



Answering  
tomorrow's  
challenges  
today

Maatschappelijke visitatie

# Hof Wonen

Rotterdam, 24 juni 2026

Datum volgende visitatie: 1 januari 2031

## Maatschappelijke visitatie

# Hof Wonen

2023 tot en met 2026

**Opdrachtgever:**

Hof Wonen

**Visitatiecommissie:**

Maarten Nieland

Walter Hulsker

Erik van Ossenbruggen

Evelien Hense

Rotterdam, 24 juni 2026

Volgende visitatiedatum: 1 januari 2031



# Inhoudsopgave

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Voorwoord.....                      | 1  |
| Position paper.....                 | 2  |
| Recensie.....                       | 5  |
| De visitatie in één oogopslag.....  | 8  |
| 1 Maatschappelijke waarde.....      | 9  |
| 2 Maatschappelijke verankering..... | 19 |
| 3 Besturing.....                    | 22 |
| 4 Maatschappelijke capaciteit.....  | 25 |
| A Bestuurlijke reactie.....         | 28 |
| B Geïnterviewden.....               | 29 |



## Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Het leveren van maatschappelijke waarde doet de corporatie samen met huurders, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de betreffende maatschappelijke waarde aan te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van een methodiek die is opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De methodiek die wordt gehanteerd is methodiek 7: Samenwerken aan opgaven. Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

### De maatschappelijke visitatie van Hof Wonen

Hof Wonen heeft Ecorys in 2026 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2023 tot en met 2026. Hof Wonen is een nieuwe corporatie die op 1 januari 2023 is ontstaan als gevolg van de splitsing van het voormalige Vestia in drie nieuwe corporaties: Hof Wonen, Hef Wonen en Stedelink. Er is dus geen voorgaande visitatie uitgevoerd.

### Leeswijzer

Het visitatierapport start met het position paper van Hof Wonen, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: [Maatschappelijke waarde](#), [Maatschappelijke verankering](#), [Besturing](#) en [Maatschappelijke capaciteit](#). Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie en een overzicht van de geïnterviewde samenwerkingspartners.

### Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 geeft de visitatiecommissie een oordeel voor de visitatievelden Maatschappelijke Waarde en Maatschappelijke verankering. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal met een bijbehorende kleurcodering. De vijfpuntsschaal is:

- De corporatie presteert **uitstekend**, waarbij de visitatiecommissie ziet dat de corporatie op één of meerdere onderwerpen een voorbeeld is voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan verwacht mag worden, de visitatiecommissie ziet wel enige mogelijkheden tot verbetering;
- De corporatie presteert **naar behoren**, doet daarbij wat verwacht mag worden en de visitatiecommissie ziet op een aantal onderwerpen ruimte voor verbetering;
- De prestaties van de corporatie zijn **voor verbetering vatbaar** en de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering;
- De corporatie presteert **onvoldoende** en de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

### Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Josephine Peerbolte en Kitty Zaat voor de prettige samenwerking.



## Position paper

**Hof Wonen heeft in het kader van de visitatie een position paper geschreven. De position paper vormt de start van de visitatie en bevat een reflectie van het Bestuur van Hof Wonen op het presteren van de corporatie.**

### Position paper Hof Wonen, een ontwikkelingsverhaal

Het verhaal over "van bijzonder naar gewoon" vanaf de start op 1 januari 2023. Van een "ge-drie-deelde Vestia-organisatie" naar Hof Wonen, de nieuwste corporatie van Den Haag. Een ontwikkelingsverhaal en daarmee ook een tussenstand. De volkshuisvesting in het algemeen en in het gesegregeerde Den Haag in het bijzonder is namelijk uitdagend en in beweging. En dat blijft zo. En daarom ontwikkelen we mee. En werken we voor en met bewoners aan veerkrachtige en groene buurten met goede en betaalbare woningen.

### Welkom bij Hof Wonen, de landing is ingezet

Op 2 januari 2023 stonden we als nieuwe bestuurders bij de ingang om iedereen te verwelkomen bij het nieuwe Hof Wonen. We hadden de maand ervoor kennism gemaakt met de nieuwe RvC-leden waarvan 1 vanuit de Vestia RvC doorstroomde. De splitsing van Vestia was nu gerealiseerd en Hof Wonen was een feit. En met het binnenlopen van alle medewerkers kreeg onze nieuwe corporatie vorm. En we stelden vast dat het splitsen van de IT-omgeving was gelukt. Ook de eigen data stroomde binnen. En de eerste telefoontjes van onze bewoners kwamen binnen. Bewoners, collega's, data. We konden beginnen.

De eerste MT vergadering (en dat gold voor alle afdelingsoverleggen!) was een feit. Een nieuw team. Met grotendeels bekenden voor elkaar maar met voor iedereen een nieuwe rol. We beseften dat het nieuwe Hof natuurlijk kon voortbouwen op het verleden, met bekende processen. Maar wel met op heel veel plekken een andere bezetting. Op die eerste dag zag je niet wie je miste (die liepen rond bij het nieuwe Hof Wonen en Stedelink) maar voelde het daardoor wel heel nieuw. En ook wel vreemd. De landing was begonnen.

### Grip krijgen en nieuw perspectief

De eerste maanden stonden in het teken van grip krijgen. Bijpoets-activiteiten op IT- en data-gebied. Maar vooral ook teams die elkaar echt moesten leren kennen en de samenwerking invulling moesten geven. Leidinggevend en de dagelijkse operatie in de vingers moesten krijgen. Die het voorbeeld moesten zijn van een nog te ontwikkelen Hof-cultuur. Die snel langs de lijnen van de bedrijfsprocessen ook buiten hun eigen afdeling samen met andere Hoffers de bewoner moesten bedienen. En de focus op dat wat nog in de kinderschoenen stond: de verduurzaming d.m.v. het wegwerken van alle EFG-labels (circa 4500 EFG-woningen in complexen van totaal ongeveer 12.000 woningen!). In 2023 hebben we het programma Warm thuis opgestart, vooruitlopend op het Ondernemingsplan, als één van de drie treinen. Een groot programma dat loopt en waarbij het laatste station op 1/1/29 wordt bereikt.

De tweede trein gaf invulling aan de latere ondertitel van het ondernemingsplan "vanuit de buurt gedacht": het in afstemming met Haag Wonen en Staedion gezamenlijk bijdragen aan het Nationaal Programma Zuidwest. Dit was de aanloop naar onze 'veerkrachtpijler' in het ondernemingsplan.

Het derde treintje betrof het opstarten van (sloop)niewbouwprojecten. Dat betrof onder andere het continueren van de samenwerking met de Wijkontwikkelingsmaatschappij Den Haag Zuidwest (WOM DHZW) en het voortzetten van de samenwerking met Mooiland. Maar vooral ook het opstarten van nieuwe initiatieven, denkend vanuit het nieuwe perspectief van mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden uit de saneringsjaren voor de splitsing. Zodat we de komende jaren weer vanuit de opgave kunnen bijdragen.

### Het op gang brengen van deze drie treinen ging gepaard met het versterken van de organisatie.

De organisatie moest aangepast worden aan de nieuwe opgave. Met de nieuwe OR bepaalden we wat gerepareerd moest worden, wat verbeterd kon of moest worden en hoe we konden anticiperen op de groei van onze activiteiten. We zijn gegroeid van ca 200 naar meer dan 250 FTE in 2025.

### Den Haag en heel Nederland

We zijn sinds de splitsing een Haagse corporatie. De lokale verbondenheid met Den Haag helpt in de focus en kennis van bezit, gemeente, stakeholders. We zien dagelijks de toegevoegde waarde daarvan. Letterlijk als we uit het raam kijken en een rondje lopen vanuit kantoor, figuurlijk als we met aandacht en kennis het hebben over de ontwikkelingen in Den Haag.



We zijn niet alleen een Haagse corporatie, want we hebben vanuit de splitsing ook vastgoed in heel Nederland “meegekregen”. Woningen en zorgvastgoed. De woningen willen we overdragen aan lokale corporaties. De zorgcomplexen dragen we of aan de lokale corporatie over of aan de zorgorganisatie zelf. De eerste 2 jaren verliep dat moeizaam, maar vanaf 2025 is dat weer goed op gang. We verwachten deze verkopen te realiseren in de komende 5 jaar.

Met de Drie Notenbomen (DDN) hebben we een goed samenwerkingsverband. Hof is een grote vastgoedpartner voor De Thomashuizen (88) en Herbergiers (22). De komende jaren willen we deze Thomashuizen en Herbergiers behouden tenzij een pand niet meer toekomstbestendig is, omdat we een specialisatie hebben in deze vorm van zorgvastgoed en het financieel bijdraagt aan onze doelstellingen. En we willen dit partnerschap uitbouwen in Den Haag. Want kleinschalige zorg is een cruciaal onderdeel van de veerkrachtige buurt. De mogelijkheid om in je eigen buurt ook de laatste levensfase te wonen is waar wij naar streven. Samen met DDN en lokale zorgorganisaties.

### De Hof-Samen-Cultuur

De Hof-cultuur vormde zich om onze aanpak heen. Na 10 crisisjaren waarin de beperking centraal stond kwam er een nieuw perspectief. Binnen onze sector zijn de middelen beperkter dan de opgaven. Maar toch heeft onze cultuur zich opgebouwd vanuit de opgave. Vanuit de buurt gedacht. En vervolgens maken we scherpe keuzes vanuit de middelen. Hof is ook een overzichtelijke organisatie. We hebben korte lijntjes. We hoeven niet meer te wachten tot besluitvorming van het “anonieme” Watermanweg (oud hoofdkantoor van Vestia) maar beslissen zelf, snel en goed afgestemd. Ook dat was wel even wennen om niet meer de handen omhoog te doen “ik ga daar niet over” of “de Watermanweg heeft iets bedacht”, maar eigenaarschap tonen en verantwoordelijkheid nemen. Elkaar aanspreken i.p.v. over elkaar spreken. Een cultuur die groeit en die ook wordt ondersteund door de kernwaarden Samen, Zichtbaar Bevlogen. Onze Hof Peilingen (medewerkers onderzoeken) laten positieve resultaten zien. In 2023 met een in de scores verwerkte “hoop voor de toekomst” en in 2025 met een bestending van die scores. We zien dat als een bevestiging dat medewerkers zich goed voelen bij Hof Wonen en we samen werken aan onze strategie.

### Perspectief voor komende jaren: Ondernemingsplan

De treintjes hebben zich gevormd tot de 3 pijlers van het ondernemingsplan.

- De basis op orde krijgen door ons fundament te verstevigen.
- Voldoende goede en betaalbare woningen

### • Veerkrachtige en groene buurten

Het ondernemingsplan geeft daarmee duidelijk richting. Met name op het gebied van veerkracht is het een bijzonder plan. Het denken vanuit de buurt start met het denken vanuit de stad. Den Haag is de meest gesegregeerde stad van Nederland met een stadscheidingswal (Laan van Meerdervoort) tussen Zand en Veen. Een enorme concentratie van sociale huur in Zuidwest.

Het overheidsbeleid heeft vanaf 1995 de brede doelgroep van de volkshuisvesting vernauwd tot de laagste inkomens. De maatschappelijke volkshuisvestelijke ontwikkeling (o.a. extramuralisatie en immigratie) leidde tot een groei van de “aandachtsgroepen”.

De combinatie van deze ontwikkelingen heeft de veerkracht van “sociale huur buurten” negatief beïnvloed. En met ongeveer 60% van onze woningen in deze buurten werd de versterking van veerkracht een kern van onze strategie.

Het ondernemingsplan is vormgegeven in ons Hofhuis en binnen de doelen van het ondernemingsplan bepalen we jaarlijks de prioriteiten in het jaarplan. De vertaling van het ondernemingsplan naar de veerkrachtaanpak per buurt en de concrete uitwerking naar Buurt Actie Plannen met doelen voor over 5 jaar en acties voor het komende jaar is prachtig. Te beginnen met Morgenstond. Met plannen voor vastgoed, netwerksamenwerking en toewijzing. In niet veerkrachtige buurten verhogen we streefhuren (binnen de WWS-grenzen) om inwoners met inkomen uit arbeid een plek te geven. In veerkrachtige buurten verlagen we huren om lage inkomens inclusief de aandachtsgroepen een huis te geven. Zo proberen we verhuring voor verhuring in de instroom meer balans aan te brengen in alle buurten, met als doel een nieuw evenwicht van vragers en dragers en daarmee te werken aan samenredzaamheid. De focus op de individuele bewoner en het individuele huis verschuift naar het collectief van buurt en gemeenschap.

In 2024 begonnen we hiermee in Morgenstond. In 2025 werkten we aan de aanpak voor Laak en Scheveningen/Duindorp en in 2026 gaan we door met de volgende wijken. Uitdaging is om voldoende betaalbare woningen voor de primaire doelgroep (inclusief aandachtsgroepen) te hebben om de toewijzingstrategie (van streefhuur naar streefhuurder) te kunnen blijven realiseren.

### Van landen naar verbeteren

Over het algemeen zijn we tevreden over hoe we na de splitsing vliegend zijn gestart in al onze processen. Op basis van de resultaten 2023 en het eerste tertiaal 2024 constateerden we 2 grote aandachtspunten. De onderhoudskosten hadden we niet in

de grip en de klanttevredenheid was veel te laag. Dit betekende de start van het meerjarenprogramma SOM (Slim Onderhouds-Management) met als doel voorspelbare en beheersbare onderhoudskosten en een grote focus op het verhogen van de klanttevredenheid. Eind 2025 konden we vaststellen dat de verbetermaatregelen uit het programma SOM succesvol zijn (we hebben goed inzicht in de technische staat, vertaald in de MJOB en in 2025 waren prognose en realisatie ongeveer aan elkaar gelijk). Daarom kunnen we ons in 2026 richten op consolideren en continu verbeteren van het (slimme) onderhoudsmanagement. De procesverbeteringen vanuit SOM en de aandacht in de bewonersprocessen heeft geleid tot een B voor klanttevredenheid (een novum sinds mensenheugenis) in de Aedes benchmark en de positieve ontwikkeling zet zich door.

