 Financiële capaciteit .....	21
5.3 Organisatorische capaciteit .....	22
5.4 Dienstverlening .....	23
5.5 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	24
5.6 Bewonder- en verwonderpunten .....	24
<b>Bestuurlijke reactie van WoonInvest.....</b>	<b>25</b>
<b>Bijlage: overzicht gesproken belanghebbenden .....</b>	<b>27</b>

# Position paper WoonInvest

Hieronder treft u de position paper aan van de hand van de bestuurder van WoonInvest.

## Inleiding

Elke vier jaar vraagt de overheid van ons om een maatschappelijke visitatie uit te laten voeren. Het onderzoek richt zich op onze maatschappelijke prestaties, de samenwerking met andere partijen en hoe we als organisatie de vraagstukken oppakken en hoe we deze kunnen verbeteren. Dit position paper markeert de start van de visitatie 2026. We verwoorden hierin waar WoonInvest voor staat, wat we de afgelopen jaren hebben gedaan en waar we richting toekomst in willen groeien.

WoonInvest is een woningcorporatie die zich met haar voorlopers al meer dan 100 jaar inzet voor goede woningen in prettige wijken waar onze huurders zich thuis voelen. We investeren daarom in onze woningen en in onze bewoners. Onze missie is niet voor niets: "WoonInvest zorgt voor goed en betaalbaar wonen in een prettige woonomgeving". In ons Koersplan van 2023 e.v. geven we onze richting voor de toekomst aan.

## Waar komen we vandaan?

De vorige visitatie ging over de jaren 2019-2022. In die periode lag de focus van WoonInvest op het herstellen van financiële gevolgen door eerder gemaakte keuzes. Grote investeringen in Vinex wijken in Den Haag rond de eeuwwisseling, deels afgedekt door derivaten, zorgden ervoor dat onze financiële polsstok kort was. Er was daardoor weinig nieuwbouw maar ook het onderhoud van onze woningen liep achterstand op. De visitatie van 2022 ademde de uitdaging om onze financiën op orde te brengen nog ten volle uit.

In de afgelopen jaren hebben we hard gewerkt om weer een bijdrage te kunnen leveren aan onze volkshuisvestelijke uitdagingen. In 2023 bleek dat we moesten bijsturen om onze ratio's ook in de toekomst op orde te houden. Dit resulteerde in een 'Toekomstplan', waarin diverse ingrepen voorgesteld zijn zodat onze begroting weer toekomstbestendig werd. Ook hebben we goed naar alle onderdelen van ons beleid gekeken. Daarmee kregen we goed in beeld waar onze risico's lagen en aan welke knoppen we moesten draaien. Taakoverdracht van geplande nieuwbouw en een aantal woongebouwen; investeren in onze bestaande voorraad en in onze organisatie; meer concentratie op onze kerntaken en onze kerngebieden. In 2025 zijn de laatste acties uit ons Toekomstplan uitgevoerd.

Daarnaast hebben we in 2024-2025 verkend of een fusie met een collega corporatie uit de regio zou bijdragen aan een toekomstbestendige organisatie en een grotere bijdrage aan de volkshuisvestelijke opgave in de regio. Dit bleek niet het geval.

## Waar staan we nu?

Het Toekomstplan is afgerond en onze financiële ratio's zijn weer op orde. De samenwerking met onze huurdervereniging Respectus is goed. Er is stabiliteit in de organisatie en in onze begroting is weer ruimte ontstaan voor nieuwbouw. De huurderstevredenheid is met sprongen vooruitgegaan (van C naar een voorzichtige A). Ons ICT-landschap is bij de tijd, onze werkprocessen zijn geoptimaliseerd en grotendeels opgetekend. Ons bezit ligt er weer goed bij, nog uit te voeren renovatie en verduurzaming staan op korte termijn ingepland.

Bovenal hebben we afgelopen jaren door het doorlopen van het Toekomstplan en het verkennen van een fusie, veel inzicht in ons vastgoed, onze financiën en onze organisatie verkregen. Inzichten die goed van pas komen bij onze doorontwikkeling.

## Waar gaan we naartoe?

We willen weer bijdragen aan het vergroten van de woningvoorraad. Ook woningzoekenden – de toekomstige huurders – zien wij als onze klant. Daarnaast werken we aan het verbeteren van onze dienstverlening. Zo zijn we volop bezig met een nieuwe huurdersvisie als onderdeel van het vergroten van onze huurderstevredenheid. Het klantvolgsysteem is geïmplementeerd en we werken aan verbeterde huurdersparticipatie.

We ontwikkelen nieuwe inzichten in onze portefeuillestrategie met als inzet meer nieuwbouwproductie en minder VvE's. Daarmee willen we meer bouwen dan dat we nu al ingerekend hebben in onze begroting.

Met onze strategische personeelsplanning werken we aan een professionelere en ondernemender organisatie die de vele uitdagingen van de toekomst aan kan. Een belangrijk onderdeel daarvan is het 'leren en ontwikkelen' van onze medewerkers waarbij onze leidinggevenden een belangrijke rol spelen in het creëren van een veilige en lerende organisatie, waarbij talenten tot ontwikkeling worden gebracht.

## De inzet voor de visitatie

We zien de visitatie als een kans om ons werk te verbeteren. Daarom hebben we vier thema's benoemd om te verdiepen:

### 1. Beschikbaarheid

Centraal staat de vraag 'Hoe de eigen mogelijkheden te vergroten'. Dat betekent aandacht voor nieuwbouw, aanpak VvE's, verkoop en terugkoop van bezit, compact bouwen, optoppen, flexstudio's en bouwen in de middenhuur. Maar ook de bestaande voorraad zo goed mogelijk benutten door: woningdelen, hospitaverhuur, woningsplitsen en zo min mogelijk leegstand. Niet onbelangrijk deelaspect daarbij is dat met het overdragen van projecten aan collega corporaties, ook goed ingespeeld wordt op vraagstukken van de regionale woningmarkt Haaglanden.

### 2. Kwaliteit bestaande voorraad

Vanuit het vorige visitatierapport werd de aanbeveling gedaan meer in de kwaliteit van onze bestaande voorraad te investeren. Hoe is de voorraad aangepakt en hoe is daarbinnen het thema van de verduurzaming opgepakt en welke mogelijkheden zijn er dit nog verder te verbeteren?

Waar wij de voorraad aanpakken met renovatie, verduurzaming en onderhoud, zien we dat de wereld om ons heen is veranderd. De huurder is mondiger en verwacht meer van ons. In te veel gevallen hebben onze collega's te maken met agressie en bedreigende situaties. De overheid politiseert daarnaast, waardoor de samenwerking met gemeenten uitdagender is geworden.

Op dit onderdeel is ook een relatie met het visitatieveld 'Maatschappelijke verankering': hoe werk je samen en welke garanties krijg je om verder te gaan. Hoe stevig is de samenwerking met je partners?

### 3. Leefbaarheid

Leefbaarheid in wijken speelt een belangrijke rol als het gaat om woonkwaliteit en huurderstevredenheid. Als voorbeeld nemen we de wijk Bovenveen in Voorburg. Hoe is in die wijk de veerkracht te vergroten? Het is een wijk met een veelvoud aan vraagstukken gekoppeld aan de toename van kwetsbare bewoners. Dit vraagstuk raakt toewijzingsbeleid, samenhang in de buurt maar ook de samenwerking met andere partijen werkzaam in zorg, welzijn, politie, gemeente en natuurlijk de bewoners zelf.

### 4. Dienstverlening

We willen een goede dienstverlener zijn. In de afgelopen jaren hebben we daarop stappen gezet in de goede richting. We willen dit bestendigen en een permanent karakter geven. Daarom starten we een programma volledig gericht op het verbeteren van huurderstevredenheid. Dit programma heeft een brede aanpak en richt zich onder meer op onze interne cultuur tot aan de kwaliteit en toon van onze communicatie uitingen.

In het verlengde ervan willen wij beter begrijpen wat de huurder van ons wil of nodig heeft. Daarom zetten we in op verschillende vormen van participatie.

Waar nodig bieden we maatwerk qua dienstverlening. Hoe zijn hier stappen te zetten en wat verwachten partijen van WoonInvest? Bij dit thema kan ook ingegaan worden op het vergroten van de participatie en betrokkenheid van huurders in de toekomst: aan welke vormen van betrekken en samenwerken is behoefte naast de formele huurdersvertegenwoordiging?

## Leervragen

Naast de thema's, hebben we de volgende leervragen geformuleerd:

- Hoe kan verkoop van woningen bijdragen aan uitbreiden en hoe voorbereid zijn wij op complexe zaken als grootschalige verkoop?
- Hoe maken we onze organisatie toekomstbestendig (als het gaat over omgaan met weerstand tegen verduurzaming of agressie; dienstverlening huurder; bouwen/acquisitie en verkoop)?
- Hoe verbeteren we communicatie en participatie met huurders?

# 1 Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft u de reflectie van de visitatiecommissie aan op de bevindingen uit de visitatie, de prestaties van de corporatie en op de position paper van de bestuurder. Daarnaast wordt, schematisch, een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie.