### Door met Clink en een majeure digitale transformatie

De splitsing creëerde 3 corporaties én een gemeenschappelijke dienstverlener: Clink Diensten. Al snel constateerden we dat een samenwerkingsovereenkomst voor een bepaalde termijn van 3 jaar een te grote beperking was. Zeker met de start van DigiThuis (de grote inhaalslag op het gebied van IT en sprong vooruit in de digitale transformatie) moesten we met elkaar en zeker ook voor de betrokken collega's een perspectief voor onbepaalde tijd hebben. Daar hebben we voor gekozen. En met de aanbevelingen vanuit de evaluatie door KPMG gaan we nu "continu verbeterend verder" voor de reguliere dienstverlening van Clink (HR, inkoop, ICT services, etc) met een afzonderlijke programma organisatie voor de majeure digitale transformatie: DigiThuis. Prio 1 in het jaarplan 2026.

### Bijzonder, gewoon

Het verhaal van Hof heeft zeer betrokken toeschouwers. De Aw heeft ons nauwgezet gevolgd, het verscherpt toezicht eind 2024 ingetrokken en eind 2025 ons een Toezichtsbrief gestuurd met een schone "laag risico" beoordeling. Het WSW heeft in de eerste helft van 2024 aangegeven dat we weer borgbaar zijn en we zijn "afgeschaald" vanuit bijzonder beheer naar verdiepend beheer. De laatste Beoordelingsbrief (december 2025) geeft als kopje bij de toekomst van de beoordeling "Grote opgave, aanpak en beheersing geven vertrouwen." We verwachten in 2026 van verdiepend naar gewoon beheer te gaan.

We begonnen bijzonder. Verbonden met ons verleden, vrijgezet door de sector. En we ontwikkelden ons naar gewoon. Gewoon borgbaar (in 2026 trekken we de eerste leningen aan!), gewoon toezicht. Heerlijk gewoon. Maar in een bijzondere stad waar we alles uit de kast moeten halen voor veerkrachtige buurten. Voor een voedingsbodemp van kansengelijkheid.

### Uitdagende toekomst

Ons verhaal hoort bij een maatschappelijke knoop. Bij een "wicked issue". Over een stad in een veranderende wereld die alle bewoners welkom wil heten. En beseft dat niet elke buurt voor alle bewoners openstaat. En daarbinnen Hof. We zijn er voor iedereen met een kleine beurs. Iedereen is welkom, maar niet op elke plek. De veerkrachtige buurt is voorwaardelijk voor kansengelijkheid. Voor het opgroeien van generaties met, volgens het doel van NPZW, gemiddelde kansen. En daar is veel voor nodig. Meer betaalbare woningen in het sociale en middensegment, meer spreiding over de stad en de regio.

En onze strategie van toewijzing betekent - als we verder gaan uitbreiden naar andere niet-veerkrachtige buurten - ook dat de slaagkans van bewoners met de laagste inkomens onder druk komt te staan. Zeker als de nieuwbouwproductie achterblijft en nog meer als de nieuwbouwproductie van sociale huurwoningen op het zand achterblijft. Want het waterbed (links huren verhogen, rechts huren verlagen) is niet in evenwicht. De prestatieafspraken voor de komende jaren maakten dit dilemma duidelijk. We hebben afgesproken dat we ook de komende jaren maximaal 30% van onze woningen toewijzen aan aandachtsgroepen én we voelen dat dat gaat knellen. Want significante groei van betaalbare woningen én spreiding in stad en regio én betere samenwerking met wijkpartners/corporaties gaan niet altijd hand in hand in de tijd, met passende budgetten en gelijkgerichte politiek.

Met onze Huurdersraad lopen we gelijk op en we delen de strategie. In de laatste prestatieafspraken is die band verder versterkt. Met de bewonerscommissies (of klankbordgroepen) is het in deze polariserende maatschappij soms echt ingewikkeld. Het is een kunst (die onze teams gelukkig in hoge mate beheersen) om de dialoog constructief te blijven voeren. Zodat de zittende bewoner goed wordt gehoord én we ook de woningzoeker een stem geven.

Ook binnen Hof is het omarmen van deze veerkrachtstrategie werk voor elke dag: we hebben de aanpak goed uitgedacht en uitgewerkt, maar de veerkracht aanpakken is geen wiskundige formule oplossen. Het is mensenwerk en vraagt om bevlogen medewerkers, goede partners en lef om door te zetten als het moeilijk is of de aanpak te wijzigen als het niet effectief is.

Het werken in dit veld van meningen, betrokkenen, stakeholders, beperkingen en onzekerheden (zie de huurbevrozing) vergt veel stuurmanskunst en bevlogenheid. We zijn bijzonder trots op de eerste jaren en kijken met vertrouwen naar de uitdagende toekomst, omdat we weten dat we dat met alle Hoffers samen, zichtbaar en bevlogen aangaan.



# Recensie

## Achtergrond bij ontstaan Hof Wonen

In de hiervoor opgenomen position paper is uitgebreid door het bestuur van Hof Wonen ingegaan op de ontwikkeling van de organisatie. Daarom wordt daar hier slechts kort op ingegaan.

Hof Wonen is ontstaan op 1 januari 2023 als gevolg van de splitsing van woningcorporatie Vestia. Vanuit deze opsplitsing zijn drie nieuwe corporaties gevormd: Hof Wonen, Hef Wonen en Stedelink. Hof Wonen kreeg daarbij een aanzienlijk deel van het bezit en de organisatie mee, met een sterke concentratie in Den Haag, aangevuld met verspreid bezit door heel Nederland.

## De visitatie toont maatschappelijke prestaties binnen de ontwikkelingslijn van Hof Wonen

De start van Hof Wonen was een combinatie van continuïteit én vernieuwing. Enerzijds kon de nieuwe organisatie bijvoorbeeld voortbouwen op bestaande structuren, kennis en ervaring uit de Vestia-periode, anderzijds moest zij zich opnieuw uitvinden als zelfstandige corporatie met een eigen koers, cultuur en werkwijze.

In de eerste fase lag de nadruk daarom sterk op 'goed landen': het op orde krijgen van de organisatie, het functioneren van systemen, met name ICT en data, het vormen van nieuwe teams en het inrichten van governance en besluitvorming.

## Hof Wonen heeft zich snel ontwikkeld

De maatschappelijke visitatie van Hof Wonen laat het beeld zien van een corporatie die zich in korte tijd sterk heeft ontwikkeld van een organisatie in opbouw naar een corporatie met een duidelijke volkshuisvestelijke koers en een herkenbare maatschappelijke positionering. De oorsprong vanuit de splitsing van Vestia is daarbij nog zichtbaar, maar fungeert steeds minder als referentiepunt. In plaats daarvan is Hof Wonen duidelijk bezig een eigen identiteit te vormen, waarin de maatschappelijke opgave – en in het bijzonder de veerkracht van buurten – centraal staat.

Wat in positieve zin opvalt is de snelheid waarmee Hof Wonen na de start in 2023 de basis op orde heeft gebracht en tegelijkertijd inhoud heeft gegeven aan een

ambitieuze strategie. Deze strategie is vastgelegd in het ondernemingsplan 2024–2028. Hierin staat onder meer het werken aan veerkrachtige en groene buurten centraal, met een sterke focus op de specifieke opgaven in Den Haag, en in het bijzonder Den Haag Zuidwest.

Tot slot kenmerkt de ontwikkeling van Hof Wonen zich door een duidelijke organisatorische en culturele omslag. Waar de voorgeschiedenis bij Vestia sterk werd gekenmerkt door financiële beperkingen en risicobeheersing, is binnen Hof Wonen nadrukkelijk gekozen voor een cultuur van eigenaarschap, samenwerking en handelen vanuit de opgave. Deze omslag heeft de basis gelegd voor de verdere ontwikkeling van Hof Wonen.

## Hof Wonen heeft gelijk grote vraagstukken opgepakt

Het is de visitatiecommissie opgevallen dat Hof Wonen niet heeft gekozen voor een voorzichtige aanpak, maar direct de grote volkshuisvestelijke vraagstukken, zoals de aanpak van achterstallig onderhoud, verduurzaming en veerkracht / leefbaarheid aanpakt. Cruciaal hierbij was in de ogen van de visitatiecommissie dat Hof Wonen relatief snel een strategische koers heeft geformuleerd.

Door de ontwikkeling van een veerkrachtstrategie voor kwetsbare wijken, laat Hof Wonen bovendien zien dat zij haar maatschappelijke opdracht serieus neemt en bereid is om hierin positie te kiezen, ook wanneer dit gepaard gaat met lastige dilemma's en mogelijke signalen van onvrede over de aanpak vanuit de samenleving.

## Hof Wonen heeft al duidelijk maatschappelijke waarde

Hof Wonen heeft in de visitatieperiode op meerdere opgaven goede maatschappelijke prestaties geleverd, met name op het gebied van verduurzaming, verbetering van de woningvoorraad en het op gang brengen van de nieuwbouwproductie.

Een van de meest in het oog springende resultaten is de voortvarende aanpak van de verbetering van de kwaliteit van het bezit. Via het programma *Warm thuis* heeft Hof Wonen in korte tijd een aanzienlijk aantal woningen met een E-, F- of G-label verbeterd. Het aantal woningen met deze lage energielabels is sinds 2023 met circa 37% afgenomen, wat een substantiële bijdrage levert aan zowel duurzaamheid als betaalbaarheid voor bewoners.

Daarnaast heeft Hof Wonen grote stappen gezet in het verbeteren van de kwaliteit en het onderhoud van de woningvoorraad. Met het programma Slim Onderhoudsmanagement (SOM) is beter inzicht verkregen in de staat van het bezit en

zijn onderhoudskosten beter beheersbaar geworden. Dit heeft geleid tot een meer planmatige en voorspelbare aanpak van onderhoud, waarbij ook de klanttevredenheid aantoonbaar is verbeterd. Deze is de afgelopen jaren flink gestegen.

Op het gebied van uitbreiding en vernieuwing van de woningvoorraad heeft Hof Wonen, ondanks uitdagingen, de eerste stappen gezet in het realiseren van nieuwbouw en herontwikkeling. Zo werd in 2023 de volledige geplande nieuwbouwproductie gerealiseerd en zijn in de daaropvolgende jaren diverse projecten gestart, waaronder herstructureringsprojecten waarbij verouderde woningen worden vervangen door een aanzienlijk groter aantal nieuwe woningen. Door de uitvoering van deze projecten heeft Hof Wonen ook aan de kwalitatieve verbetering en differentiatie van de woningvoorraad gewerkt.

Tot slot heeft Hof Wonen met de inzet op veerkrachtige wijken en buurten een duidelijke focus aangebracht. Door middel van gerichte investeringen in veerkracht, leefbaarheid, wijkontwikkeling en een vernieuwend toewijzingsbeleid werkt Hof Wonen aan een betere balans tussen draagkracht en kwetsbaarheid in buurten. In een sterk gesegregeerde stad als Den Haag is dit van groot belang. Hoewel de aanpak zich nog moet bewijzen, wordt deze door de visitatiecommissie en samenwerkingspartners gezien als waardevol en ambitieus.

#### Hof Wonen is een lerende en wendbare organisatie

De visitatie laat ook zien dat Hof Wonen de afgelopen jaren een duidelijke omslag heeft gemaakt in denken en handelen: van een organisatie die sterk werd gedreven door beperkingen en risicovermijding (het oude Vestia), naar een organisatie die vanuit de opgave redeneert en zoekt naar wat wél mogelijk is. Hof Wonen probeert dit ook in alle lagen van de organisatie in te bedden en te vertalen naar het dagelijkse handelen. Voorbeelden hiervan zijn de nadruk op 'denken vanuit de buurt', het gebiedsgericht werken en het integraal afwegen van belangen.

#### Samenwerkingspartners waarderen Hof Wonen.....

Daarnaast valt de sterke ontwikkeling in de samenwerking met stakeholders op. Hof Wonen is erin geslaagd om in korte tijd een stevige positie te verwerven in het lokale netwerk van gemeente, collega-corporaties en maatschappelijke partners. De samenwerking wordt over het algemeen als constructief, open en gelijkwaardig ervaren. Tegelijkertijd signaleert de visitatiecommissie dat de betrokkenheid van samenwerkingspartners – met name in de vroege fasen van beleidsvorming – nog verder kan worden versterkt. Ook bewonersparticipatie blijft een punt van aandacht, onder andere waar het gaat om het voorkomen van overlast bij renovaties, duidelijke communicatie, zichtbaarheid in de wijk en het organiseren van draagvlak voor

beleidskeuzes. Uit een gesprek met een bewonerscommissie bleek immers dat zij van mening waren dat Hof Wonen onvoldoende oog had voor de overlast die een renovatie opleverde. De renovatie zelf werd hoog gewaardeerd

De Huurdersraad is over het algemeen positief over de ontwikkeling van Hof Wonen, maar ziet ook duidelijke verbeterpunten. Zo ervaren zij dat Hof Wonen in de praktijk nog te weinig zichtbaar is in de wijk en in de complexen. Met name oudere huurders missen hierdoor binding. Daarnaast geven huurders aan dat er behoefte is aan meer persoonlijk contact en directe communicatie, bijvoorbeeld via herkenbare medewerkers en meer ontmoetingen in de buurt. Tot slot zien huurders ruimte voor verbetering in het bevorderen van doorstroming binnen de woningvoorraad. Per saldo vragen huurders vooral om een corporatie die dichterbij staat, keuzes beter uitlegt en zichtbaar maakt hoe beleid uitpakt in de praktijk.

#### .... maar verdieping van de samenwerking is nodig

De visitatiecommissie vindt het positief dat Hof Wonen duidelijk beseft dat samenwerking met gemeente, huurders en andere partners cruciaal is voor het realiseren van de opgaven. Hof Wonen werkt bovendien ook al goed samen met haar partners. Omdat in de ogen van de visitatiecommissie de opgaven eerder zullen toenemen in omvang en intensiteit, wil de commissie Hof Wonen stimuleren de samenwerkingen verder te verdiepen. Dat betekent onder meer: nog sterker naar buiten gericht werken, intensiever samenwerken met partners, ook in de beleidsfase en het vergroten van zichtbaarheid en herkenbaarheid in de wijk.

#### Antwoord op de ontwikkelvraag

Hof Wonen heeft om de visitatie meerwaarde te geven aan de visitatiecommissie gevraagd een vraag over de veerkrachtstrategie te stellen. De vraag was: 'Herkennen onze samenwerkingspartners het belang van onze strategie en zijn zij het eens met de uitgangspunten?' en 'Wat vinden de samenwerkingspartners ervan dat deze strategie ten koste kan gaan van kansen van de primaire doelgroep in minder veerkrachtige wijken?'.

De visitatiecommissie ziet de veerkrachtstrategie en het streefhuurderbeleid van Hof Wonen als inhoudelijk sterk, onderscheidend en goed doordacht.

Samenwerkingspartners herkennen dit ook en typeren Hof Wonen als een partij die duidelijke keuzes maakt en richting geeft in de stedelijke discussie.

Tegelijkertijd komt uit de gesprekken met huurders en partners naar voren dat de strategie nog relatief nieuw is en in de praktijk als complex wordt ervaren. Zo geeft de Huurdersraad aan dat de strategie soms als theoretisch wordt gezien en dat

aannames over hoe buurten zich ontwikkelen vragen oproepen. Wel vinden ze het heel goed dat Hof Wonen het onderwerp oppakt en met een goed doordachte methode komt.

Tegelijkertijd leven er bij de Huurdersraad inhoudelijke vragen bij het beleid: de veerkrachtstrategie wordt deels als vrij theoretisch ervaren, waarbij onduidelijk is hoe de beoogde effecten zich in de praktijk gaan manifesteren. Ook bestaan zorgen over de balans in de woningtoewijzing, bijvoorbeeld de beschikbaarheid voor jongeren en andere groepen.

Ook bij andere samenwerkingspartners bestaat enerzijds begrip en waardering voor de gemaakte keuzes, maar anderzijds het besef dat deze keuzes spanningen met zich meebrengen, bijvoorbeeld in de verdeling van doelgroepen en de beschikbaarheid van woningen voor verschillende groepen.

De visitatiecommissie constateert dat partners de koers van Hof Wonen in de kern ondersteunen en met interesse volgen, maar tegelijkertijd nog zoeken naar concreet zicht op de effecten in de praktijk. Dit wordt versterkt door het feit dat de strategie recent is ingezet en de resultaten zich nog moeten uitkristalliseren. De Theory of Change is dus goed, maar nog niet bewezen.

Daarom ziet de commissie als belangrijk aandachtspunt dat Hof Wonen in de komende periode inzet op:

- Het systematisch monitoren en zichtbaar maken van effecten van de veerkrachtstrategie op buurtniveau.
- Het onderbouwen van gemaakte keuzes met data en praktijkervaringen, zodat deze beter navolgbaar worden.
- Het blijven uitleggen van de strategie en bijbehorende keuzes aan huurders en partners, om draagvlak te behouden en te versterken.

De uitdaging voor Hof Wonen verschuift daarmee van het ontwikkelen en inzetten van een sterke strategie naar het aantoonbaar maken, verdiepen en verankeren ervan in de praktijk en in goed uitvoeren in samenwerking met de partners

### Richting de toekomst

Hof Wonen heeft in korte tijd een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt van een organisatie in opbouw naar een corporatie met een herkenbare koers en stevige maatschappelijke ambities. De visitatiecommissie waardeert deze ontwikkeling, maar

ziet tegelijkertijd dat de komende fase vraagt om doorontwikkeling op een aantal punten. Daarom wil de visitatiecommissie de volgende punten meegeven voor de beleidsagenda:

- Versterk de zichtbaarheid en aanwezigheid in de wijken en buurten en blijf inzetten op het verbeteren van de communicatie naar huurders, met name bij renovaties.
- Zet in op het versterken van onderbouwing, monitoring en uitlegbaarheid van de veerkrachtstrategie.
- Betrek samenwerkingspartners eerder bij beleidsvorming en uitvoering.



# De visitatie in één oogopslag

Hof Wonen

GOED



## Maatschappelijke waarde

- ✓ Duidelijke focus op veerkrachtige wijken en buurten
- ✓ Effectieve inzet van bankgesprekken en vroegsignalering
- ✓ Inzet voor zorgdoelgroepen en spoedzoekers / urgenten
- ✓ Zichtbare resultaten op het gebied van verduurzaming
- ⚠ Blijven investeren in de zichtbaarheid en aanwezigheid in de wijk
- ⚠ Effecten van veerkrachtstrategie monitoren zodat het zichtbaar en aantoonbaar wordt en blijft
- ⚠ Het streefhuurderbeleid en de gemaakte keuzes blijven uitleggen aan huurders en partners om draagvlak te behouden

GOED



## Maatschappelijke verankering

- ✓ Actieve en diverse vormen van huurdersparticipatie
- ✓ Sterke regionale samenwerking met maatschappelijke partners en collega-corporaties
- ⚠ Vroegtijdiger betrekken van stakeholders bij het ontwikkelen van beleid en maken van keuzes
- ⚠ Verdere versterking van relatie met huurders en stakeholders; nog meer naar buiten toetreden



## Besturing

- ✓ Duidelijke samenhang tussen ondernemingsplan, jaarplan en uitvoering
- ✓ Expliciete bestuurlijke keuzes en prioritering
- ⚠ Het verder bestendigen van de omslag naar integraal, gebiedsgericht werken en gedeeld eigenaarschap binnen de organisatie



## Maatschappelijke capaciteit

- ✓ De transparantie over dilemma's en grenzen
- ✓ De bereidheid om scherpe keuzes te blijven maken in een context van grote maatschappelijke druk en begrensde middelen.
- ⚠ Vasthouden van de balans tussen ambitie en mogelijkheden, juist wanneer de opgaven en complexiteit verder toenemen terwijl de financiële mogelijkheden beperkter worden

**Toelichting:** ✓ Sterk ⚠ Aandacht (blijven) geven

**Hof Wonen heeft in korte tijd een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt van een organisatie in opbouw naar een corporatie met een herkenbare koers en stevige maatschappelijke ambities. De visitatiecommissie waardeert deze ontwikkeling, maar ziet tegelijkertijd dat de komende fase vraagt om doorontwikkeling op een aantal punten. Daarom wil de visitatiecommissie de volgende punten meegeven voor de beleidsagenda:**

1

Versterk de zichtbaarheid en aanwezigheid in de wijken en buurten en blijf inzetten op het verbeteren van de communicatie naar huurders, met name bij renovaties

2

Zet in op het versterken van onderbouwing, monitoring en uitlegbaarheid van de veerkrachtstrategie

3

Betrek samenwerkingspartners eerder bij beleidsvorming en uitvoering

# 1 Maatschappelijke waarde

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

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven gewaardeerd en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarderen. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de corporatie, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd. De visitatiecommissie heeft in samenspraak met Hof Wonen 5 opgaven geselecteerd.

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

|                                                         |              |
|---------------------------------------------------------|--------------|
| • De veerkracht en leefbaarheid in wijken en buurten    | goed         |
| • De kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad | goed         |
| • Het huisvesten van specifieke doelgroepen             | goed         |
| • De betaalbaarheid van de woningvoorraad               | naar behoren |
| • De omvang en de beschikbaarheid van de woningvoorraad | naar behoren |

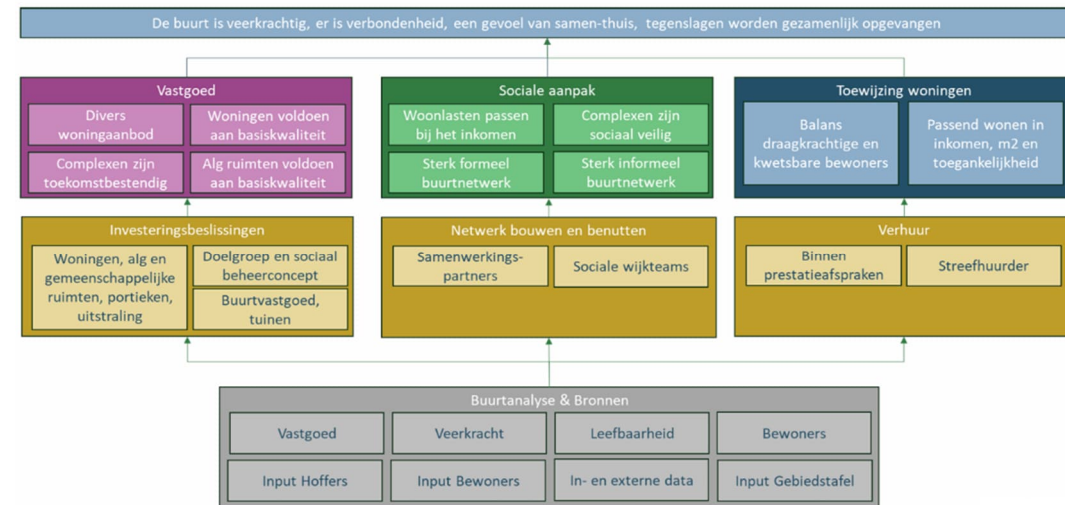
## 1.1 Opgave 1: De veerkracht en leefbaarheid in wijken en buurten

### 1.1.1 De opgaven en de prestaties

Veerkracht is één van de kernopgaven in de huidige strategie van Hof Wonen. Met het begrip veerkracht wordt bedoeld dat bewoners van een buurt of wijk voldoende 'samenredzaam' zijn en dat zij weerbaar zijn tegen diverse uitdagingen, op het vlak van bijvoorbeeld armoede en overlast. Een relatief groot deel van het bezit van Hof Wonen is gesitueerd in Den Haag Zuidwest, waar sprake is van sociaaleconomische uitdagingen, achterblijvend welzijn, relatief lage sociale cohesie en bovengemiddeld risico op verloedering van de fysieke omgeving.

De corporatie werkt ten aanzien van veerkracht volgens het principe *denken vanuit de buurt*, een werkwijze waarbij niet alleen gekeken wordt naar de vraag van individuele woningzoekenden, maar ook naar de draagkracht van buurten.

De veerkrachtstrategie van Hof Wonen bestaat uit drie componenten, die in de onderstaande figuur op de volgende pagina zijn weergegeven.



### Hof Wonen werkt met *streefhuurderbeleid* aan evenwichtige(re) wijken

Het toewijzingsbeleid van Hof Wonen laat zich omschrijven als een streefhuurderbeleid, in plaats van een streefhuurbeleid. Dit vanuit de ambitie van Hof Wonen om balans tussen draagkrachtige en kwetsbare huurders te bereiken verspreid over de portefeuille – dus balans tussen 'dragers' en 'vragers'. Hof Wonen heeft – als nulmeting – haar portefeuille gelabeld met onderscheid in drie categorieën: niet veerkrachtig (58% van de woningen), gemiddeld veerkrachtig (33%) en veerkrachtig (9%). In de veerkrachtige buurten wil Hof Wonen meer instroom van huurders met een lager inkomen, door de huur af te toppen tot de aftoppingsgrens met maximum aan aftopping.

In complexen of wijken waar de veerkracht onder druk staat zoals in Morgenstond, wordt de instroom van aandachtsgroepen beperkt of tijdelijk stopgezet. Dit voorkomt dat gebieden verder uit balans raken. Tegelijkertijd worden andere wijken, waar de sociale samenhang sterker is, bewust ingezet om bijzondere doelgroepen wél te huisvesten. Daarmee stuurt Hof Wonen op spreiding en veerkracht, en wordt voorkomen dat kwetsbare groepen uitsluitend in dezelfde buurten terechtkomen. De implementatie van dit beleid is uitdagend. Het Haagse gemeentelijke beleid is immers gericht op 70% toewijzing aan de primaire doelgroep. Door het streefhuurderbeleid

van Hof Wonen met onderscheid tussen veerkrachtige en niet-veerkrachtige buurten, is in de praktijk het aandeel toewijzingen aan de primaire doelgroep rond de 60% in plaats van 70%. Hof Wonen kiest er echter bewust voor om veerkracht te prioriteren boven de 70%-afspraken. De visitatiecommissie vindt deze keuze begrijpelijk

#### Hof Wonen gebruikt bankgesprekken voor vroegsignalering

Een belangrijk onderdeel hiervan zijn de eerder genoemde bankgesprekken. Door deze persoonlijke huisbezoeken kunnen medewerkers van Hof Wonen vroegtijdig signalen oppikken van problemen, hulpvragen of overlast. In diverse complexen heeft Hof Wonen deze gesprekken ingezet om kwetsbare bewoners beter te ondersteunen en escalatie van problemen te voorkomen. De methode blijkt waardevol, omdat zij zorgt voor vroegtijdige interventie, betere samenwerking met zorg- en welzijnspartners en een directer beeld van wat er in complexen speelt. Daarnaast stimuleert Hof Wonen collega's die werkzaam zijn in de wijk en achter de voordeur komen om verder te kijken dan alleen 'de techniek' en ook in complexen en woningen te letten op 'schoon, heel, veilig' en opvallende situaties te rapporteren. Zo wordt een brede invulling aan vroegsignalering gegeven.

#### Hof Wonen versterkt de sociale en economische samenhang in de buurten

Om de kansen van jongeren in de wijken te vergroten, heeft Hof Wonen geparticipeerd in diverse maatschappelijke initiatieven. Hiertoe kunnen verschillende voorbeelden benoemd worden. Zo steunt Hof Wonen de jongerenorganisatie JINC, welke de arbeidsmarktkansen van jongeren beoogt te vergroten. Zo mochten leerlingen van Haagse middelbare scholen een 'bliksemstage' volgen in het kantoor van Hof Wonen en kregen enkele leerlingen een coachinggesprek met een medewerker van Hof Wonen. Ook participeert Hof Wonen in het Nationaal Programma Den Haag Zuidwest (NPZW), welke gericht is op verbetering van de sociaaleconomische, fysieke en veiligheidssituatie in Zuidwest. Hof Wonen heeft leerwerktrajecten ter beschikking gesteld in samenwerking met onder meer ROC Mondriaan en de gemeente.