## 1.1 Recensie

### Van herstel naar realisatie

WoonInvest komt naar voren als een betrokken en op samenwerking gerichte organisatie. Maar zij heeft geen gemakkelijke jaren achter de rug. Eind 2022 werd duidelijk dat de financiële ratio's niet op orde waren. In discussies tussen raad van commissarissen, bestuurder en het managementteam werd duidelijk dat er iets moest gebeuren. Dat waren geen makkelijke onderlinge gesprekken. Het schuurde behoorlijk. Toch vindt de visitatiecommissie het goed dat alle drie de partijen het erover eens werden dat een gang naar Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Waarborgfond Sociale Woningbouw (WSW) de beste weg naar een andere aanpak zou zijn. WoonInvest kreeg de gelegenheid zelf een toekomstplan te maken om de ratio's weer op orde te krijgen, de risico's goed te bepalen en te duiden welke acties vereist waren met aandacht voor kwaliteit van data en sturingsprocessen. Voorgenomen nieuwbouw werd aan collega corporaties overgedragen, enkele complexen buiten het kerngebied werden via taakoverdracht overgenomen door collega corporaties en er werd een fusie verkenning uitgevoerd. WoonInvest heeft de afgelopen jaren vooral gewerkt aan het herstellen van haar fundament. De financiële ratio's zijn eind 2025 hersteld, de risico inschatting van de Aw over de financiële continuïteit is bijgesteld van hoog naar midden en de organisatie en werkprocessen zijn aantoonbaar steviger. Deze visitatie staat in het teken van een overgang: van stabilisatie naar realisatie.



### Een ongemakkelijke maar begrijpelijke keuze

In een regio waar de woningdruk groot is, heeft WoonInvest er in deze visitatieperiode voor gekozen om de focus op de kwaliteit van het bestaande bezit te leggen en aan de uitbreiding van de woningvoorraad tijdelijk beperkt bij te dragen. Vanuit financieel perspectief was dit een verdedigbare keuze. Vanuit volkshuisvestelijk perspectief bleef de urgentie echter onverminderd. Dat spanningsveld was goed voelbaar in gesprekken met belanghebbenden. Er is begrip maar er is intern en extern ook een duidelijke verwachting: nu (2026) moet het wel gebeuren. WoonInvest verdient waardering dat zij plannen en bezit overdroeg vanuit een brede verantwoordelijkheid het volkshuisvestelijk belang in de regio centraal te stellen. Dat voedde mede de discussie rond regionale solidariteit. Er is eind 2025 ruimte ontstaan voor nieuwbouw. WoonInvest zal hard aan de slag moeten om locaties en projecten te verwerven, personele capaciteit aan te wenden en van samenwerkingspartners en belanghouders het vertrouwen weer deels moeten terugwinnen. De eerste **leervraag** uit de position paper raakt hier direct aan: **hoe vergroot je ontwikkelruimte zonder opnieuw financiële risico's te nemen?** De commissie ziet dat WoonInvest hierin bewuster is gaan opereren. De les voor de korte termijn is om scherp te prioriteren en projecten daadwerkelijk te realiseren. De les voor de langere termijn is om investeringsbeslissingen expliciet te verbinden aan de maatschappelijke opbrengst.

De strategie om verkoop, met name VvE-bezit, in te zetten als hefboom voor meer nieuwbouw, is creatief en getuigt van bestuurlijke durf. Tegelijkertijd is de legitimiteit van deze strategie afhankelijk van het resultaat: netto toevoeging van kleine en betaalbare woningen. Tijdens de gesprekken bleek de ambitie voor de komende jaren te liggen op 1.000 nieuwe woningen toevoegen maar de dekking is nog niet rond. Er is volop werk aan de winkel en dat pakt WoonInvest met volle overtuiging op.

### **Kwaliteit woningvoorraad als fundament**

Op de bestaande voorraad is een inhaalslag gemaakt. Achterstallig onderhoud is aangepakt, ketensamenwerking geprofessionaliseerd en de kwaliteit van het bezit is verbeterd. WoonInvest laat zien dat zij in staat is om gericht en planmatig te verbeteren. Tegelijkertijd vraagt verduurzaming meer draagvlak, communicatie wordt belangrijker en de samenleving accepteert minder vanzelfsprekend besluiten van bovenaf. Met WoonInvest samenwerkende partijen bij onderhoud, renovatie en verduurzaming geven aan WoonInvest een professionele en enthousiaste opdrachtgever te vinden met wie het goed samenwerken is. Planning, voorspelbaarheid en continuïteit zijn op orde en zaken worden over en weer benoemd. Ook andere partijen waarderen WoonInvest om haar open houding in de samenwerking. Maar alle partijen geven aan dat in het betrekken van bewoners vooraf er meer winst valt te behalen, waardoor tijdens de uitvoering men soepeler te werk kan gaan. Bij de vooropnames kan gecheckt worden wat speelt bij bewoners. Dat komt niet alleen de uitvoerende partijen ten goede maar bevordert ook de participatie van bewoners. Meer nadruk op de leefbaarheid kan positief uitwerken: welke taal spreekt een buurt? Daar kan op ingespeeld worden bij uitvoering van plannen.

### **Operationele slimheid kan omhoog**

De aanpak van de bestaande voorraad was relevant de afgelopen jaren. Dat vroeg nadrukkelijk de aandacht van de organisatie. WoonInvest lijkt de reflex te hebben om oplossingen vooral te zoeken in systemen, processen of nieuwe plannen. Maar huurders hebben weinig boodschap aan de bedachte oplossingsrichtingen. De visitatiecommissie beveelt aan dat WoonInvest in “De volgende stap” nadrukkelijker aandacht heeft voor het vergroten van operationele slimheid om sneller bewoners te betrekken bij mogelijke verbeteringen en te communiceren welke concrete stappen worden gezet. **Communicatie en verwachtingenmanagement richting huurders zijn een verbeterpunt.** De tweede **leervraag** uit de position paper sluit hierop aan: **hoe borg je dat plannen landen in de praktijk?** De commissie ziet dat systemen en rapportages op orde zijn, maar dat de doorwerking in de dagelijkse ervaring van huurders kan worden versterkt. Het door belanghebbenden ervaren naar binnen gericht zijn van de organisatie moet met de hernieuwde ambitie worden doorbroken. Betrouwbaarheid wordt niet alleen bepaald door beleid, maar vooral door een voorspelbare uitvoering.

### **Leefbaarheid als relatieopgave**

In wijken als Bovenveen wordt zichtbaar dat leefbaarheid geen abstract beleidsdoel is. De toename van kwetsbare huurders, de druk van taakstellingen en de complexiteit van buurtdynamiek vragen om continue aanwezigheid en netwerkgericht werken. Bovenveen is een wijk met een mix van sociale huur en koop. De wijk lijkt onvoldoende prioriteit te krijgen vanuit gemeentelijk beleid en bij uitblijven van zaken nam de meldingsbereidheid van bewoners af. In het Woonbelevingsonderzoek 2025 dalen in veel wijken de scores over de woonbeleving. Bovenveen valt erg op omdat de scores aanzienlijk slechter zijn dan in 2022. Betrokkenheid, veilig voelen en thuis voelen zijn belangrijke criteria voor bewoners. De visitatiecommissie heeft gesproken met in de wijk actieve vrijwilligers en professionele krachten. WoonInvest wordt omschreven als een verbindende schakel in dit netwerk. Partijen weten elkaar te vinden en daarin speelt WoonInvest een belangrijke rol. De commissie was onder de indruk van het enthousiasme en de gedrevenheid van professionals en vrijwilligers. Die laatste groep moet zeker betrokken blijven bij de verdere aanpak.



Maar waar hebben de professionals behoefte aan? Dat is een gemeentelijke visie op de wijk vergelijkbaar met het Programma Sterk voor Noord. Die visie raakt het midden- en kleinbedrijf en het aanwezig blijven van de middenstand, die raakt het verkeer, die raakt de fysieke kwaliteit van de wijk en die raakt de zichtbaarheid van betrokkenen. WoonInvest heeft een intern wijkplan opgesteld dat als kapstok moet dienen voor het vervolg. Er is een basis voor samenwerken en een aantal vraagstukken is verwerkt in prestatieafspraken. Maar een bestuurlijk visie en daarop gebaseerde samenwerking tussen gemeente, beide woningcorporaties, politie, BOA's, welzijn- en onderwijsinstellingen is in de ogen van de commissie een noodzakelijke vervolgstap. Doel is om meer betrokkenheid te creëren en bereidheid om samen een buurt te vormen. De mensen met afwijkend gedrag werden mooi geduid als 'paradijsvogels'. Maar de huidige wijze van wonen en leven is zeker geen paradijs. De derde **leervraag hoe ga je om met een toenemende instroom van kwetsbare huurders** wordt deels beantwoord in de huidige werkwijze: samenwerking op beleids- en casusniveau, spreiding en actieve afstemming met zorg- en welzijnspartijen. De uitdaging ligt in het vasthouden van deze netwerkrol naarmate de organisatie groeit en de druk op de wijken toeneemt. Leefbaarheid vraagt om consistentie, openheid en aanspreekbaarheid, niet om incidentenbeleid.

### **Van systeem naar uitvoeringskracht**

WoonInvest heeft in korte tijd veel ontwikkeld en ingevoerd: Toekomstplan, portefeuillestrategie, dashboards, klantvolgsysteem en een herijkte planning- en control cyclus. Dat getuigt van reflectie en bestuurlijke volwassenheid. Tegelijkertijd klinkt de wens om minder afhankelijk te zijn van individuele medewerkers en meer eenduidigheid in communicatie en opvolging. De organisatie heeft haar fundament versterkt, maar staat voor een volgende ontwikkelfase: het vergroten van uitvoeringskracht. Aandacht voor de organisatiecultuur is vereist om zaken beter op de kaart te krijgen. Coördinatie tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau kan beter. Groei in bezit vraagt om goede procesborging, kennisontwikkeling en interne samenwerking. WoonInvest heeft een goede reflectie op de niet doorgegangene fusie gepleegd. De organisatie is uit het proces sterker naar voren gekomen. De belangrijkste les voor de toekomst lijkt te zijn om nieuwe plannen minder urgent te laten zijn dan het consequent uitvoeren en monitoren van bestaande ambities. WoonInvest staat op een kantelpunt. De randvoorwaarden zijn verbeterd, het vertrouwen is hersteld en de ambitie is helder. De komende jaren zullen uitwijzen of de overgang van herstel naar realisatie overtuigend wordt gemaakt. De commissie ziet een corporatie die haar dilemma's onderkent en bewuste keuzes maakt. De ruimte is er weer. De verwachtingen ook en daar moet op worden ingespeeld.

### **Lessen voor de sector**

WoonInvest laat zien dat tijdig en proactief handelen naar externe toezichthouders kan voorkomen dat problemen escaleren. Tegelijkertijd toont WoonInvest dat financieel herstel gepaard gaat met volkshuisvestelijk moeilijke keuzes. De kunst is om die keuzes transparant te maken en tegelijkertijd het perspectief op groei levend te houden. WoonInvest heeft laten zien dat het mogelijk is om een organisatie in relatief korte tijd te stabiliseren. De volgende stap, het vertalen van stabiliteit naar zichtbare productie en herwonnen vertrouwen zal bepalen of dit herstel ook als maatschappelijk succes wordt ervaren.

### **Aandachtspunten:**

1. Vergroten van de uitvoeringskracht door scherp te prioriteren en projecten te realiseren;
2. Communicatie, verwachtingenmanagement en een voorspelbare uitvoering richting de huurders laten verweven met en in de organisatiecultuur;
3. Gemeentelijke visie op de wijk Bovenveen als basis voor verdergaande samenwerking en nog meer betrokkenheid;
4. Bewoners consequent vooraf betrekken bij alle typen projecten en daardoor een grotere aandacht voor leefbaarheid en voor de vraag welke taal de buurt spreekt.

## 1.2 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

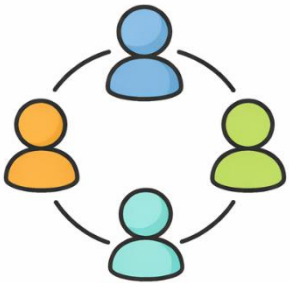
<b>Sterke punten</b>	<b>Verbeterpunten</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Snel financieel herstel en herwonnen stabiliteit</li><li>• Planmatige aanpak van de bestaande voorraad</li><li>• Duidelijke koers</li><li>• Reflectievermogen</li><li>• Regionale samenwerking</li><li>• Gezamenlijk regionaal volkshuisvestelijk belang centraal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beperkte zichtbare bijdrage aan maatschappelijke opgave voor nieuwbouw in de visitatieperiode</li><li>• Doorwerking van beleid naar dagelijkse praktijk wisselend</li><li>• Communicatie en verwachtingenmanagement</li><li>• Met betrokken partijen visie op wijken ontwikkelen voor wijkgericht werken</li></ul>
<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Herwonnen investeringsruimte inzetten voor netto groei</li><li>• Strategische inzet van verkoop als hefboom om meer klein en goedkoop terug te bouwen</li><li>• Professionalisering van dienstverlening en klantprocessen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gebrek aan locaties in de regio</li><li>• Toenemende instroom kwetsbare huurders</li><li>• Stijgende bouwkosten en onzekerheid in projectontwikkeling</li><li>• Complexiteit VvE-structuur in bezit als bedreiging verduurzaming</li></ul>

### 1.3 De visitatie van WoonInvest in één oogopslag



#### **De maatschappelijke waarde van WoonInvest is naar behoren.**

WoonInvest heeft in de visitatieperiode vooral ingezet op het herstellen en verbeteren van de bestaande woningvoorraad en het versterken van de dienstverlening. Achterstallig onderhoud is aangepakt, verduurzamingsmaatregelen zijn planmatiger uitgevoerd en de huurderstevredenheid is gestegen. Tegelijkertijd is de bijdrage aan de uitbreiding van de woningvoorraad beperkt gebleven. Nieuwbouwprojecten zijn overgedragen aan collega corporaties om de financiële positie te herstellen. Deze keuze was begrijpelijk vanuit continuïteit, maar betekent ook dat er geen nieuwbouw is gerealiseerd. De volgende fase vraagt om het daadwerkelijk realiseren van netto toevoeging aan de voorraad.



#### **De maatschappelijke verankering van WoonInvest is goed.**

WoonInvest is lokaal en regionaal stevig verankerd. Er zijn goed ingerichte overlegstructuren met huurdersorganisatie, gemeenten en samenwerkingspartners. Prestatieafspraken worden gemonitord en informatie wordt gedeeld. De relatie met Respectus is constructief en professioneel. Partners zien WoonInvest als loyale samenwerkingspartner. De invloed van belanghebbenden is aantoonbaar aanwezig, maar moet wel passen binnen de financiële en strategische kaders. De externe verantwoording via jaarverslagen, prestatieafspraken, monitoring en deze visitatie is formeel op orde. Er ligt een kans in het versterken van de doorwerking van invloed in concrete projecten en zichtbare resultaten.



#### **De maatschappelijke capaciteit van WoonInvest.**

De financiële capaciteit stond onder druk, maar is gedurende de visitatieperiode aantoonbaar verbeterd. Door scherpe keuzes, waaronder projectoverdracht en verkoop, voldoet WoonInvest weer aan de sectornormen. Hierdoor ontstaat voorzichtig weer ruimte voor investeringen in nieuwbouw. Organisatorisch is gewerkt aan professionalisering, versterking van samenwerking en cultuurontwikkeling. Tegelijkertijd vraagt de combinatie van nieuwbouwambitie, verduurzaming, leefbaarheid en dienstverlening veel van de organisatie. De komende jaren zullen bepalend zijn voor het daadwerkelijk benutten van de herwonnen financiële ruimte.



#### **De besturing van WoonInvest.**

WoonInvest beschikt over een duidelijke koers, vertaald in jaarplannen, portefeuillestrategie en een dynamische meerjarenbegroting. De strategie is adaptief en wordt jaarlijks herijkt. Monitoring vindt plaats via dashboards en tertiaalrapportages. In de visitatieperiode is zichtbaar gewerkt aan verbetering van sturing en financiële beheersing. De organisatie heeft in relatief korte tijd haar zorgelijke financiële positie hersteld. De commissie ziet ruimte om de tertiaalrapportages verder te ontwikkelen tot een sterker integraal sturingsinstrument waarin prestaties, normen en bijsturing explicieter worden verbonden.

## 2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporaties in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

### 2.1 De opgaven van WoonInvest

In het werkgebied van WoonInvest spelen diverse grote maatschappelijke opgaven. Er is een grote druk op de woningmarkt, waardoor het vinden van passende en betaalbare woonruimte erg lastig is. Ook vraagt de kwaliteit van het bezit in combinatie met de verduurzamingsopgave de nodige aandacht. Daarnaast liggen er nog voldoende uitdagingen waar het gaat om de leefbaarheid van wijken en buurten. Samen met WoonInvest heeft de visitatiecommissie in een kick-off bijeenkomst een keuze gemaakt voor een viertal maatschappelijke opgaven die centraal komen te staan in deze visitatie:

- Beschikbaarheid
- Aanpak bestaande voorraad en verduurzaming
- Leefbaarheid
- Maatwerk in maatschappelijke dienstverlening & huurdersbetrokkenheid.

In gezamenlijkheid geven zij een goed beeld van de totale opgave waar WoonInvest voor staat in haar werkgebied. Hierna wordt per opgave een beeld geschetst van die opgave, de geleverde prestaties en hoe belanghebbenden de inzet en prestaties van WoonInvest waarderen.

#### **Beschikbaarheid**

De beschikbaarheidsopgave voor WoonInvest speelt zich af in een regio met hoge druk op de woningmarkt, terwijl de corporatie zelf jarenlang financieel beperkt was. De kernvraag is dan ook: hoe vergroot je je bijdrage aan de woningmarkt terwijl je investeringsruimte niet vanzelfsprekend is?

In de visitatieperiode stond eerst financieel herstel centraal. Dat betekende dat geplande nieuwbouwprojecten als De Star en La Fluo zijn overgedragen aan collega corporaties Vidomes en Haag Wonen en dat ook bestaand bezit is overgedragen aan collega corporaties. Belanghebbenden begrijpen deze keuzes vanuit financieel oogpunt, maar geven ook aan dat zij verwachten dat WoonInvest weer zichtbaarder gaat bijdragen aan nieuwbouw in Leidschendam-Voorburg en de regio Haaglanden. Iets waar de mensen bij WoonInvest zelf ook graag mee aan de slag willen.

Inmiddels zijn de ratio's hersteld en werkt WoonInvest ideeën uit om het aantal VvE's te verminderen en meer eigen ontwikkelruimte te creëren. WoonInvest durft hierin ook vernieuwend te zijn. Concepten als compact bouwen, optoppen en flexstudio's worden benut. Ook wil WoonInvest verkoop, met name van bezit in VvE's, inzetten om met deze verkoopopbrengst vervolgens meer nieuwbouw te kunnen realiseren: 1 verkopen en 1,4 nieuw bouwen is het idee. Iets wat haalbaar moet zijn, wanneer er ook wordt ingezet op o.a. het compacte bouwen. Door vooral te richten op verkoop van wat ouder bezit en bezit in VvE's, draagt het ook direct bij aan de wens om het aantal VvE's (nu ongeveer 1.800 woningen) terug te dringen. De VvE structuur hindert namelijk het complexgewijs verduurzamen.