#### Hof Wonen draagt bij aan het verbeteren van de openbare ruimte

Door het op peil houden van de openbare ruimte, kan een negatieve spiraal van verloedering tegengegaan worden. Hof Wonen heeft hieraan op verschillende wijzen bijgedragen. Ten eerste door ontmoetingsplekken te realiseren (bijvoorbeeld de Kraijcek Playground voor sport onder begeleiding aan het Heeswijkplein), ten tweede door buurten op te frissen met straat art, en ten derde door de buurten waar Hof Wonen actief is te vergroenen. Hof Wonen voegt waar mogelijk in de openbare ruimte extra groenelementen toe, om bij te dragen aan minder wateroverlast en minder hittestress. Ook is binnen het Innovatielab van het NPZW met buurtbewoners gewerkt

aan het opwaarderen van openbare ruimte tussen woningen in, om binnentuinen te creëren en meer ontmoeting, sport en spel mogelijk te maken.

#### Nationaal Programma Den Haag Zuidwest (NPZW)

In het NPZW werken Hof Wonen, collega-corporaties, rijksoverheid, gemeente, bewoners en maatschappelijke organisaties sinds 2023 voor een periode van 20 jaar samen aan de verbetering van de kwaliteit van leven in Zuidwest – met als doel een structurele verbetering van de brede welvaart. Inmiddels zijn diverse projecten opgestart en soms al afgerond (niet-limitatief overzicht):

- **Binnentuinen Challenge:** met als resultaat drie ontwerpen voor groene, sociale binnentuinen en één gezamenlijke kansenkaart in samenwerking met bewoners en de gemeente Den Haag;
- **Partnerschap met de Kraijcek Foundation:** met als resultaat vier nieuwe Kraijcek Playgrounds in Zuidwest en adoptie van bestaande Playgrounds in de Schilderswijk en Houtwijk, en bijdrage aan programmering en beheer van de pleinen;
- **Inzet buurtconciërges** met Stichting Wijk Vol Waarde, waarmee zeven binnentuinen van Hof Wonen in de Zijdes schoongehouden worden;
- **Plintenstrategie**, waarmee Hof Wonen en de Alliantie Werk en Economie beogen om meer voorzieningen in plinten te realiseren.

### 1.1.2 De waardering door samenwerkingspartners

#### Gemeente Den Haag

Vanuit de gemeente Den Haag wordt veerkracht en leefbaarheid gezien als een kernonderdeel van de raamovereenkomst en is er een duidelijke voorkeur voor samenwerking tussen corporaties op dit thema. Daarbij wordt bijvoorbeeld gedacht aan het delen van buurtbeheerders, waar Hof Wonen volgens de gemeente nog actiever op zou kunnen aansluiten. Positief wordt het initiatief gewaardeerd om binnentuinen te activeren als bijdrage aan de leefbaarheid in complexen en buurten.

#### Huurdersraad

De Huurdersraad waardeert dat Hof Wonen met de veerkrachtstrategie probeert in te spelen op de opgaven in wijken en buurten, maar kijkt hier kritisch en deels sceptisch naar. De strategie wordt als vrij theoretisch ervaren, waarbij de veronderstelling dat

bewoners onderling (zorg)taken of integratie op zich nemen vragen oproept. Daarbij wordt aangegeven dat effecten vooral op langere termijn zichtbaar zullen zijn.

Daarnaast wordt ervaren dat Hof Wonen in de complexen weinig zichtbaar is. Volgens de Huurdersraad manifesteert dit zich in het (gevoelsmatig) ontbreken van een vast aanspreekpunt en is het gevoel gegroeid dat Hof Wonen op afstand opereert - een ontwikkeling die al in de Vestia-periode is ingezet en sindsdien niet wezenlijk is verbeterd. De Huurdersraad is van mening dat met name oudere huurders hierdoor minder binding met Hof Wonen ervaren, terwijl dit bij nieuwe huurders minder speelt.

De Huurdersraad ziet kansen in meer persoonlijke communicatie, vaste aanspreekpunten en het versterken van bewonersinitiatieven en ontmoetingen tussen huurders en medewerkers. Dit kan bijdragen aan meer draagvlak en begrip voor beleid en handhaving.

#### Overige samenwerkingspartners

De veerkrachtstrategie wordt door de collega corporaties gezien als een uitgesproken en herkenbaar speerpunt van Hof Wonen. De inzet op een meer gedifferentieerde wijkopbouw, onder andere via huurbeleid en woonruimteverdeling, wordt als moedig en inhoudelijk onderbouwd ervaren. Wel wordt de aanpak beschreven als spannend, omdat keuzes rondom huurprijzen en toewijzing gevolgen hebben voor andere groepen die ook gehuisvest moeten worden. Hierbij benadrukken de collega corporaties wel dat veerkracht meer is dan huurbeleid alleen.

De eerste ervaringen omtrent deze aanpak van Hof Wonen worden met interesse gevolgd. Deze worden gezien als leerervaringen voor de hele stad.

Het Leger des Heils onderkent dit en constateert dat Hof Wonen veel waarde hecht aan maatschappelijke functies in de plint, hetgeen goed aansluit bij de eigen visie van het Leger des Heils. Tegelijkertijd bestaat bij het Leger des Heils de indruk dat Hof Wonen nog uitdagingen ervaart bij het organiseren van de aanpak van overlastsituaties, doordat verantwoordelijkheden niet altijd helder zijn belegd. In het gesprek gaf het Leger des Heils aan dat een welzijnspartner mogelijk een bijdrage kan leveren aan het verminderen van dergelijke knelpunten. Daarbij werd aangegeven dat het beschikbaar stellen van meer gemeenschappelijke ruimtes door de corporatie kwetsbare bewoners meer mogelijkheden zou kunnen bieden voor ontmoeting, verblijf en recreatie.

#### 1.1.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Hof Wonen op het gebied van veerkracht en leefbaarheid in wijken en buurten als 'goed'. De commissie waardeert, evenals de samenwerkingspartners van Hof Wonen, dat de corporatie actief zoekt naar manieren om de veerkracht en leefbaarheid van haar wijken en buurten te versterken. Daarbij zet zij in op een veerkrachtstrategie waarbij (onder andere) via een streefhuurderbeleid wordt gestuurd op de samenstelling van de bewonerspopulatie. Het doel hiervan is een evenwichtige balans tussen bewoners die ondersteuning nodig hebben en bewoners die juist een dragende rol kunnen vervullen in de wijk. Met deze aanpak gaat Hof Wonen verder dan wat redelijkerwijs van een corporatie mag worden verwacht en vervult zij een voorbeeldfunctie voor andere corporaties. Voor een beoordeling als uitstekend is het echter nog te vroeg, aangezien de strategie recent is ingezet en de effecten ervan zich in de praktijk nog moeten bewijzen.

### 1.2 Opgave 2: De kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad

#### 1.2.1 De opgaven en de prestaties

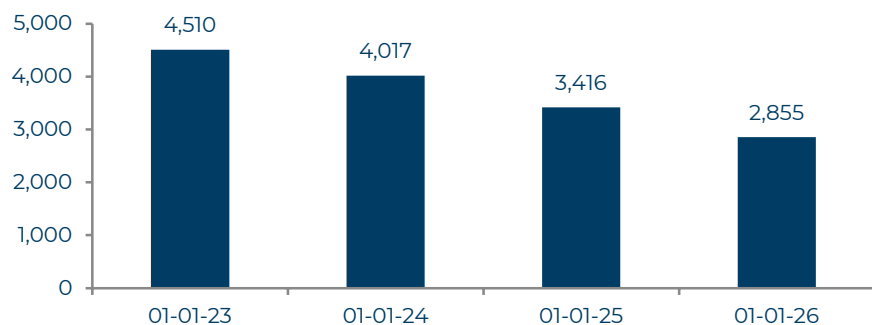
Vanuit het overgenomen bezit van Vestia bleek dat een aanzienlijk deel van de woningen nog een laag energielabel had. Deze woningen bevinden zich vooral in de grote naoorlogse complexen in Den Haag Zuidwest. Daardoor lag vanaf de start de focus op het op gang brengen van de 'trein' voor verbetering van de kwaliteit en duurzaamheid van het bestaande bezit.

Het kwaliteits- en duurzaamheidsbeleid richt zich op grootschalige renovaties, planmatig onderhoud en het verder professionaliseren van onderhoudsprocessen. Hof Wonen heeft in afstemming met de Huurdersraad een vernieuwde basiskwaliteit voor haar woningvoorraad vastgesteld in 2025 en ingevoerd in 2026. Deze basiskwaliteit vormt het fundament onder het onderhouds- en kwaliteitsbeleid en geeft richting aan de structurele verbetering van de woningvoorraad. Door het programma Slim onderhoudsmanagement (SOM) verhoogt Hof Wonen de voorspelbaarheid van kosten en doorlooptijden. Veiligheid en gezondheid krijgen extra aandacht middels het opgestelde Risicomanagement Gebouwveiligheid en de rol van de veiligheids- en kwaliteitsmanager.

Omdat juist in de stad hittestress een toenemend probleem vormt, neemt Hof Wonen hitte in haar woningen serieus en werkt aan een groene woonomgeving omdat groen, zoals planten en gras voor verkoeling zorgen. Ook heeft Hof Wonen een systeem waarmee bewoners de ervaring met hitte in hun woning kunnen delen.



### Aantal woningen met energielabel E, F of G



#### Hof Wonen richt zich op een versnelde verduurzaming van de bestaande voorraad

Voor het gestructureerd verduurzamen van haar bezit heeft Hof Wonen een speciaal programma ontwikkeld. Via het programma Warm thuis verduurzaamt Hof Wonen jaarlijks een groot aantal woningen. In het programma worden woningen met een EFG-label binnen vijf dagen voorzien van isolatie, ventilatie en zonnepanelen. Het isolatieniveau wordt afgestemd op toekomstige warmtesystemen zoals warmtenetten. Vanaf 2025 worden in het programma zonnepanelen standaard toegepast. Ook zet Hof Wonen in op elektrificatie, onder meer door voorbereidingen voor elektrisch koken. Acht complexen zijn voorzien van collectieve zonnepanelen.

Vanuit de inspanningen binnen het Warm thuis-programma is het aantal woningen met een E-, F- of G-label sinds 2023 met circa 37% afgenomen.

#### Hof Wonen zet in op klimaatadaptatie

Hof Wonen ontwikkelt een klimaatadaptatiestrategie en voert reeds maatregelen uit zoals pilots tegen wateroverlast, hittestress en vergroening van binnentuinen. Samen met andere Haagse corporaties en de gemeente worden klimaatrisico's in kaart gebracht en is gewerkt aan een gezamenlijke klimaatadaptatiestrategie.

#### Hof Wonen ondersteunt bewoners met energiearmoede

Den Haag heeft ongeveer 11% huishoudens in energiearmoede, dit is duidelijk hoger dan het landelijke gemiddelde van ongeveer 7,5%. Hof Wonen werkt daarom samen met de gemeente Den Haag binnen stedelijke programma's om energiearmoede te verminderen en nam deel aan het project BeHaaglijker Wonen, dat liep tot april 2025. Dit project richtte zich op bewoners van slecht geïsoleerde sociale huurwoningen met

energielabel E, F of G, met name in wijken waar lage inkomens en een lage energetische kwaliteit van woningen samenkwamen.

Via BeHaaglijker Wonen zijn bewoners in geselecteerde wijken en complexen ondersteund door energieefficiërs. Zij gingen proactief langs de deuren en boden bewoners directe ondersteuning in de woning. Tijdens deze huisbezoeken gaven zij advies over energie besparen en plaatsten zij waar nodig kleine energiebesparende maatregelen, zoals tochtstrips, radiatorfolie, ledverlichting en waterbesparende douchekoppen. Daarnaast signaleerden zij bredere ondersteuningsvragen, bijvoorbeeld op het gebied van vocht en schimmel of financiële problematiek, en zorgden zij met toestemming van bewoners voor een warme overdracht naar passende organisaties.

Door deze aanpak zijn duizenden huishoudens bereikt. Op basis van de huisbezoeken zijn bij kwetsbare huishoudens aanvullende maatregelen getroffen, zoals ondersteuning bij de aanschaf van energiezuinige apparaten via bestaande regelingen. Ook ontvingen bewoners van complexen die pas op een later moment in aanmerking kwamen voor grootschalige verduurzaming, al vroeg tijdelijke ondersteuning om het energiegebruik en het wooncomfort op korte termijn te verbeteren.

### 1.2.2 De waardering door samenwerkingspartners

#### Gemeente Den Haag

Vanuit de gemeente Den Haag wordt aangegeven dat Hof Wonen zich heeft gecommitteerd aan een pilot om meer zonnepanelen aan de woningvoorraad toe te voegen, wat positief wordt ontvangen. De inzet op verduurzaming wordt als passend gezien binnen de gezamenlijke opgave. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat de gemeente zelf over aanzienlijke middelen beschikt om in te zetten op duurzaamheid, waardoor samenwerking met corporaties als Hof Wonen nadrukkelijk wordt verwelkomd en gestimuleerd.

#### Huurdersraad

Ondanks beperkte financiële middelen ervaart de Huurdersraad dat Hof Wonen zichtbare stappen zet op het gebied van onderhoud en verduurzaming. Achterstallig onderhoud wordt actiever opgepakt en vanuit huurders komen positieve signalen over de uitvoering van werkzaamheden.

Daarnaast wordt gezien dat de corporatie werkt aan het verbeteren van processen, onder meer via (IT-)oplossingen om onderhoud beter te organiseren, al bevinden deze

zich deels nog in ontwikkeling. Per saldo worden de prestaties op het gebied van kwaliteit en duurzaamheid als naar behoren ervaren.

#### Overige samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners hebben beperkt zicht op de dagelijkse uitvoeringspraktijk van Hof Wonen op het gebied van onderhoud en verduurzaming. Wel is bekend dat Hof Wonen sterk inzet op het wegwerken van E, F en G labels en dit deskundig en systematisch aanpakt.