Belanghebbenden staan nog wat wisselend tegenover het inzetten van verkoop om nieuwbouw te realiseren. Dat er woningen bij moeten is iets waar alle partijen het over eens zijn. Wanneer de verkoop van een sociale woning zorgt voor de toevoeging van meer nieuwe woningen én een betaalbare koopwoning hierdoor ook beschikbaar komt, lijkt het plan voldoende draagvlak te vinden. Al met al geven belanghebbenden vooral aan dat ze graag een netto toevoeging op het bezit wil zien. Het wantrouwen zit hem er nog een beetje in dat dit de afgelopen jaren niet is gelukt. De volgende stap is dan ook cruciaal: het daadwerkelijk realiseren van extra productie.

### **Aanpak bestaande voorraad en verduurzaming**

Door de financiële ratio's is jarenlang weinig nieuwbouw gepleegd en werden ook in het onderhoud veel projecten doorgeschoven en te weinig onderhoud uitgevoerd. Vanaf 2023 is de focus nadrukkelijk gelegd op de kwaliteit van de voorraad: die moet op orde zijn. Een van de grootste opgaven voor WoonInvest lag dan ook in het op orde brengen van de bestaande voorraad. De vorige visitatie wees expliciet op achterstallig onderhoud en beperkte verduurzaming. WoonInvest heeft daar in de huidige visitatieperiode zichtbaar op gestuurd. Met het Toekomstplan zijn middelen vrijgemaakt om onderhoud te versnellen en renovatieprojecten te plannen. Het bezit ligt er aantoonbaar beter bij en geplande verduurzamingsmaatregelen zijn concreet ingepland. Belanghebbenden erkennen deze omslag: de focus op kwaliteit wordt gezien als noodzakelijk en terecht. Tegelijkertijd vinden de gesproken bewoners dat de communicatie van WoonInvest beter kan. Bewoners worden van het kastje naar de muur gestuurd, moeten via keuzemenu's hopen dat ze bij de juiste optie komen om een reparatieverzoek in te dienen en krijgen soms wel en soms niet een bevestiging of het verzoek is doorgekomen en of en wanneer er iemand langskomt. Ook is er volgens hen onvoldoende controle op het uitgevoerde werk, waardoor WoonInvest volgens de bewoners niet of nauwelijks zicht heeft op de kwaliteit van het door de partners geleverde werk. De klanttevredenheidsmetingen via de aannemers die de verduurzamingsprojecten uitvoerden, geven een meer positief beeld.



De onderhoudspartners geven aan te zien dat WoonInvest een professionaliseringsslag heeft gemaakt. WoonInvest wordt door hen ervaren als koersvast, met een grote mate van openheid en transparantie. Als pluspunt wordt ook het professionele opdrachtgeverschap genoemd, waarbij WoonInvest in voldoende mate vooruitkijkt. Er is een flow van projecten die achter elkaar staan. De realisatie-index voor onderhoud is ook duidelijk groter dan voorheen. De keuze voor ketensamenwerking wordt gewaardeerd, zeker door het onlangs formaliseren van de ketenregie. Dit helpt bij het uniform en gestructureerd werken. Er is dan ook een handboek gemaakt. Deze manier van werken helpt ook om prestaties meetbaar te maken en taken en verantwoordelijkheden scherp te maken.

Wat echter opvalt is de verandering in de samenleving. Renovaties en verduurzamingsprojecten verlopen niet meer vanzelfsprekend. Het verkrijgen én behouden van instemming is niet meer vanzelfsprekend. Het draagvlak van bewoners is soms erg broos. Daarnaast wordt opgemerkt dat huurders steeds mondiger zijn en er vaker sprake is van agressie. Dit maakt dat de opgave aan het verschuiven is van enkel technisch op orde brengen, naar een meer sociaal en communicatieve opgave. Het nog meer en beter betrekken van bewoners is wenselijk.

Al met al zien we in deze opgave mooie stappen in het verder professionaliseren van de samenwerking in het onderhoud en het verduurzamen. Op het gebied van groot onderhoud zijn de huurders vaak ook tevreden met het resultaat. Het dagelijks onderhoud verloopt voor bewoners echter niet zonder slag of stoot. Uit de gesprekken blijkt dat WoonInvest hierin zelf ook mogelijkheden voor verbetering ziet. De invoering van het nieuwe klantvolgsysteem in oktober 2025 moet hierbij gaan helpen. De cijfers vanuit de Aedes benchmark van de klanttevredenheid over het dagelijks onderhoud laten de laatste jaren een stijging zien. WoonInvest scoort inmiddels een label B op het onderdeel dienstverlening.

### **Leefbaarheid**

Leefbaarheid vormt een steeds complexere opgave. In meerdere wijken neemt het aandeel bewoners met een zorg- of ondersteuningsvraag toe. Hoe zorg je dat er niet een te hoge concentratie van doelgroepen in hetzelfde gebied komt en hoe bewaak je dat de leefbaarheid in gebieden met veel sociale problematiek gewaarborgd blijft? Een zeer klein deel valt te sturen met het toewijzingsbeleid, maar ook het zichtbaar aanwezig zijn in wijken en achter de voordeur zien te komen, is erg belangrijk om het probleem te signaleren en mogelijk op te lossen. De samenwerking met de ketenpartners bij het onderhoud en reparaties is hier ook weer belangrijk. De partners komen immers vaak achter de

voordeur, mede doordat WoonInvest veel investeert in vooropnames om een goed beeld te krijgen van de staat van haar bezit. Hierdoor krijgt men ook een duidelijker beeld van waar de sociale uitdagingen zitten. Belanghebbenden benoemen dat WoonInvest zichtbaar aanwezig is in de wijk en deelneemt in wijknetwerken, maar ook dat de problematiek structureler en zwaarder wordt. De wijk Bovenveen in Voorburg is hiervan een scherp voorbeeld. Hier stapelen vraagstukken zich op: kwetsbare bewoners, spanningen in de buurt, ervaren onveiligheid, verrommeling van de wijk en een roep om meer samenhang. Hoewel de wijk een mooie mix heeft van sociale huur en koop wordt hier heel goed zichtbaar hoe mensen hier naast elkaar wonen, maar niet met elkaar wonen. Dit is zonde. Tijdens de gespreksdagen heeft de visitatiecommissie een rondwandeling mogen maken door Bovenveen en aan mogen sluiten bij een bijeenkomst van Bovenveen Samen. Een bewonersinitiatief waar verschillende vrijwilligers van o.a. Fenomeen Bovenveen en Pluspuntjes, zich enorm inzetten voor de leefbaarheid in voornamelijk Bovenveen Midden. Het is mooi om te zien hoe de wijkbeheerders en de woonconsulent leefbaarheid van WoonInvest heel veel bewoners van de wijk kennen. Ze zijn ontzettend betrokken en dit wordt uitermate gewaardeerd door bewoners en partners in de wijk. Naast het actief in contact zijn met bewoners neemt WoonInvest ook deel aan een partneroverleg met o.a. de gemeente, collega corporatie Vidomes (die ook bezit heeft in Bovenveen), politie, onderwijs- en welzijnsorganisaties als Woej. WoonInvest laat zien dat ze geen afwachtende partij is, maar onderdeel van het netwerk. Toch blijkt uit gesprekken dat structurele verbetering weerbarstig is. Fysieke maatregelen, toewijzing en sociale interventies zijn nog niet altijd integraal verbonden. De opgave voor de komende jaren ligt in het versterken van wijkveerkracht: duidelijke keuzes in toewijzing, langdurige samenwerking met zorg- en welzijnspartners en het activeren van bewoners, ondersteund door een heldere visie op de wijk en door data uit het woonbelevingsonderzoek. Belangrijk is dat bewoners vertrouwen terugkrijgen in WoonInvest en andere sociale partners. Doen wat ze zeggen en zeggen wat ze doen is in deze erg belangrijk. Als het vertrouwen er weer is, komen hopelijk meer bewoners (letterlijk) naar buiten en kan men elkaar helpen om de sociale problematieken die in deze wijk breed vertegenwoordigd zijn, met elkaar het hoofd te bieden. Want de wil om elkaar te helpen, die heeft de visitatiecommissie gezien. Zowel bij de vrijwilligers als bij de professionele partners.



### **Maatwerk in maatschappelijke dienstverlening & huurdersbetrokkenheid**

Na jaren van interne focus op financieel herstel verschuift de aandacht zichtbaar naar dienstverlening en huurdersbeleving. De stijging van de huurderstevredenheid van een C naar een B, bevestigt dat ingezette verbeteringen effect hebben. WoonInvest heeft geïnvesteerd in procesoptimalisatie, een nieuw klantvolgsysteem en werkt aan een brede huurdersvisie. De samenwerking met huurdersvereniging Respectus wordt door beide kanten als constructief ervaren. Tegelijkertijd klinkt de wens om participatie te verbreden: niet alleen formeel overleg, maar ook andere vormen van betrokkenheid, bijvoorbeeld via klankbordgroepen of thematische panels. Dit komt echter nog niet goed van de grond. Klankbordgroepen worden opgericht rondom projecten, maar verdwijnen daarna ook weer. Toch blijkt uit de goed bezochte bewonersbijeenkomst in de Koningskerk van oktober 2025 dat er toch voldoende huurders zijn die betrokken zijn en inbreng willen leveren. Er ligt hier een mooie kans en taak voor Respectus, samen met WoonInvest, om dit verder uit te bouwen. Tijdens de gesprekken wordt aangegeven dat hier al aan wordt gewerkt, door nu gebiedsgericht een bewonersavond te organiseren. Zo kan er een beeld ontstaan wat er per wijk of gebied nodig is. Een goed initiatief!

Voor de dienstverlening ligt de uitdaging vooral in het structureel maken van maatwerk. Huurders verwachten snelle communicatie, duidelijke keuzes en persoonlijk contact. Niet alleen bij ingrijpende trajecten, maar ook bij "gewone" reparatieverzoeken. Dat vraagt niet alleen om systemen, maar om cultuur en leiderschap: een organisatie die lerend, weerbaar en communicatief sterk is. Aangegeven wordt dat het nu heel erg des persoons is of er überhaupt contact wordt opgenomen en in hoeverre je

wordt meegenomen in het proces en de besluitvorming. Hier ligt een duidelijke ontwikkelopgave voor de komende periode: duidelijke communicatie, niet soms, maar altijd.

## 2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet een corporatie die in deze visitatieperiode een duidelijke overgang doormaakt: van financieel herstel naar hernieuwde ontwikkelambitie. Waar in de vorige visitatie de nadruk lag op het op orde brengen van de basis, laat WoonInvest in de afgelopen jaren zien dat zij eerst haar financiële positie, onderhoudsachterstanden en interne organisatie heeft gestabiliseerd, om vervolgens weer ruimte te creëren voor een maatschappelijke bijdrage.


Op het gebied van beschikbaarheid constateert de commissie dat WoonInvest opereerde binnen aantoonbaar beperkte financiële kaders. De keuze om projecten over te dragen aan collega corporaties was vanuit continuïteit verdedigbaar, maar betekende wel dat de directe nieuwbouwproductie beperkt bleef. De huidige inzet op herijking van de portefeuillestrategie, vermindering van VvE-posities en het ontwikkelen van compactere bouwconcepten, is positief. De daadwerkelijke opschaling van productie moet zich in de komende jaren nog bewijzen. Op het gebied van de kwaliteit van de bestaande voorraad en verduurzaming ziet de commissie wel een duidelijke en aantoonbare verbetering in de huidige visitatieperiode. Het bezit ligt er beter bij, onderhoud is planmatig aangepakt en verduurzaming is concreet ingepland en laat mooie voorbeelden zien.

Leefbaarheid is een complex vraagstuk, waarbij WoonInvest ook afhankelijk is van haar partners. Uit de casus Bovenveen blijkt dat WoonInvest zichtbaar aanwezig is in netwerken en samenwerkingsverbanden. De casus Bovenveen laat zien dat de corporatie de complexiteit niet uit de weg gaat. Tegelijkertijd is de maatschappelijke problematiek weerbarstig en vraagt deze om een nog meer integrale en langduriger partnerschap gebaseerd op een heldere visie op de wijk. Ten aanzien van dienstverlening en huurdersbetrokkenheid constateert de commissie op onderdelen een duidelijke stijging van de huurderstevredenheid. De inzet op een nieuwe huurdersvisie benadrukt dat de organisatie zich bewust richt op verbetering van de relatie met huurders. De grootste uitdaging ligt echter in een goede, duidelijke én eenduidige communicatie met de huurders, onafhankelijk van welke medewerkers van WoonInvest (of de telefoondienst) zij spreken.


De commissie constateert dat WoonInvest in deze visitatieperiode vooral heeft gepresteerd op het herstellen en verbeteren van de bestaande woningvoorraad en dienstverlening, terwijl de bijdrage aan de uitbreiding van de woningvoorraad, de meest urgente opgave in de regio, beperkt is gebleven. De overdracht van bouwplannen aan collega corporaties is wel sterk vanuit het gezamenlijk belang. In verhouding tot de financiële uitgangspositie acht de commissie dit begrijpelijk, maar maatschappelijk blijft de beschikbaarheidsopgave zwaar wegen. Alles overziend is de visitatiecommissie van mening dat de maatschappelijke waarde van WoonInvest **naar behoren** is. Er zijn flinke stappen gezet, maar tegelijkertijd staat WoonInvest nu voor een volgende fase: het daadwerkelijk verzilveren van herwonnen financiële ruimte in zichtbare maatschappelijke prestaties.

## 2.3 Bewonder- en verwonderpunten

### Bewonderpunten

- 
- Zichtbare verbetering van de woningkwaliteit;
  - Stijging van de huurderstevredenheid;
  - Overdracht van bouwplannen vanuit gezamenlijk belang en opbouw van regionale solidariteit;
  - Lef om strategische keuzes te maken, zoals verkoop om meer toe te kunnen voegen en compact bouwen.

### Verwonderpunten

- 
- Beperkte toevoeging van woningen.





WoonInvest scoort gemiddeld een 8,1 voor haar reputatie. Het gemiddelde van de andere corporaties uit dezelfde grootteklasse is een 7,9. Opvallend is dat WoonInvest vooral op Maatschappelijke verantwoordelijkheid hoger scoort dan vergelijkbare corporaties uit grootteklasse M. Dit past bij het beeld dat de belanghebbenden schetsen over WoonInvest, waarbij WoonInvest verder kijkt dan haar eigen belang en hulp durft te vragen als dit ten goede komt van het volkshuisvestelijk belang. Denk hierbij aan het overdragen van locaties, zodat de woningen alsnog gerealiseerd kunnen worden. Al met al blijkt dat de reputatie van WoonInvest bij haar belanghebbenden prima op orde is.

### 3.5 De verantwoording van WoonInvest

Intern vindt verantwoording plaats via periodieke rapportages, dashboards en tertiaalrapportages richting management en Raad van Commissarissen.

Extern verantwoordt WoonInvest zich via het jaarverslag, de prestatieafspraken met gemeenten en de monitoring daarvan, deelname aan benchmarks en de maatschappelijke visitatie. Daarnaast wordt informatie gedeeld met de huurdersorganisatie en vindt structureel overleg plaats over beleidsvoornemens en financiële kaders.

### 3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat WoonInvest lokaal goed verankerd is. Er zijn voldoende en goed ingerichte overlegstructuren met huurdersorganisatie, gemeenten en andere partners. Daarbij is er sprake van regelmatige afstemming en wordt informatie met elkaar gedeeld. De corporatie zoekt actief het overleg en opereert zichtbaar in regionale samenwerkingsverbanden.

De invloed van belanghebbenden is aantoonbaar aanwezig. Respectus heeft structureel overleg met bestuur en raad van commissarissen en wordt gefaciliteerd in haar rol. Gemeenten hebben via prestatieafspraken en monitoring invloed op prioritering en inzet. Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken dat deze invloed zich vooral manifesteert binnen duidelijke financiële en strategische kaders. De doorwerking van invloed in concrete projectkeuzes en uitvoering kan beter. Mogelijk is ook betrokkenheid van Respectus bij bespreking van dilemma's waar WoonInvest de komende jaren voor staat.

De externe verantwoording van WoonInvest is formeel op orde. Jaarverslagen, prestatieafspraken, monitoring, benchmarks en deze visitatie vormen samen een transparant verantwoordingskader. De volgende ontwikkelstap ligt in het nadrukkelijker verbinden van deze formele verantwoording aan zichtbare resultaten en begrijpelijke communicatie richting huurders.

Alles overziend is sprake van een goede en open samenwerking, waarin wederkerigheid aanwezig. De maatschappelijke verankering is daarmee stevig, maar beïnvloeding wordt soms nog te veel beperkt door de financiële en strategische kaders. Er kan doorontwikkeld worden richting meer gezamenlijke beleidsvorming.

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van WoonInvest als goed.

### 3.7 Bewonder- en verwonderpunten

#### Bewonderpunten



- WoonInvest wordt door partners gezien als loyale samenwerkingspartner die het overleg niet uit de weg gaat.

#### Verwonderpunten



- De invloed van huurders en partners is goed georganiseerd, maar wordt beperkt door bestaande financiële en strategische kaders.

## 4 Besturing

Dit visitatieveld 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.

### 4.1 Strategie en sturing

De ambities van WoonInvest zijn vastgelegd in een koersplan. Het vorige plan (2018-2022) “Samen sterk” was redelijk abstract in termen van ambities en hield de volkshuisvestelijke thema’s aan als indeling: beschikbaarheid, betaalbaarheid, leefbaarheid, duurzaamheid, dienstverlening en organisatie. Bij de nieuwe koers “Samen wonen” (2023>) zijn medewerkers en belanghebbenden betrokken geweest en gebruikte de corporatie informatie over ontwikkelingen, prestaties, visitatierapport en de koers van Sociale Verhuur Haaglanden (SVH). Het plan kent geen vooraf vastgestelde periode, maar is adaptief en wordt bijgesteld als dat nodig is. Het plan bevat vijf speerpunten die worden vertaald in de portefeuillestrategie, begroting en jaarplan. De missie luidt: “WoonInvest zorgt voor goed en betaalbaar wonen in een prettige woonomgeving”. Deze wordt vertaald in de volgende vijf speerpunten:

1. Wij intensiveren samenwerking;
2. We bouwen zoveel mogelijk kleine woningen van 25-40 m<sup>2</sup>;
3. Onze primaire regio is Leidschendam-Voornburg en Den Haag-Leidschenveen;
4. We voldoen aan de minimaal gestelde duurzaamheidseisen, binnen onze financiële mogelijkheden;
5. We leveren meer maatwerk met onze dienstverlening.

Het huidige koersplan geeft een beeld van waar WoonInvest naar toe werkt. In jaarplannen wordt de koers verder uitgewerkt en actueel gehouden. Deze jaarplannen worden gevormd door de onderliggende afdelingsplannen en begroting en ontstaan dus van onderop in de organisatie. Het koersplan is ook vertaald naar onder andere duurzaamheidsbeleid, portefeuillestrategie en naar financieel beleid.