### 1.2.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Hof Wonen op het gebied van kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad als 'goed'. De commissie ziet dat Hof Wonen de aanpak van achterstallig onderhoud uit het voormalige Vestia-bezit voortvarend heeft opgepakt en hierin duidelijke stappen heeft gezet, onder meer door het uitvoeren van grootschalige renovaties en het verbeteren van planmatig onderhoud en onderhoudsprocessen.

Daarnaast waardeert de commissie de inzet op verduurzaming via het Warm thuis-programma. Daarmee worden woningen met een laag energielabel structureel aangepakt. Het aantal woningen met een E-, F- of G-label is sinds 2023 met circa 37% afgenomen, een resultaat dat de commissie positief beoordeelt.

Ook ziet de commissie dat Hof Wonen aandacht heeft voor bredere opgaven zoals klimaatadaptatie en het tegengaan van energiearmoede, al zijn deze ontwikkelingen nog in uitvoering en deels in opbouw. Alles afwegend vindt de commissie de beoordeling goed passend.

## 1.3 Opgave 3: Het huisvesten van specifieke doelgroepen

### 1.3.1 De opgaven en de prestaties

Den Haag kent een hoge concentratie kwetsbare huishoudens, vooral in Zuidwest. Daar waar sociale huurwoningen en veel 'vragers' samenkomen, ontstaan bovendien risico's voor leefbaarheid en veiligheid.

#### Hof Wonen biedt inclusieve huisvesting en zoekt per buurt naar passende oplossingen

Hof Wonen hanteert het uitgangspunt dat iedereen welkom is en een faire slaagkans heeft op de woningmarkt. Tegelijkertijd vraagt de stedelijke context van Den Haag, waarin sprake is van een sterke ruimtelijke en sociale segregatie, om een zorgvuldige sturing op de spreiding van aandachtsgroepen. Dit gebeurt binnen de gemeentelijke

kaders, die op stedelijk niveau worden vastgesteld en vervolgens worden doorvertaald naar het niveau van buurten, complexen en in sommige gevallen zelfs portieken.

Binnen die kaders werkt Hof Wonen vanuit een eigen veerkrachtstrategie, waarin per buurt en complex wordt gekeken naar de draagkracht en ontwikkelrichting van de leefomgeving. Op basis daarvan wordt gestuurd op een evenwichtige samenstelling van bewoners en het versterken van de leefbaarheid. Dit kan betekenen dat in gebieden waar de druk te groot is de instroom van bepaalde groepen tijdelijk wordt begrensd, terwijl in andere, meer veerkrachtige buurten juist bewust ruimte wordt geboden. Zo wordt voorkomen dat kwetsbare gebieden verder onder druk komen te staan en wordt tegelijkertijd gewerkt aan het versterken van de balans en veerkracht in de stad.

#### Hof Wonen werkt nauw samen met andere partijen bij het huisvesten van specifieke doelgroepen

Hof Wonen heeft de afgelopen jaren haar visie vertaald naar concreet beleid én meetbare prestaties. Er is ook een sterk besef dat deze opgave bij uitstek vraagt om gezamenlijkheid. Daarom werkt Hof Wonen intensief samen met de gemeente Den Haag, zorgpartijen, welzijnsorganisaties en de andere Haagse corporaties. Dat gebeurt onder meer via het Koepelconvenant en prestatieafspraken waarin taken, randvoorwaarden en gewenste spreiding zijn vastgelegd.

#### Persoonlijke benadering en maatwerk

In de uitvoering kiest Hof Wonen voor een persoonlijke benadering en maatwerk. Bankgesprekken met bewoners worden daarbij altijd gezamenlijk uitgevoerd met een zorg- en welzijnspartij. Waar Hof Wonen zich richt op signalen rondom de woning en de woonsituatie (vastgoed en woonkwaliteit), ligt de focus van de zorg- en welzijnspartner op bredere sociale problematiek zoals schulden, eenzaamheid en ondersteuningsbehoeften. In 2023 alleen al werden in De Oorden ruim 600 bankgesprekken gevoerd om bewoners met een zorg- of begeleidingsvraag beter in beeld te krijgen en tijdig ondersteuning te kunnen organiseren.

Ook bij het plaatsen van statushouders past Hof Wonen maatwerk toe. Na analyse bleek dat door het plaatsen van veel alleenstaanden de woningen relatief laag bezet waren. Dit besef bracht Hof Wonen ertoe om in 2024 de aanpak aan te passen. Waar mogelijk worden statushouders nu in passende gezinscombinaties gehuisvest, of juist in studentenwoningen wanneer het jongeren betreft. Deze bijsturing heeft direct effect gehad want in 2024 zijn 117 woningen toegewezen aan 154 statushouders, wat de gemiddelde bezettingsgraad verhoogde van 1,4 naar 1,7 persoon per woning.



Een bijzonder voorbeeld is het huisvesten van twee grote gezinnen van in totaal 22 personen in vier woningen doordat oudere kinderen zelfstandig een woning konden huren. Hierdoor konden gezinnen blijven wonen.

#### Inzet voor zorgdoelgroepen en spoedzoekers / urgenten

Ook op het gebied van zorgdoelgroepen levert Hof Wonen substantiële bijdragen. In 2023 werden 77 mensen uit zorgdoelgroepen gehuisvest, waaronder bewoners uit beschermd wonen, maatschappelijke opvang, GGZ-instellingen en detentie. In 2024 kwamen daar opnieuw 70 personen met een zorgbehoefte bij.

Om bewoners beter te laten landen in de wijk, ontwikkelde Hof Wonen in 2024 een verbeterde, uniforme werkwijze met Staedion, Haag Wonen en de zorgaanbieders. Nieuwe huurders krijgen nu een startgesprek met zowel hun begeleider als de corporatie, en er zijn meerdere contactmomenten in het eerste woonjaar. Hierdoor kunnen problemen sneller gesignaleerd en opgelost worden.

Voor spoedzoekers — mensen die door acute omstandigheden geen dak meer boven hun hoofd hebben — heeft Hof Wonen eveneens een duidelijke rol. In 2023 kregen 22 spoedzoekers een woning, en in 2024 nog eens 19. Ook hier wordt in het toewijzingsproces nadrukkelijk gekeken naar de draagkracht van een complex. Zo worden spoedzoekers niet meer geplaatst in portieken waar overlast of spanningen al hoog zijn, maar worden zij juist gekoppeld aan complexen waar sociale cohesie sterker is.

#### Ouderen, woonzorg en kleinschalige voorzieningen

Door de dubbele vergrijzing groeit de behoefte aan levensloopbestendige woningen en woonzorgoplossingen. Hof Wonen werkt hiervoor al jaren samen met De Drie Notenboomen en heeft onder meer daarmee de woonvormen Herbergiers en Thomashuizen gerealiseerd. Dit betreft kleinschalige woonvormen voor mensen met een zorgvraag, variërend van mensen met dementie tot bewoners met een verstandelijke beperking.

Hof Wonen beheert een substantieel deel van deze zorgwoningen verspreid door het land. De samenwerking met De Drie Notenboomen wordt daarbij voortgezet, waarbij gezamenlijk wordt gewerkt aan de verdere doorontwikkeling van deze woonvormen.

Hof Wonen houdt ook goed in de gaten of de woonvormen aanpassing behoeven. Een concreet voorbeeld is het afgeronde verbeterplan voor de Thomashuizen in 2023, waarin kwaliteitsverbetering en toekomstbestendigheid centraal stonden. In 2024

volgden daarnaast 12 locaties van de Herbergiers, waarvan de verbeterprojecten inmiddels zijn afgerond.

### 1.3.2 De waardering door samenwerkingspartners

#### Gemeente Den Haag

Hof Wonen wordt door de gemeente Den Haag gezien als een corporatie die de taakstelling voor statushouders in ieder geval goed haalt, wat als positief wordt ervaren. Ten aanzien van andere bijzondere doelgroepen wordt opgemerkt dat andere corporaties zich de afgelopen periode meer hebben geprofileerd op het snijvlak van wonen en zorg. Bij Hof Wonen wordt gezien dat er in het verleden relatief veel inzet op dit thema is geweest, maar dat dit recent minder zichtbaar is. Tegelijkertijd wordt wel de bereidheid ervaren om hierin opnieuw stappen te zetten, waarbij de daadwerkelijke invulling en resultaten nog moeten blijken.

#### Huurdersraad

De Huurdersraad erkent dat Hof Wonen vanuit maatschappelijk oogpunt veel heeft gedaan voor de huisvesting van statushouders. Tegelijkertijd wordt ervaren dat dit druk heeft gezet op de beschikbaarheid voor andere groepen, met name jongeren. De afgelopen periode is er wel meer aandacht voor jongeren ontstaan, mede door afspraken in de raamovereenkomst.

Daarnaast bestaan er zorgen over de huisvesting van mensen met een GGZ-achtergrond. Het belang van een prikkelarme en stabiele woonomgeving wordt hierbij benadrukt, terwijl duidelijke randvoorwaarden per complex nog worden gemist. Positief wordt ervaren dat Hof Wonen samen met de Huurdersraad richting de gemeente heeft uitgesproken dat een aandeel van circa 30% bijzondere doelgroepen per complex als maximum wordt gezien.

#### Overige samenwerkingspartners

Hof Wonen wordt door de collega-corporaties sterk geassocieerd met de discussie over de huisvesting van aandachtsgroepen en de grens van maximaal 30%. Hof Wonen wordt hierin als uitgesproken en richtinggevend ervaren, en vaak als de meest vocale partij binnen de Haagse corporaties.

Deze houding leidt tot inhoudelijk debat, maar wordt breed gedeeld in de kern: het beschermen van leefbaarheid en draagkracht in complexen en buurten. Tegelijkertijd wordt erkend dat keuzes met betrekking tot huisvesting van aandachtsgroepen op de ene plek gevolgen hebben voor andere plekken in de stad.



Volgens het Leger des Heils is het aanbod van convenantwoningen en doorstroomwoningen voor cliënten die uitstromen uit beschermd wonen momenteel beperkt. In het gesprek spraken zij de wens uit dat Hof Wonen hier in de toekomst meer aandacht aan besteedt.

### 1.3.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Hof Wonen op het gebied van huisvesten van specifieke doelgroepen als 'goed'. De commissie constateert dat Hof Wonen op een zorgvuldige wijze uitvoering geeft aan de gemeentelijke en maatschappelijke taakstellingen voor statushouders, spoedzoekers en zorgdoelgroepen en daarmee in de basis doet wat van haar mag worden verwacht.

Daarnaast ziet de commissie dat Hof Wonen op onderdelen meerwaarde levert, onder meer door de veerkrachtstrategie waarbij wordt gestuurd op de balans in wijken en complexen, en door de inzet van maatwerk bij toewijzing en begeleiding van kwetsbare huurders. Ook de samenwerking met gemeente en zorg- en welzijnsorganisaties en de aandacht voor kleinschalige woonvormen worden positief gewaardeerd. Wel is aandacht nodig voor de druk die de huisvesting van bijzondere doelgroepen kan leggen op de beschikbaarheid voor andere groepen, met name jongeren. Dit is dan ook een aandachtspunt.

## 1.4 Opgave 4: De betaalbaarheid van de woningvoorraad

### 1.4.1 De opgaven en de prestaties

De betaalbaarheid van wonen staat in Nederland en in Den Haag onder druk. Hoewel de gemiddelde huurquote volgens recente Nibud-cijfers voor veel huishoudens is gedaald door stijgende inkomens, ervaren met name huishoudens met lage en middeninkomens nog steeds financiële druk door hoge huurlasten, energieprijzen en het tekort aan betaalbare woningen. Dit vergroot het belang van actief beleid op zowel huurprijzen als bijkomende woonlasten, zodat kosten voor wonen beheersbaar blijven.

#### Een huurbeleid dat stuurt op doelgroep en betaalbaarheid

Een van de speerpunten uit het ondernemingsplan van Hof Wonen is het bieden van betaalbare huren voor huishoudens die geen toegang hebben tot de vrije sector of koopmarkt. Het huurbeleid is daarbij niet alleen gericht op het vaststellen van een passend huurniveau, maar vooral op het bewust sturen van de woningtoewijzing en huurprijs bij mutatie.

Bij iedere vrijkomende woning bepaalt Hof Wonen eerst voor welke doelgroep de woning bedoeld is en welk inkomensprofiel daarbij past. Op basis daarvan wordt de

streefhuur vastgesteld. Op deze manier is het huurbeleid onderdeel van een bredere veerkrachtstrategie, waarbij sturing op doelgroepen en betaalbaarheid centraal staat.

Bij zittende huurders past Hof Wonen inkomensafhankelijke huurverhogingen toe, zodat huishoudens met hogere inkomens relatief meer bijdragen dan huishoudens met lagere inkomens.

#### Betaalbaarheid door lagere energielasten

Betaalbaarheid omvat niet alleen de huurprijs, maar ook totale woonlasten zoals energie en servicekosten. De grootste inspanning op het gebied van het verlagen van energielasten is geleverd binnen het verduurzamingsprogramma Warm thuis. Binnen dit programma worden woningen grootschalig verduurzaamd door middel van isolatie en het verbeteren van ventilatie, met als doel het versneld verbeteren van energielabels en het beperken van energieverbruik. Daarnaast zijn aanvullende maatregelen ingezet, zoals energiecoaching en het tegengaan van energiearmoede.

#### Voorkomen van huurachterstanden en huisuitzettingen

Vanuit de visie 'dicht bij de bewoner' betekent dit ook het tijdig signaleren en voorkomen van schulden en het minimaliseren van huisuitzettingen. Hof Wonen werkt preventief aan het voorkomen van huurachterstanden en biedt maatwerkoplossingen. Dankzij deze aanpak daalden de huurachterstanden in 2023 en 2024 respectievelijk met 13% en 10%. Samenwerking met de gemeente en deelname aan pilots zoals wijkrechtspraak helpen om bewoners snel te ondersteunen en betaalbaarheid te behouden.