- In de portefeuillestrategie is de ontwikkeling zichtbaar naar rendementssturing en ingrepen die passen bij de schaal, opgave en financiële mogelijkheden van de corporatie.
- WoonInvest gebruikt een dynamische meerjarenbegroting, met diverse scenario’s om tussentijds op belangrijke ontwikkelingen te kunnen bijsturen. Zo wordt bijvoorbeeld de ICR goed gemonitord om te kijken wanneer WoonInvest weer nieuwbouw kan opstarten.
- Elke investering volgend uit de portefeuillestrategie (nieuwbouw, renovatie) wordt getoetst aan het investeringsstatuut (vernieuwd in 2025). Het project moet bijdragen aan de koers en volkshuisvesting, financieel verantwoord (rendement) zijn en de risico’s moeten in orde zijn.

Bijsturing vindt in eerste instantie plaats op basis van dashboards binnen de afdelingen. Dit is in de visitatieperiode opgestart en de ontwikkeling van de dashboards krijgt nu goed vorm. Voor de gehele organisatie vindt bijsturing en verantwoording plaats via tertiaalrapportages die qua inhoud zijn verbeterd in de visitatieperiode. Vanaf 2025 is de opzet nadrukkelijker afgestemd op het koersplan (en daarvan afgeleide afdelingsplannen en jaarplan) waarin dezelfde vijf speerpunten nu de structuur van de monitoring vormen. Ook is een terugkerend onderdeel de opvolging van de aanbevelingen uit de managementletter van de accountant. KPI’s zijn voorzien van normen en doelen die aansluiten op het jaarplan en/of prestatieafspraken en begroting. De teksten in de tertiaalrapportages zijn vooral actiegericht en toelichtend en minder normerend omdat de vergelijking met de prestaties niet heel expliciet wordt gemaakt. De rapportage wordt besproken binnen het MT en met de Raad van Commissarissen. Waar nodig vindt nadere analyse en bijsturing plaats. Uit de visitatiegesprekken bleek dat diverse geledingen in de organisatie nog ruimte zien voor doorontwikkeling van de tertiaalrapportages als sturingsinstrument.



Extern zijn de ambities en de inzet van WoonInvest verankerd in de prestatieafspraken met de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Den Haag. Deze prestatieafspraken worden voor een periode van drie of vier jaar gemaakt en jaarlijks gemonitord, geëvalueerd en bijgesteld. De belangrijkste thema's zijn beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid, leefbaarheid en wijkgericht werken, wonen met zorg en samenwerking.

#### **4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie**

WoonInvest vertaalde op een gedegen wijze de lokale maatschappelijke opgaven naar de inzet die zij als corporatie kan leveren. Deze koers is richtinggevend voor verdere vertaling in beleid, doelstellingen, activiteiten en de financiële consequenties daarvan. De visitatiecommissie stelt vast dat er een kwalitatief goede en robuuste strategie is die vanuit ontwikkelingen, opgaven en ambities naar de praktijk van alledag werd vertaald. De plannen zijn ook adaptief omdat het Koersplan geen einddatum kent en wanneer nodig wordt herijkt en vertaald door de werkwijze met de jaarplannen. WoonInvest werkt daarbij met een dynamische meerjarenbegroting die actueel wordt gehouden en goed is afgestemd op de mogelijkheden van de corporatie.

Om de sturing op prestaties te verbeteren paste WoonInvest de methode voor de jaarplannen gedurende de visitatieperiode aan. Daarnaast wordt een uitvoeringsagenda bijgehouden met acties op meer operationeel niveau. WoonInvest heeft hiermee betere houvast voor monitoring van geformuleerde doelen. Uit de gesprekken blijkt dat de besturing in de praktijk goed functioneert: prestaties en sturing daarop zijn onderwerp van gesprek binnen de afdeling, het MT en met de Raad van Commissarissen. Als de prestaties afwijken van de doelstellingen, worden er analyses gemaakt en stuurt WoonInvest bij. De visitatiecommissie is daarom van mening dat de besturing van WoonInvest voldoende adaptief is.

De besturing op basis van de tertiaalrapportages volstaat, maar kan zich nog verder ontwikkelen de komende jaren. Hoewel de rapportages beter aansluiten op de koers, is het in de ogen van de visitatiecommissie meer een verantwoordingsverslag geworden dan een instrument om te kijken hoever het staat met de prestaties op de geformuleerde doelen en welke bijsturing nodig is om doelen alsnog te behalen of bij te stellen. Omdat de KPI's, normen en prestaties naar de bijlage zijn verplaatst is er in de tertiaalrapportages geen integraal overzicht meer van de prestaties, gekoppeld aan de beschreven acties en toelichtende verantwoording. De visitatiecommissie beveelt aan om, aansluitend op de ontwikkeling en implementatie van de dashboards, in de tertiaalrapportages de integraliteit van KPI's, normen, prestaties, analyse, toelichting en verbeteracties te verbeteren.

De visitatiecommissie ziet een verbeterde financiële sturing. De besturing van de organisatie is ook verbeterd. WoonInvest brengt goed in kaart wat de voortgang is van prestaties, prijzen en planning zodat (bij)sturing, beheersing en verantwoording tijdig en adequaat gebeuren.

#### **4.3 Bewonder- en verwonderpunten**

##### **Bewonderpunten**



- Verbetering in relatief korte tijd van de besturing, realisatie en realiteit van plannen;
- Proactief handelen naar Aw en WSW bij meerjarenbegroting 2023;
- Aandacht voor het steeds beter op orde brengen en meer inzicht krijgen in onderliggende (vastgoed en verhuur) data, om daarmee de besturing verder te kunnen verbeteren.

## 5 Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

### 5.1 Toegerust voor een deel van de opgaven

De financiële en organisatorische capaciteit zijn gedurende de visitatieperiode onmiskenbaar veel aan bod geweest bij WoonInvest. De focus ligt al enkele jaren op het herstellen van de financiële keuzes uit het verleden, die ervoor zorgden dat de financiële polsstok kort was. Het gevolg was weinig nieuwbouw en achterstand in onderhoud van de woningen, aldus het position paper. De visitatieperiode begon met een meerjarenbegroting 2023 die in de eerste vijf jaren niet telkens aan de sectornormen zou voldoen. Bestuur, MT en Raad van Commissarissen zijn daarmee proactief naar de Aw en het WSW getreden. In nauwe samenwerking is een toekomstplan opgesteld en uitgevoerd om de organisatie weer financieel gezond te maken. Dat is voor het einde van de visitatieperiode gelukt, er is ruimte ontstaan om zelfs weer wat meer maatschappelijke opgaven (beschikbaarheid vergroten door nieuwbouw) op te pakken.

Eén van de aandachtspunten in het opgestelde toekomstplan was het onderzoeken van samenwerking met andere corporaties. In 2024 en 2025 is daar door de Wassenaarse Bouwstichting en WoonInvest veel tijd in gestoken om mogelijkheden voor een fusie te verkennen. Uiteindelijk is in de zomer van 2025 besloten de fusie niet door te zetten. WoonInvest heeft vervolgens een uitgebreide evaluatie van het fusieproces gemaakt en een plan gemaakt voor doorontwikkeling van de eigen organisatie (“De volgende stap: bouwen op wat werkt, vernieuwen waar nodig” - 2026).

Het resultaat van de twee beschreven ontwikkelingen is dat WoonInvest gedurende de visitatieperiode beperkt maatschappelijk heeft kunnen presteren. Er zijn complexen met sociale huurwoningen verkocht en nieuwbouwprojecten overgedragen aan collega-corporaties. De fusieverkenning vergde op haar beurt de nodige capaciteit van de organisatie. De organisatieontwikkeling wordt verder opgepakt.

### 5.2 Financiële capaciteit

In de meerjarenbegroting 2023-2027 werd zichtbaar dat de financiële positie van WoonInvest op de middellange termijn (2026 en verder) zorgelijk was. De leningen en derivaten zorgen voor een hoge rentelast. De economische omstandigheden (zoals inflatie en bouwkostenstijging) zorgden vervolgens voor hogere exploitatie- en onderhoudslasten. Bijsturing was mogelijk in de vorm van huurlasten, bedrijfslasten en keuzes over het kerngebied waarin

WoonInvest werkt en welke maatschappelijke opgaven ze daar oppakt. Om weer aan de sectornormen te kunnen voldoen, ontwikkelde WoonInvest een scenario om de komende 10 jaar de focus op de bestaande woningen en huidige huurders te leggen. De investeringscapaciteit tot 2050 bedraagt hiermee ongeveer € 30 miljoen per jaar, die grotendeels (€ 22 miljoen na doorrekening) nodig is voor renovatie en verduurzaming van het bestaand bezit. Er is daarnaast collegiale hulp geboden en nog nodig om prestatieafspraken, regiodeals etc. na te kunnen komen

voor de uitbreiding van het aantal woningen. De portefeuillestrategie is hierop ook vernieuwd: aandacht voor samenwerking met andere corporaties voor nieuwbouw en verkoop van complexen. Het bezit van WoonInvest neemt in de portefeuillestrategie af van 10.240 naar 9.940 eenheden.



De Aw keek kritisch naar de financiële continuïteit van WoonInvest en beoordeelde de risico's als hoog. Op het einde van de visitatieperiode zijn de verbeteringen zichtbaar en is het risico gemiddeld. WoonInvest moet volkshuisvestelijk moeilijke keuzes maken vanwege beperkte middelen. Volgens de

Aw blijven governance aspecten daarom aandacht vragen. WoonInvest rapporteert periodiek aan de Aw over de uitvoering van plannen, beheerskosten en prognoses.