Huisuitzettingen worden beperkt tot gevallen waar bewoners niet meewerken aan een oplossing of illegale activiteiten plaatsvinden. Het aantal ontruiming bij betalingsachterstanden daalde van 16 in 2023 naar 7 in 2024, wat laat zien dat preventie en begeleiding effectief zijn in het waarborgen van betaalbare en stabiele woonomstandigheden voor huurders.

### 1.4.2 De waardering door samenwerkingspartners

#### Gemeente Den Haag

Gemeente Den Haag is van mening dat Hof Wonen naar behoren presteert ten aanzien van betaalbaarheid. Onderdeel hierbij is het verlagen van de woonlasten door verduurzaming. Wel wijst de gemeente erop dat het spreidingsbeleid (om een betere verdeling van doelgroepen over de stad te bereiken) financieel haalbaar moet zijn en niet tot een verslechtering van de betaalbaarheid op gemeentelijk niveau moet leiden.

### Huurdersraad

De Huurdersraad ervaart dat Hof Wonen bewust en zorgvuldig omgaat met het betaalbaar houden van de woningvoorraad. De corporatie wordt gezien als handelend vanuit een duidelijke betaalbaarheidsvisie, waarbij per inkomensgroep afwegingen worden gemaakt en waar mogelijk wordt gezocht naar maatwerk. Het beeld leeft niet dat wordt gestuurd op maximale huurverhoging.

Tegelijkertijd blijft de huurverhoging een gevoelig onderwerp, mede doordat wettelijke en landelijke kaders de beleidsruimte beperken. Deze context wordt door de Huurdersraad onderkend. Per saldo worden de prestaties op het gebied van betaalbaarheid als naar behoren ervaren.

### 1.4.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Hof Wonen op het thema betaalbaarheid als 'naar behoren'. De corporatie hanteert een huurbeleid dat stuurt op doelgroep en betaalbaarheid, investeert in het verlagen van energielasten en ondersteunt huurders die financieel kwetsbaar zijn en doet hiermee wat van een corporatie verwacht mag worden.

## 1.5 Opgave 5: De omvang en de beschikbaarheid van de woningvoorraad

### 1.5.1 De opgaven en de prestaties

De woningmarkt in Den Haag staat onder aanzienlijke druk. Maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering, vergrijzing en migratie leiden tot een groeiende vraag naar woningen, met name voor één- en tweepersoonshuishoudens. De stad kent bovendien een dubbele vergrijzing: het aantal 65-plussers groeit sterk richting 2030, met daarbinnen een toenemende groep 75-plussers die langer zelfstandig blijft wonen.

Tegelijkertijd is er sprake van een structureel tekort aan sociale huurwoningen. Ook middeninkomens ondervinden steeds vaker problemen bij het vinden van een passende woning. De druk op de beschikbaarheid blijft daardoor hoog, terwijl de opgave wordt bemoeilijkt door ruimtelijke en sociaal-maatschappelijke uitdagingen, zoals de sterke segregatie binnen de stad.

### Uitbreiden en verbeteren van de woningvoorraad

In het ondernemingsplan van Hof Wonen is als doelstelling opgenomen dat de corporatie minimaal 2.100 woningen netto zou toevoegen. Vanaf de start heeft Hof Wonen echter een ontwikkeling doorgemaakt waarbij ze naast nieuwbouw ook naar andere manieren van ontwikkeling kijkt, bijvoorbeeld door verdichting of

transformatie en innovatieve bouwmethoden. Een voorbeeld van verdichting is het project Levels, waarbij 48 woningen worden gesloopt en worden vervangen door circa 548 nieuwe woningen. Daarnaast is het Willem Dreeshuis in Den Haag succesvol getransformeerd van een voormalig woonzorggebouw naar een nieuwe woonfunctie. Ook wordt op de locatie Steenwijklaan 40 een vernieuwend project gerealiseerd waarin houtbouw centraal staat; het eerste houtbouwproject van Hof Wonen. Verder onderzoekt Hof Wonen bij haar investeringsprojecten actief naar mogelijkheden om optoppen toe te passen. Deze vorm van verdichting wordt meegenomen in de planvorming voor investeringsprojecten Coevordenstraat en Randveen.

Naast kwantitatieve groei legt Hof Wonen in het ondernemingsplan de nadruk op kwalitatieve verbetering van de woningvoorraad. De corporatie streeft naar meer differentiatie door sociale huur en middenhuur toe te voegen en deze gelijkmatiger over de stad te spreiden. Daarbij is er specifieke aandacht voor passende woningen voor verschillende doelgroepen, zoals grote gezinnen, kleine huishoudens en ouderen. Door middel van nieuwbouw wil de corporatie ouderen stimuleren om door te stromen naar meer passende, levensloopbestendige woningen. Hierdoor komen grotere woningen beschikbaar voor gezinnen die daar behoefte aan hebben, wat bijdraagt aan een betere benutting van de bestaande woningvoorraad.

### Nieuwbouwproductie op peil ondanks complexe uitvoering

De ambities van Hof Wonen vertalen zich in concrete prestaties op het gebied van nieuwbouw. In de periode 2023–2025 is de nieuwbouwproductie mede op peil gebleven door de realisatie en start van diverse projecten.

In 2023 is de geplande oplevering van 97 nieuwbouwwoningen gerealiseerd, waarmee een realisatiegraad van 100% werd behaald. In 2024 is samen met Wijkontwikkelingsmaatschappij Den Haag Zuidwest (WOM DHZW) gestart met het project Beresteinlaan (opgeleverd in 2026), waarbij 68 woningen zijn gesloopt en 132 nieuwbouwappartementen zijn gerealiseerd. In 2025 is onder meer gestart met de bouw van 65 appartementen aan de Stuwstraat.

Ook is vermeldingswaardig dat Hof Wonen in juni 2026 een investeringsbesluit heeft genomen voor SOZA. Dit betreft de herontwikkeling van de voormalige locatie van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in het Central Innovation District (CID), waarvan twee andere Haagse corporaties gedurende de ontwikkeling alsnog hebben afgezien. Hof Wonen zal hierin 251 sociale huurwoningen realiseren.

Deze resultaten zijn behaald in een context van toenemende complexiteit in de uitvoeringspraktijk. De voortgang van nieuwbouwprojecten werd beïnvloed door onder meer langdurige vergunningprocedures, beperkte ambtelijke capaciteit,

bezwaren van omwonenden en aangescherpte wet- en regelgeving. Desondanks is Hof Wonen erin geslaagd de beoogde productie grotendeels te realiseren en bij te dragen aan de kwantitatieve doelstellingen uit het ondernemingsplan. De bestuurlijke samenwerking tussen Hof Wonen, Omgevingsdienst Haaglanden en Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH) heeft hierin ook veel effect gehad (zie ook hoofdstuk 3).

#### Actieve aanpak van woonfraude vergroot beschikbaarheid

Om de beschikbare woningvoorraad beter te benutten, zet Hof Wonen actief in op het tegengaan van woonfraude. In 2024 is gestart met een pilot waarbij proactief onderzoek wordt gedaan naar onrechtmatig gebruik van woningen. Deze aanpak heeft geleid tot een duidelijke toename in het aantal opgeloste dossiers, dat is gestegen van 21 in 2023 naar 65 in 2024. In 2025 is deze lijn doorgezet met 102 huuropzeggingen, waardoor woningen opnieuw beschikbaar zijn gekomen voor reguliere verhuur.

### 1.5.2 De waardering door samenwerkingspartners

#### Gemeente Den Haag

Vanuit de gemeente Den Haag wordt de prestatie van Hof Wonen op het gebied van beschikbaarheid over het algemeen als goed beoordeeld, met een genuanceerd beeld. Er wordt erkend dat Hof Wonen, net als andere corporaties, met een achterstand is gestart in nieuwbouw en dat de opgave daardoor geleidelijk op gang komt. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat een te hoog bouwtempo niet wenselijk is om financiële risico's en mogelijke stilstand in de toekomst te voorkomen.

De gemeente ervaart dat Hof Wonen het toewijzingsbeleid helder toelicht, waarbij keuzes worden gemaakt in de huisvesting van kwetsbare doelgroepen. Deze lijn past binnen de Haagse woonvisie, maar vraagt volgens de gemeente nog om betere cijfermatige onderbouwing, met name om de financiële haalbaarheid goed te kunnen beoordelen.

Daarnaast wordt het als een gemis ervaren dat Hof Wonen geen rol wil nemen in het borgen van woonwagendplaatsen. En in gebieden als CID en de Binckhorst voert de gemeente geen actief grondbeleid en zijn vooral private ontwikkelaars aan zet. De gemeente ziet dat Hof Wonen hier tot nu toe beperkt betrokken is geweest bij de invulling van sociale huurwoningen. Tegelijkertijd ontstaan er nu projecten waar andere corporaties minder actief zijn, en waar Hof Wonen volgens de gemeente mogelijk juist een passende rol kan vervullen om bij te dragen aan de sociale woningbouwopgave.

#### Huurdersraad

De Huurdersraad heeft beperkt zicht op concrete resultaten op het gebied van uitbreiding van de woningvoorraad in de afgelopen periode. De indruk bestaat dat Hof Wonen zich vooral heeft gericht op het uitvoeren van noodzakelijke opgaven binnen de bestaande voorraad, zonder dat er veel zichtbare groei in omvang of beschikbaarheid van woningen is gerealiseerd. Wat betreft het benutten van de bestaande woningvoorraad, zou volgens de Huurdersraad meer aandacht mogen zijn voor het actief bevorderen van doorstroming. Dit thema wordt door de Huurdersraad dan ook als een belangrijk aandachtspunt en voor verbetering vatbaar beoordeeld.

#### Overige samenwerkingspartners

De collega-corporaties geven aan dat Hof Wonen de afgelopen jaren vooral gericht was op het op orde brengen van de organisatie na de verzelfstandiging. Inmiddels zien zij dat Hof Wonen nadrukkelijker aanhaakt bij de uitbreidingsopgave en steeds vaker als serieuze gesprekspartner wordt gezien door marktpartijen en collega corporaties. Hof Wonen is actief betrokken bij (her)ontwikkellocaties binnen de eigen werkgebieden en sluit aan bij gebiedsontwikkelingen waar dat logisch en haalbaar is.

In de gesprekken die met de overige samenwerkingspartners zijn gevoerd, lag de nadruk op andere onderwerpen dan de beschikbaarheid.

### 1.5.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Hof Wonen op het thema beschikbaarheid als 'naar behoren'. Hof Wonen heeft in de afgelopen periode verschillende mogelijkheden verkend om de woningvoorraad uit te breiden en te verbeteren. De commissie constateert dat deze ontwikkelingen geleidelijk op gang zijn gekomen en dat in dezelfde periode ook andere prioriteiten, zoals duurzaamheid en de focus op veerkracht, veel aandacht hebben gekregen. Wel ziet de commissie dat de ambitie er is en dat via transformatie en verdichting stappen worden gezet om de voorraad kwalitatief en kwantitatief te versterken. Daarnaast draagt de aanpak van woonfraude bij aan een betere benutting van de bestaande woningvoorraad.

Alles afwegend beoordeelt de commissie de prestaties op dit thema als naar behoren, met ruimte voor verdere uitbreiding van woningen.

### 1.6 Hof Wonen presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** als 'goed'. De commissie waardeert de duidelijke focus van Hof Wonen op veerkracht,

duurzaamheid en de kwaliteit van de woningvoorraad, evenals de inzet op het huisvesten van specifieke doelgroepen.

De commissie ziet dat Hof Wonen daarmee in de basis doet wat van haar mag worden verwacht en op onderdelen meerwaarde levert. Tegelijkertijd zijn er nog ambities die in de komende periode verder moeten worden uitgewerkt en zichtbaar moeten worden in de resultaten.

Alles afwegend komt de commissie tot het oordeel goed, met vertrouwen in de verdere ontwikkeling van de maatschappelijke prestaties.

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



### Maatschappelijke waarde

#### Sterk

- Duidelijke focus op veerkrachtige wijken en buurten
- Effectieve inzet van bankgesprekken en vroegsignalering
- Inzet voor zorgdoelgroepen en spoedzoekers / urgenten
- Zichtbare resultaten op het gebied van verduurzaming

#### Aandacht (blijven) geven

- Blijven investeren in de zichtbaarheid en aanwezigheid in de wijk
- Effecten van veerkrachtstrategie monitoren zodat het zichtbaar en aantoonbaar wordt (en blijft)
- Het streefhuurderbeleid en de gemaakte keuzes blijven uitleggen aan huurders en partners om draagvlak te behouden
- Toekomstige woningbouwkanalen verder verkennen

#### Geleerd

- Denken vanuit de buurt en sturen op draagkracht en veerkracht is belangrijk voor duurzame leefbaarheid
- Vroegsignalering via persoonlijke gesprekken is effectief om problemen te voorkomen en bewoners tijdig te ondersteunen
- Een goede spreiding van aandachtsgroepen vraagt om maatwerk op buurt-, complex- en soms zelfs portiekniveau



## 2 Maatschappelijke verankering

**Het visitatieveld Maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar de betreffende invloed is.**

### 2.1 Sterke relatie met stakeholders als basis voor de ambities

Na de splitsing heeft Hof Wonen nadrukkelijk ingezet op het versterken van de samenwerking met partners in de stad en in de buurten. Dit betreft allereerst bewoners en de Huurdersraad, maar ook de gemeente, collega-corporaties, maatschappelijke organisaties, aannemers en ontwikkelaars. Er is veel aandacht besteed aan het opbouwen en onderhouden van deze netwerken op verschillende niveaus, zodat beleid en investeringen beter aansluiten bij de behoeften van bewoners en de specifieke kenmerken van de wijken. Daarnaast onderzoekt Hof Wonen drie keer per jaar hoe bewoners hun woning, woonomgeving en buurt ervaren.

### 2.2 Hof Wonen betreft huurders en huurdersorganisaties

Hof Wonen probeert bewoners op verschillende manieren te betrekken bij het ontwikkelen van beleid en plannen. Bewoners kunnen input geven via enquêtes, gesprekken, klankbordgroepen en bewonerscommissies, die advies uitbrengen over projecten en initiatieven in hun complexen of buurten. Op deze manier probeert Hof Wonen te toetsen of plannen voldoende draagvlak hebben en op deze manier borgt Hof Wonen dat zij in staat is om in haar planvorming voor strategie en beleid waardevolle input van bewoners mee te kunnen nemen.

De participatie is zowel individueel als collectief. Individuele participatie vindt bijvoorbeeld plaats via bankgesprekken bij investeringsprojecten, waarbij bewoners worden geïnformeerd over plannen en actief worden betrokken om ideeën, wensen en aandachtspunten mee te nemen binnen de kaders van het betreffende project. Hof Wonen past hierbij steeds vaker een situationele aanpak toe, waarbij per project wordt beoordeeld op welk moment welke participatiestap passend is.

Collectieve participatie vindt plaats via bewonerscommissies en woongroepen. Hiermee wordt structureel overleg gevoerd over het beheer en de leefbaarheid in complexen, met als doel signalen tijdig op te halen en samen te werken aan verbeteringen. Hof Wonen monitort actief of bewonerscommissies nog functioneren en heeft recent nieuwe samenwerkingsovereenkomsten afgegeven. Op dit moment zijn er 22 actieve bewonerscommissies en 11 actieve woongroepen.

Tegelijkertijd constateert Hof Wonen dat huurdersparticipatie vaak ontstaat rondom concrete of tijdelijke projecten. Daarom wordt naast traditionele bewonerscommissies ook ingezet op meer informele en projectgerichte participatievormen. Een voorbeeld hiervan is de renovatie of sloop van woongebouwen, waarbij 13 verschillende klankbordgroepen werden betrokken via de Routekaart Participatie.

De Huurdersraad vervult daarnaast een formele rol in het vertegenwoordigen van bewonersbelangen. Sinds de start van de nieuwe raad in 2023 probeert Hof Wonen de Huurdersraad bij veel onderwerpen te betrekken en diens input mee te nemen in beleidskeuzes. De Huurdersraad heeft advies uitgebracht over onderwerpen zoals huurverhoging, verkooptrajecten, de EFG-aanpak, het ondernemingsplan, portefeuillestrategie, duurzaamheidsstrategie en de jaarplannen. Daarnaast organiseert de Huurdersraad jaarlijks een huurdersdag of huurdersavond. Hier probeert Hof Wonen in gesprek te gaan met bewoners, bijvoorbeeld over thema's als verduurzaming in 2023 en 'tegenkracht' in 2024, waarmee huurders gestimuleerd worden actief bij te dragen aan hun leefomgeving.

#### Ervaring van de samenwerking vanuit de Huurdersraad

De Huurdersraad Hof Wonen ervaart de relatie met Hof Wonen als goed tot zeer goed. Sinds de verzelfstandiging wordt de samenwerking als opener en constructiever ervaren, met meer ruimte om aan de voorkant mee te denken over beleidskeuzes. Ook wordt de communicatie als laagdrempelig ervaren, met korte lijnen en frequent contact met zowel bestuur als medewerkers.

De invloed op beleid wordt over het algemeen als goed ervaren. De Huurdersraad voelt zich betrokken bij beleidsvorming en heeft de indruk dat inbreng serieus wordt genomen en zichtbaar wordt meegenomen, vooral bij onderwerpen waar Hof Wonen zelf over gaat. Tegelijkertijd wordt ervaren dat de invloed bij thema's zoals de jaarlijkse huurverhoging beperkter is door externe kaders, waarbij Hof Wonen wel transparant is over de afwegingen. Per saldo wordt ervaren dat er daadwerkelijk invloed kan worden uitgeoefend.

### 2.3 Samenwerking met gemeenten

Hof Wonen maakt met gemeenten meerjarige prestatieafspraken om concrete doelen te realiseren. In Den Haag omvat dit ook het Nationaal Programma Zuidwest en thema's zoals de 30/70%-verdeling tussen reguliere en bijzondere doelgroepen, de snelheid van duurzaamheidsprojecten en de ontwikkeling van innovatieve woonvormen. Tevens participeert Hof Wonen al geruime tijd met gemeente Den Haag in de Wijkontwikkelingsmaatschappij Den Haag Zuidwest (WOM DHZW)

. Die zorgt voor effectieve planvorming en totstandkoming van nieuwbouw; Hof Wonen is tevreden over dit gremium.

Ook in de uitvoering probeert Hof Wonen nauw samen te werken met de gemeente Den Haag, bijvoorbeeld bij de totstandkoming van wijkagenda's, het invullen van het Nationaal Programma Zuidwest, het bestrijden van energiearmoede en de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Daarnaast wordt Hof Wonen door de gemeente betrokken bij de totstandkoming van zowel de Woonvisie als de Woonzorgvisie.

In de gemeente Nieuwkoop richt Hof Wonen zich via prestatieafspraken op betaalbaarheid, lokaal maatwerk voor bijzondere doelgroepen, doorstroming en verduurzaming van bestaand bezit, terwijl uitbreiding van het bezit van Hof Wonen in de gemeente Nieuwkoop niet plaatsvindt, vanwege de focus op de kernregio Haaglanden.

#### Ervaring van de samenwerking vanuit de gemeente

Vanuit de gemeente Den Haag wordt de relatie met Hof Wonen over het algemeen als goed ervaren. Er wordt aangegeven dat de samenwerking al vanuit de Vestia-periode constructief was en dit zich na de verzelfstandiging heeft doorgezet. De overgang via de tussenliggende structuur heeft daarin geen verstoring gegeven; partijen weten elkaar goed te vinden. De gemeente Den Haag ervaart Hof Wonen als een toegankelijke en benaderbare samenwerkingspartner die de gemeente weet op te zoeken wanneer dat nodig is. De houding wordt omschreven als constructief en meewerkend, waarbij in verschillende dossiers actief wordt gezocht naar gezamenlijke oplossingen, bijvoorbeeld op het gebied van verduurzaming en optoppen. Tegelijkertijd wordt ook gezien dat Hof Wonen op sommige dossiers, zoals woonwagens, een meer behoudende positie inneemt. Daarnaast wordt door de gemeente Den Haag aandacht gevraagd voor verdere versterking van de transparantie en de relatie met de gemeenteraad. De gemeenteraad zou graag vaker met Hof Wonen in gesprek gaan. Hof Wonen geeft in reactie aan, dat zij daar zeker de voordelen van ziet (onder meer om beter om te kunnen gaan met negatieve sentimenten in de gemeenteraad), maar dat het bewaken van rolvastheid hierbij een aandachtspunt is: het is niet aan de gemeenteraad om invulling aan de nieuwbouwplannen van Hof Wonen.

Ook is de gemeente van mening dat Hof Wonen de gemeente soms meer mag uitdagen om passende inzet te tonen vanuit de verschillende gemeentelijke afdelingen, of eerder kan betrekken (op hoger hiërarchisch niveau binnen de gemeentelijke organisatie) wanneer de gemeentelijke processen stroperig verlopen.

## 2.4 Samenwerking met maatschappelijke partners

Hof Wonen werkt lokaal en regionaal nauw samen met maatschappelijke organisaties om buurten sterker en veerkrachtiger te maken. Daarbij wordt samengewerkt met zorg- en welzijnsorganisaties, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van wijkvisies, het opstellen van een woonzorgvisie en het ontwikkelen van nieuwe woonvormen voor bijzondere doelgroepen.

Daarnaast onderhoudt Hof Wonen contact met collega-corporaties, bijvoorbeeld in het SVH-verband, om kennis uit te wisselen en gezamenlijke afspraken te maken over regionale opgaven. Hierbij gaat het onder andere om een evenwichtige spreiding van aandachtsgroepen, strategische keuzes rondom warmtenetten en het verdelen van financiële en bedrijfseconomische middelen.

Binnen het project Veerkracht Morgenstond werken Hof Wonen, Staedion en Haag Wonen samen aan het versterken van de wijk. Vanuit dit project is de behoefte ontstaan aan meer ontmoetingsruimtes in de buurt. Doordat Wijkz op de eerdere locatie uit haar ruimte groeide, is het idee ontstaan om op Zuid 57 een grotere ontmoetingsruimte te gebruiken. Deze ruimte wordt door de drie corporaties gezamenlijk afgenomen. Daarmee zijn zij zichtbaarder en beter benaderbaar in de wijk, en ontstaat er tegelijk een plek om verder te werken aan de samenwerking binnen Veerkracht Morgenstond. De ruimte wordt gebruikt om elkaar te ontmoeten, te vergaderen en samen te werken aan de lopende opgaven in de wijk.

Hof Wonen kijkt breder dan alleen naar traditionele samenwerkingspartners zoals collega-corporaties en zorg- en welzijnspartijen. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de pilot GroenLicht, die gericht is op versnelling van de afgifte van flora- en fauna-vergunningen. Hiervoor heeft Hof Wonen, na intern onderzoek naar de redenen van de vertragingen, een samenwerking geïnitieerd met Omgevingsdienst Haaglanden (ODH), Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH) en ecologisch adviesbureau EcoResult. Dit heeft geresulteerd in duidelijke kwaliteitscriteria voor de aanvraag van de vergunning, één uniform digitaal aanvraagformulier en concrete werkafspraken. Het resultaat is dat niet alleen Hof Wonen, maar alle 18 SVH-corporaties sneller op beschikkingen kunnen rekenen met de nieuwe werkwijze. Dit komt de versnelde bouw van nieuwe sociale huurwoningen ten goede.

#### Ervaring van de samenwerking vanuit de overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden beoordelen de samenwerking met Hof Wonen overwegend positief. De collega-corporaties, Wijkz, De Drie Notenboomen en het Leger des Heils signaleren allen een duidelijke ontwikkeling sinds de splitsing van

Vestia. Volgens hen heeft Hof Wonen in relatief korte tijd een eigen identiteit opgebouwd en wordt de corporatie gekenmerkt door een duidelijke visie en ambitie.

De samenwerking wordt door de gesprekspartners omschreven als toegankelijk, constructief en gebaseerd op korte lijnen. Medewerkers van Staedion en Haag Wonen herkennen dit beeld vanuit hun samenwerking met Hof Wonen binnen het programma Veerkracht Morgenstond. Zij geven aan dat sinds de vestiging op Zuid57 meer vanuit de wijk wordt gewerkt dan vanuit een centraal kantoor. De locatie wordt als toegankelijk ervaren en draagt eraan bij dat medewerkers zichtbaar en benaderbaar zijn voor zowel bewoners als samenwerkingspartners.

Ook Wijkz ervaart de samenwerking als positief. Hof Wonen wordt getypeerd als een initiatiefnemende organisatie die actief meedenkt en als een prettige partner in de samenwerking. Tegelijkertijd geeft Wijkz aan dat de samenwerking in de afgelopen jaren pas echt is opgebouwd, waardoor er als het ware sprake is van een vertraagde start in de gezamenlijke aanpak van de opgave.

#### *Invloed op beleid*

De gesprekspartners ervaren dat zij op passende wijze invloed kunnen uitoefenen op het beleid van Hof Wonen. De collega-corporaties beschrijven Hof Wonen als een inhoudelijk sterke gesprekspartner die actief deelneemt aan beleidsdiscussies en regelmatig zelf onderwerpen agendeert. Hoewel dit soms leidt tot stevige inhoudelijke discussies, worden deze als constructief en professioneel ervaren. Ook het Leger des Heils ervaart ruimte om mee te denken over beleid en projecten. Zij noemen de ontwikkelingen aan de Steenwijklaan en Genemuidenstraat als voorbeelden van strategische samenwerking. Daarnaast geven zij aan dat binnen het project Skaeve Huse sprake is van een open samenwerking, waarbij Hof Wonen naar hun inbreng luistert en zij gezamenlijk werken aan de totstandkoming van het PvE.

Wijkz ervaart eveneens invloed op beleid, maar plaatst daarbij een kanttekening. De organisatie ziet dat haar kennis en expertise steeds vaker worden benut, maar constateert dat betrokkenheid regelmatig pas plaatsvindt in een relatief laat stadium van de beleidsvorming. Hierdoor worden volgens Wijkz kansen gemist om vanuit welzijns perspectief eerder mee te denken en bij te sturen. Tegelijkertijd erkent Wijkz dat Hof Wonen hierin de afgelopen jaren stappen heeft gezet.

Daarnaast benadrukt Wijkz dat de gezamenlijke maatschappelijke opgave omvangrijk is en vraagt om duidelijke keuzes en prioritering. De samenwerking met Hof Wonen wordt daarbij beoordeeld als positief en in ontwikkeling, waarbij nog ruimte bestaat om de rol van welzijns partijen binnen zowel beleid als uitvoering verder te versterken.

## 2.5 Hof Wonen presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld Maatschappelijke verankering als 'goed'. Hof Wonen heeft sinds de verzelfstandiging stevig ingezet op het versterken van de samenwerking met huurders en stakeholders. De samenwerking met collega-corporaties en Wijkz binnen initiatieven zoals Zuid57 is hiervan een duidelijk voorbeeld, waarin de corporatie meer doet dan van een corporatie mag worden verwacht.

Tegelijkertijd ziet de visitatiecommissie nog ontwikkelruimte. De invloed van stakeholders wordt niet in alle gevallen tijdig ervaren in de beleidsvorming, en er is ruimte om de samenwerking met maatschappelijke partners en gemeenten verder te versterken, met name in de vroegere fases van beleidsontwikkeling.