Uit de managementletters van de accountant komt naar voren dat de essentiële elementen van interne beheersing van de organisatie aanwezig zijn. De aanbevelingen worden echter niet altijd goed opgevolgd, waardoor ook de Aw daarover opmerkingen heeft gemaakt. De aandachtspunten zijn momenteel vooral: IT-beheersing, monitoring van prestaties en uitgaven en opvolging en structurele verbetering van eerdere aandachtspunten.

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van de belangrijkste financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW en op de situatie aan het einde van de visitatieperiode.

Prestatievelden	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Solvabiliteit (norm > 30%)	67	65	64	63	62	63	64	64
Interest Coverage Rate norm WSW > 1,4	1,8	1,6	1,8	1,6	1,8	1,9	1,8	2,0
Loan to value norm < 70%	26	27	29	31	31	31	30	30

Bron: Begroting 2026. De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen. De ICR (Interest Coverage Ratio) geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de rente op leningen te betalen. De LtV (Loan-to-Value) is het totale leenbedrag gedeeld door de onderliggende beleidswaarde.

WoonInvest heeft haar voornemens in balans gebracht met de financiële mogelijkheden. Het verloop van de ICR in de tabel laat duidelijk zien dat WoonInvest haar middelen - zoveel mogelijk als verantwoord is – inzet, nadat de keuze is gemaakt om kwaliteitsverbetering en verduurzaming van de huidige woningen prioriteit te geven.

### 5.3 Organisatorische capaciteit

Het Koersplan, Toekomstplan en de evaluatie van de fusie geven richting aan de organisatieontwikkeling van WoonInvest. In het begin van de visitatieperiode was het verloop hoog, ging ervaringskennis verloren en waren er veel interim krachten in de organisatie. Nu is er sinds 2,5 jaar een (deels) vernieuwd MT en is de bestuurder recentelijk herbenoemd. De ondernemingsraad benadrukt het vinden van voor de corporatie geschikte mensen voor de vacatures. WoonInvest zet in op boeien en binden van medewerkers, waarbij

- de medewerkers risico's durven nemen en zich kwetsbaar durven opstellen;
- een goede samenwerking het middel en doel is voor een prettige en veilige werkomgeving;
- WoonInvest de medewerkers laat ontwikkelen én leren;
- de medewerkers zich gewaardeerd en geëngageerd voelen;
- de medewerkers de middelen hebben om efficiënt en doelgericht te kunnen werken.

Er zijn in de visitatieperiode verbeteringen gerealiseerd in het verbeteren van de interne samenwerking (verminderen van eilandjes), vastleggen van werkprocessen, upgraden van ICT en aandacht voor gewenst medewerkersgedrag én voor steeds mondigere en agressievere huurders.

De bijeenkomsten en gesprekken over de mogelijke fusie brachten een aantal aandachtspunten naar voren waarop WoonInvest zich de komende tijd wil richten ("De volgende stap"). Enkele van deze aandachtspunten zijn: huurderstevredenheid en -participatie, organisatiecultuur, verkoop/acquisitie (ook VvE's) en incasso. WoonInvest besloot de komende jaren de tijd te nemen om de organisatie verder te ontwikkelen en voorlopig geen nieuwe fusies te verkennen. Het fundament voor "De volgende stap" zit bij versterking, professionalisering en verzakelijking op alle terreinen van de organisatie. In de strategische personeelsplanning wordt dit verder uitgewerkt naar 'leren en ontwikkelen' van

medewerkers waarbij de leidinggevenden een belangrijke rol spelen in het creëren van een veilige en lerende organisatie.

De Raad van Commissarissen is samengesteld uit vijf leden. De raad kent een Selectie- en Remuneratiecommissie, Auditcommissie, Vastgoedcommissie en vanaf 2025 een Commissie Maatschappelijk. Deze commissies adviseren de raad over onderwerpen die binnen hun taakgebied vallen en bereiden de besluitvorming van de raad voor. In de visitatieperiode zijn er drie nieuwe leden (conform schema van aftreden) toegetreden tot de raad, waaronder de voorzitter. Er was in de visitatieperiode nadrukkelijke aandacht voor de financiële toekomstbestendigheid van WoonInvest en voor de aanbevelingen die de Aw heeft gedaan op het gebied van governance (monitoring van verbetering, interne sturing en verslaglegging). In het kader van samenwerking en betrokkenheid hebben RvC-leden met medewerkers meegelopen om kennis te maken en de inhoud van het werk te zien. De visitatiecommissie stelt vast dat de raad onderling en met het bestuur de goede en ook scherpe discussie voert over de inzet van de middelen om ervoor te waken dat WoonInvest niet te terughoudend zou worden en maximaal maatschappelijk presteert. Daarnaast zijn er duidelijke voorbeelden van de klankbordrol van de raad, bijvoorbeeld bij de organisatieontwikkeling.

#### 5.4 Dienstverlening

WoonInvest heeft in het Koersplan als speerpunt geformuleerd om meer maatwerk te leveren met de dienstverlening. Eén van de onderdelen daarin is door betere interne samenwerking betere kwaliteit leveren met een hogere klanttevredenheid als gevolg. Behalve voor vertrokken huurders is een positieve trend zichtbaar in de klanttevredenheid, zie onderstaande tabel. WoonInvest heeft in 2024 een aanpak ontwikkeld om de huurderstevredenheid te verbeteren en een klantvolgsysteem in te voeren. In het jaarplan 2023 is als doelstelling geformuleerd om minimaal label B te behalen, dat is in 2024 en 2025 gelukt. WoonInvest signaleert tegelijkertijd dat de wensen van huurders over het niveau van dienstverlening en communicatie toenemen, wat druk op de tevredenheid met zich meebrengt.

Aedes Benchmark	2022	2023	2024	2025
Nieuwe huurders	7,0	7,0	7,1	7,5
Reparatieonderhoud	7,0	6,6	7,9	8,1
Vertrokken huurders	7,8	6,7	7,2	6,8

Kleuren geven afwijking ten opzichte van landelijk gemiddelde weer: groen is beter, rood is slechter, zwart is vergelijkbaar met landelijk gemiddelde.

Op de overige onderdelen van de Aedes Benchmark waren prestaties van WoonInvest in de visitatieperiode als volgt:

Aedes benchmark <sup>1</sup>	2022	2023	2024	2025
Huurdersoordeel	C	C	B	B
Bedrijfslasten	B (965)	A (851)	A (948)	B (1119)
Duurzaamheid	B	B	C	C
Onderhoud en verbetering	B	-	-	-

Ook hier is te zien dat het huurdersoordeel is verbeterd en dat de bedrijfslasten nagenoeg gelijk zijn gebleven, hoewel gestegen zijn in lijn met landelijke ontwikkelingen. WoonInvest analyseerde de gestegen bedrijfskosten en concludeerde dat waakzaamheid geboden is maar geen noodzaak tot bijsturing. Alleen bij de duurzaamheid is een duidelijke teruggang te zien: dit betekent niet dat WoonInvest heeft stilgestaan. Zo nam bijvoorbeeld het energieverbruik (EP2) af bij WoonInvest van 211 kWh/m<sup>2</sup> in 2022 naar 187 kWh/m<sup>2</sup> in 2025. En verbeterde de isolatieprestatie van 52 kWh/m<sup>2</sup> naar 40 kWh/m<sup>2</sup>. Andere corporaties laten echter vergelijkbare of betere ontwikkelingen zien, waardoor WoonInvest zich van B naar C-corporatie positioneerde. Dit bevestigt de aandacht die de corporatie de

<sup>1</sup> A = beste 1/3 deel van alle corporaties, B is middelste 1/3 deel, C = slechtste 1/3 deel.

komende jaren wil geven aan de kwaliteit van het eigen bezit. Daarnaast is er de uitdaging om complexen te verduurzamen waarin woningen zijn verkocht (VvE-problematiek).

## 5.5 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

WoonInvest verkeert in een uitdagende situatie. Financiële keuzes in het verleden legden een groot beslag op de investeringscapaciteit nu en in de komende jaren. Economische omstandigheden (inflatie, bouwkosten etc.) maakten dat de door WoonInvest gevolgde strategie (nadruk op nieuwbouw en minder aandacht voor kwaliteitsverbetering en verduurzaming) niet houdbaar was toen ook bleek dat de sectornormen niet gevolgd konden worden. De keuze werd gemaakt voor de kwaliteit van de huidige woningen.

De visitatiecommissie herkent zowel de positieve als negatieve gevolgen van deze keuze. Het goede nieuws is dat de plannen van WoonInvest weer passen bij de financiële mogelijkheden. En dat de organisatie een verbeterimpuls heeft opgestart doordat het zelfbewustzijn over goede en minder goede aspecten van de organisatie is toegenomen. De commissie heeft waardering voor het korte tijdspad waarop de eerste verbeteringen zichtbaar zijn geworden.

De keerzijde is dat er maar zeer beperkt aan de opgave van beschikbaarheid is gewerkt. Overdracht van projecten en bezit aan andere corporaties bood voor de korte termijn een oplossing. Nu er weer iets ruimte ontstaat voor nieuwbouw, zal WoonInvest weer hard aan de slag moeten om locaties en projecten te verwerven, personele capaciteit aan te wenden en ook van samenwerkingspartners en belanghouders het vertrouwen weer deels moeten terugwinnen. Ondertussen gaat de dienstverlening en het verbeteren en verduurzamen van het bestaande bezit door. Ook dat vraagt de aandacht van de organisatie. Communicatie en verwachtingenmanagement richting huurders zijn een verbeterpunt. In de gesprekken met huurders gaven zij aan dat controle op door aannemers uitgevoerd werk beter kan net als de aansturing. Dit is een aandachtspunt hetzij in communicatie hetzij in uitvoering.

Een ander aandachtspunt zit aan de zachte kant van de organisatie. De visitatiecommissie had de mogelijkheid om WoonInvest in verschillende gesprekken te zien interacteren met samenwerkingspartners en huurders. Het beeld daaruit onderschrijft de indruk die ook uit de documenten en de enquête werd opgedaan: WoonInvest lijkt de reflex te hebben om oplossingen vooral te zoeken in systemen, processen of nieuwe plannen. Uiteindelijk zal een verandering daarin ook een plaats moeten hebben en geborgd moeten worden. Maar de toehoorder (bijvoorbeeld huurder) heeft weinig boodschap aan de genoemde oplossingsrichtingen. De visitatiecommissie beveelt aan dat WoonInvest in “De volgende stap” nadrukkelijker aandacht heeft voor het vergroten van operationele slimheid om sneller resultaat van verbeteringen te laten zien en inzichtelijk te maken welke concrete stappen daarvoor worden gezet.

## 5.6 Bewonder- en verwonderpunten

### Bewonderpunten

- De snelheid waarmee de financiële gezondheid van de organisatie is verbeterd;
- De stijging van de huurderstevredenheid in een tijd waarin de organisatie intern veel uitdagingen had.



### Verwonderpunten

- De hoeveelheid plannen, werkgroepen en ideeën over de organisatie, processen en werkwijzen en organisatieontwikkeling ten opzichte van het resultaat daarvan.



## Bestuurlijke reactie van WoonInvest

Met deze bestuurlijke reactie kijk ik naar het recent tot stand gekomen visitatietraject van WoonInvest. Ik wil de visitatiecommissie hartelijk bedanken voor het zorgvuldige en grondige onderzoek en de heldere rapportage. Ook spreek ik mijn waardering uit voor de prettige samenwerking met alle betrokkenen: de huurders en huurdersorganisatie Respectus; onze maatschappelijke partners; de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Den Haag; Vidomes en de SVH; onze aannemers; en natuurlijk onze medewerkers. Dankzij ieders inbreng en constructieve houding is dit visitatieproces voor ons erg leerzaam geweest.

We hebben kennisgenomen van de bevindingen in het visitatierapport over de periode 2022–2025. De commissie constateert dat onze financiële positie in de afgelopen jaren aanzienlijk is hersteld. De eerder noodzakelijke focus op financieel herstel heeft zijn vruchten afgeworpen: de financiële ratio's voldoen weer aan de gestelde normen en er is een solide basis gelegd voor de toekomst. Deze herwonnen financiële stabiliteit wordt door de commissie gewaardeerd als belangrijke voorwaarde om onze volkshuisvestelijke ambities weer waar te maken.

Daarnaast herkent de commissie de verbeteringen in de huurderstevredenheid en dienstverlening. Waar onze huurderstevredenheid enkele jaren geleden nog onder druk stond, is deze in de visitatieperiode weer gestegen. Dit resultaat, van een C-score naar een stevige B-score, en op sommige onderdelen zelfs richting A, bevestigt dat de doorgevoerde verbeteringen effect hebben gehad.

Ook de maatschappelijke verankering van WoonInvest is door de commissie als goed beoordeeld. We worden gezien als een betrouwbare en loyale samenwerkingspartner in de regio. Dit is een prachtig compliment aan alle collega's en partners: het illustreert dat onze intensieve samenwerking met de andere corporaties in Haaglanden, onze huurders, gemeenten en andere stakeholders zijn vruchten afwerpt en dat WoonInvest stevig geworteld is in de gemeenschap.

Tegelijkertijd nemen wij de leer- en verbeterpunten uit het rapport serieus. De commissie wijst op een aantal terreinen waar we verdere stappen kunnen zetten. Met name op het gebied van huurderstevredenheid en communicatie zien we ruimte voor verdere verbetering. We zullen nog meer investeren in duidelijke, tijdige communicatie en verwachtingsmanagement richting onze huurders, zodat beleid en afspraken ook in de dagelijkse praktijk voor alle bewoners voelbaar en begrijpelijk zijn.

In 2025 zijn we reeds gestart met een breed programma om de huurdersbetrokkenheid en service verder te versterken: Van het ontwikkelen van een nieuwe huurdersvisie tot het verbeteren van onze interne processen en communicatiestromen. Deze inspanningen zetten we onverminderd voort, zodat elke huurder kan rekenen op snelle, persoonlijke en betrouwbare dienstverlening.

De oproep van de commissie om onze bijdrage aan nieuwbouw te vergroten om in de woningbehoefte van onze regio te voorzien, nemen wij ter harte. Nu onze financiën op orde zijn en er weer investeringsruimte voor nieuwbouw is ontstaan, ligt onze focus de komende jaren op het realiseren van extra woningen. WoonInvest streeft ernaar het tempo van nieuwbouw op te voeren. Uiteraard op een verantwoorde manier, zonder opnieuw onverantwoorde risico's te nemen. We zijn al gestart met het verkennen van slimme strategieën, zoals het verkopen van minder strategisch bezit om met die opbrengsten extra betaalbare woningen te bouwen. Hiermee willen we onze woningvoorraad netto laten groeien en zo een grotere bijdrage leveren aan de volkshuisvestelijke opgave waar onze regio voor staat. Natuurlijk kunnen we dit niet alleen, zo is het essentieel over voldoende bouwlocaties te beschikken. Hiervoor blijven we de samenwerking met onder andere de gemeente opzoeken.

Concluderend: WoonInvest ziet deze visitatie als een waardevolle spiegel en een aanmoediging om op de ingeslagen weg door te gaan. De positieve ontwikkelingen die in het rapport worden benoemd, zoals het herstel van onze financiële gezondheid, de stijgende huurderstevredenheid en de sterke lokale verankering, sterken ons in de overtuiging dat we op de goede weg zijn. De aanbevelingen en leerpunten om verder te verbeteren omarmen wij. Met de inzichten uit het visitatierapport als leidraad bouwen wij met vertrouwen en ambitie verder aan onze maatschappelijke opgave. Dat betekent dat we, in nauwe samenwerking met onze huurders, medewerkers, partners en gemeenten, blijven werken aan onze missie: goed en betaalbaar wonen in een prettige woonomgeving voor iedereen die op ons is aangewezen.

Peter van Heeswijk  
Directeur-bestuurder WoonInvest

## Bijlage: overzicht gesproken belanghebbenden

### **WoonInvest – directeur-bestuurder**

De heer P. van Heeswijk

### **WoonInvest – MT**

De heer M. van Baarsen, manager Vastgoed

Mevrouw J. van Dam, manager Wonen

Mevrouw P. Hofsteden, manager Bedrijfsvoering

De heer B. de Rooter, controller

Mevrouw I. de Kort, bestuurssecretaris

### **WoonInvest – OR**

De heer R. Koehler, voorzitter

Mevrouw M. van Wijk

De heer D. Maas

De heer O. Haman

Mevrouw T. Kipp

### **WoonInvest – RvC**

De heer R. de Haas, voorzitter

De heer B. Krikke

Mevrouw Y. Roghair

Mevrouw J. Chin-A-Fo

### **Respectus:**

Mevrouw C. Mens, voorzitter

Mevrouw J. Noordam

Mevrouw A. Oudshoorn

Mevrouw R. Reugebrink

### **Dialogsessie beschikbaarheid**

De heer P. van Heeswijk, WoonInvest

De heer M. van Baarsen, WoonInvest

De heer J. Borneman, WoonInvest

Mevrouw L. Boender, Vidomes

De heer J. Maan, Vidomes

Mevrouw M. Heemskerk, gemeente Leidschendam-Voorburg

Mevrouw B. Bremer, wethouder gemeente Leidschendam-Voorburg

Mevrouw J. Hoft, SVH

### **Dialogsessie Dienstverlening**

Mevrouw M. van Wijk, WoonInvest

Mevrouw D. Joval, WoonInvest

Mevrouw M. Evenblij, WoonInvest

Mevrouw M. van der Ploeg, WoonInvest

De heer J. Borneman, WoonInvest

Mevrouw R. Reugebrink, Respectus

Mevrouw C. Mens, Respectus

Mevrouw J. Duijverman, bewoner

Mevrouw Scheensta, bewoner

Mevrouw Keveling, bewoner

### **Dialogsessie leefbaarheid - vrijwilligers**

De heer A. Dumont, WoonInvest

Mevrouw A. Hans, gemeente Leidschendam-Voorburg

Diverse vrijwilligers uit Bovenveen

### **Partneroverleg Bovenveen:**

De heer A. Dumont, WoonInvest

Mevrouw A. Hans, gemeente Leidschendam-Voorburg

Mevrouw N. Smeding, Driemaster

De heer C. Ferraz, Vidomes

De heer M. Oieck, gemeente Leidschendam-Voorburg

Mevrouw D. de Weerd, boa

Mevrouw M. Hoxhallari, handhaving (wijkboa)

Mevrouw R. Jawalapersad, Sport&welzijn

De heer S. Koppemhol, Sport&welzijn

Mevrouw S. Klerks, Woej

### **Dialog sessie kwaliteit bestaande voorraad**

De heer A. Tsouli, Willems VGO

De heer T. Willems, Willems VGO

De heer O. de Wal, ERA Contour

De heer J. Reitsma, ERA Contour

De heer R. van der Bijl, Smits vastgoedzorg

Mevrouw W. Scherpenisse, Smits vastgoedzorg

De heer M. van Baarsen, WoonInvest

Mevrouw P. Kroon, WoonInvest

De heer E. van der Kruk, WoonInvest