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

### Maatschappelijke verankering

#### Sterk

- Actieve en diverse vormen van huurdersparticipatie
- Sterke regionale samenwerking met maatschappelijke partners en collega-corporaties

#### Aandacht (blijven) geven

- Vroegtijdiger betrekken van huurders en stakeholders bij het ontwikkelen van beleid en maken van keuzes
- Verdere versterking van relatie met huurders en stakeholders; nog meer naar buiten toetreden

#### Geleerd

- Combinatie van formele en informele participatievormen kan helpen om verschillende doelgroepen te bereiken
- Fysieke wijklocaties zijn belangrijk als katalysator voor samenwerking tussen corporaties, welzijn en bewoners



## 3 Besturing

**Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en prestatiesturing. De visitatiecommissie kijkt naar de kwaliteit, de robuustheid en adaptiviteit van het proces van strategievorming en prestatiesturing.**

Bij Hof Wonen heeft dit onderwerp een bijzondere betekenis. Als jonge corporatie, ontstaan uit de ontvlechting van Vestia, moest Hof Wonen in korte tijd een eigen koers én een samenhangend besturingsmodel ontwikkelen. De commissie beziet de besturing daarom niet alleen als een vaststaand systeem, maar ook als een ontwikkelproces.

### 3.1 Hof Wonen heeft medewerkers en samenwerkingspartners betrokken bij de strategiebepaling

De visitatiecommissie ziet dat Hof Wonen de afgelopen jaren bewust heeft ingezet op het verbreden van betrokkenheid bij strategievorming en -uitvoering. In de eerste fase na de start van Hof Wonen lag de nadruk logischerwijs op een meer centrale sturing en beheersing. Omdat er bijvoorbeeld snel een nieuw ondernemingsplan moest komen om de nieuwe organisatie richting te geven, heeft het MT wat meer het voortouw bij het opstellen van het ondernemingsplan genomen. In de huidige fase is een duidelijke ontwikkeling zichtbaar richting gedeeld eigenaarschap met werknemers én samenwerkingspartners.

**Samenwerkingspartners spelen een actieve rol bij de strategische keuzes van Hof Wonen.**

Gebiedsgericht werken, veerkrachtige buurten en digitale transformatie worden in nauwe samenwerking met gemeenten, zorg- en welzijnspartners, collega-corporaties en gedeelde dienstverleners vormgegeven. Omdat de strategische doelen hierdoor commitment hebben, is vroegtijdig bereikt dat er een soort gezamenlijke opgave is. Hof Wonen neemt daarbij bewust al dan niet de regie en voorkomt dat zij solistisch opereert.

### 3.2 Hof Wonen heeft een adaptief proces voor koersbepaling

De visitatiecommissie constateert dat Hof Wonen haar koers niet vastlegt in een statisch strategisch beeld, maar een adaptief proces gebruikt dat verankerd is in de P&C-cyclus.

Op deze wijze wordt rekening gehouden met de ontwikkelingen in de maatschappelijke opgaven, de grillige uitvoeringspraktijk en externe omstandigheden. Hof Wonen heeft 3 heldere strategische lijnen in het Ondernemingsplan die sinds het vaststellen daarvan centraal staan en die in het jaarplan concreet wordt doorvertaald naar doelstellingen voor dat betreffende jaar. De strategische pijler blijft hierbij echter staan.

**Hof Wonen is een nieuwe fase van besturing ingegaan**

In de eerste fase lag de bestuurlijke focus begrijpelijkerwijs sterk op stabiliteit, beheersing en continuïteit. De strategische keuzes waren toen in belangrijke mate gericht op 'de erfenis van Vestia' en ook gericht op herstel van vertrouwen. Om die reden is direct bij de start van Hof Wonen sterk ingezet op bijvoorbeeld het aanpakken van woningen met een E-, F-, of G-label.

Om nog beter te kunnen sturen op de realisatie van de volkshuisvestelijke doelen heeft Hof Wonen ook de verkokering binnen de organisatie aangepakt. In plaats dat ieder team of afdeling vanuit een eigen perspectief naar een vraagstuk kijkt, is overgegaan naar 'gebiedsgericht' en integraal werken met sturing vanuit gebiedstafels. Deze omslag functioneert voor een groot deel, maar is ook nog in ontwikkeling.

**Medewerkers worden betrokken bij de jaarlijkse herijking**

De andere manier van denken komt tot uitdrukking in de wijze waarop Hof Wonen haar strategie jaarlijks herijkt via het jaarplan en de OGSM-systematiek<sup>1</sup>. Strategische ambities uit het ondernemingsplan worden vertaald naar concrete doelen, keuzes en maatregelen voor het betreffende jaar. Daarmee wordt strategie toetsbaar en bespreekbaar gemaakt, zowel bestuurlijk als in de organisatie.

Afwijkingen, nieuwe inzichten of veranderende omstandigheden leiden niet automatisch tot koerswijziging, maar worden benut om prioriteiten en tempo bij te stellen. De commissie ziet dat dit periodieke herijken structureel onderdeel is van de besturing.

<sup>1</sup> Objectives, Goals, Strategies, Measures

Adaptiviteit blijkt daarnaast uit de manier waarop Hof Wonen omgaat met schaarste en onzekerheid. In plaats van ambities te stapelen, worden expliciete keuzes gemaakt. Zo wordt in het jaarplan benoemd welke opgave in een bepaald jaar prioriteit heeft en wat dit betekent voor andere opgaven.

Ook cultuur en leiderschap spelen een belangrijke rol in deze adaptieve koersbepaling. De commissie ziet een duidelijke kanteling van een overwegend top-down aangestuurde werkwijze naar meer gedeeld eigenaarschap. Teams worden binnen strategische kaders steeds nadrukkelijker betrokken bij het vertalen van koers naar uitvoering. Signalen uit de praktijk worden opgehaald, besproken en benut om strategie en uitvoering beter op elkaar aan te laten sluiten. Dit vergroot het lerend vermogen van de organisatie en versterkt het commitment bij medewerkers.

### 3.3 Planning- en controlcyclus en bijsturing

Hof Wonen beschikt over een samenhangende planning- en controlcyclus waarin strategie, begroting, uitvoering en verantwoording met elkaar zijn verbonden. Het Jaarplan 2026 sluit aan op de jaarbegroting en de meerjarenbegroting en wordt gevolgd via KPI's per strategische pijler.

Monitoring vindt plaats via maand- en tertiaalrapportages. De visitatiecommissie ziet dat deze rapportages worden benut als basis voor het bestuurlijke gesprek over voortgang, risico's en bijsturing.

Hof Wonen gebruikt naast de rapportages ook pilots, gebiedsaanpakken en gezamenlijke programma's om bij te sturen in de uitvoering en zo nodig het beleid bij te stellen. Door de samenwerkingspartners te betrekken ontstaat een gezamenlijk belang, waarin Hof Wonen vaak regie voert maar ook goed openstaat voor inzichten van buiten.

Hof Wonen stuurt ook tijdig en goed bij. Een voorbeeld is te vinden bij het programma Slim Onderhoudsmanagement (SOM). Toen bleek dat de realisatie achterbleef, is overgegaan op probabilistisch plannen in begroting en het sturen op doorlooptijden om samen met partners de realisatiegraad te verbeteren. Het ontwikkelen en uitvoeren van het programma SOM heeft bijgedragen aan de ontwikkeling die Hof in relatief korte tijd heeft doorgemaakt, van startende corporatie met weinig inzicht en niet-voorspelbare onderhoudsuitgaven naar verbetering van datakwaliteit (dashboarding) en inzicht. Daarmee is verbetering van voorspelbaarheid en beheersbaarheid van de onderhoudsuitgaven bereikt.

Ook heeft Hof Wonen goed bijgestuurd op het onderdeel klanttevredenheid. Als gevolg van gerichte maatregelen is de klanttevredenheid van een 6,9 in 2023 naar een 8,0 in mei 2026 gegaan.

### 3.4 Maatschappelijke rol RvC

De RvC van Hof Wonen geeft in belangrijke mate invulling aan haar maatschappelijke rol door het toezicht expliciet te richten op het realiseren van de volkshuisvestelijke opgave en door bij besluitvorming steeds de maatschappelijke impact als leidend perspectief te hanteren. De maatschappelijke opdracht vormt het centrale referentiepunt voor het toezicht. Deze is vertaald in de strategische speerpunten van Hof Wonen en de RvC ziet actief toe op de realisatie van deze doelstellingen. Daarbij beperkt het toezicht zich niet tot financiële of operationele prestaties, maar wordt juist nadrukkelijk gekeken naar maatschappelijke effecten, zoals de kwaliteit van woningen, de leefbaarheid van buurten en de ervaringen van huurders, onder meer via KPI's en kwaliteitsmetingen.

Ook in de besluitvorming speelt de maatschappelijke afweging een expliciete rol: de organisatie wordt gestimuleerd om besluiten steeds te relateren aan de strategische doelen en de onderliggende volkshuisvestelijke opgave, waarbij verschillende perspectieven en belangen integraal worden meegewogen.

De RvC ziet er in haar toezichtsrol op toe dat deze brede belangenafweging daadwerkelijk plaatsvindt en dat voldoende tegenspraak wordt georganiseerd, zodat dilemma's en maatschappelijke keuzes expliciet worden gemaakt en besproken. In haar klankbordrol reflecteert de RvC actief met het bestuur op strategische keuzes, juist in relatie tot de maatschappelijke context en de omgeving, en geeft zij gevraagd en ongevraagd advies over de koers en de impact van belangrijke besluiten. Daarnaast wordt de maatschappelijke oriëntatie versterkt doordat de RvC zich expliciet richt op stakeholders en draagvlak en oog heeft voor de belangen van huurders, partners en de bredere regionale opgave.

Ook zoekt de RvC bewust verbinding met de praktijk, bijvoorbeeld via wijk- en projectbezoeken. Dit helpt de RvC de maatschappelijke opgaven en effecten van beleid beter te kunnen aanvoelen en meer in de leefwereld van de bewoners kan komen.

Op deze wijze borgt de RvC dat toezicht en besluitvorming voortdurend in het teken staan van maatschappelijke waarde.



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

 **Besturing****Sterk**

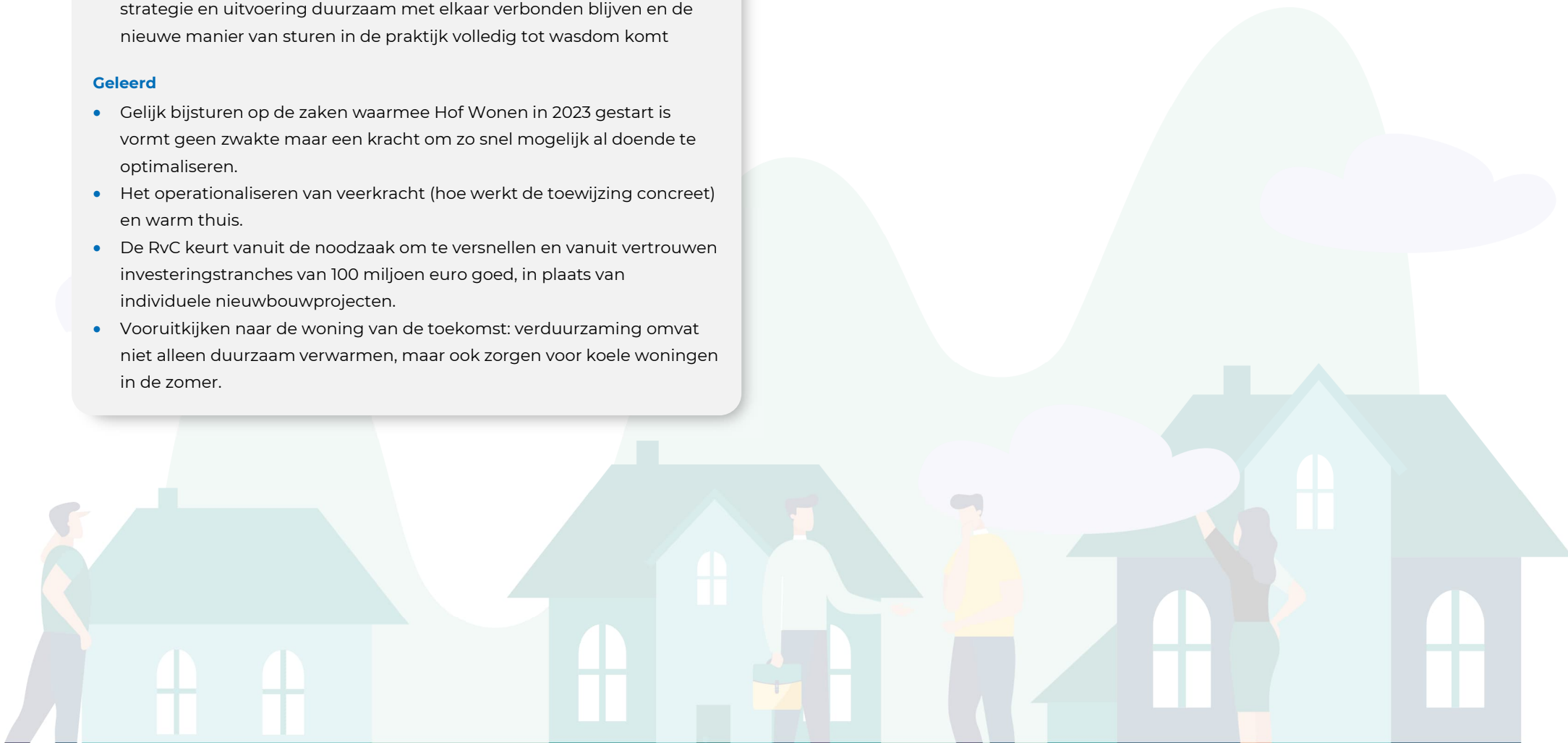
- Duidelijke samenhang tussen ondernemingsplan, jaarplan en uitvoering
- Expliciete bestuurlijke keuzes en prioritering

**Aandacht (blijven) geven**

- Het verder bestendigen van de omslag naar integraal, gebiedsgericht werken en gedeeld eigenaarschap binnen de organisatie, zodat strategie en uitvoering duurzaam met elkaar verbonden blijven en de nieuwe manier van sturen in de praktijk volledig tot wasdom komt

**Geleerd**

- Gelijk bijsturen op de zaken waarmee Hof Wonen in 2023 gestart is vormt geen zwakte maar een kracht om zo snel mogelijk al doende te optimaliseren.
- Het operationaliseren van veerkracht (hoe werkt de toewijzing concreet) en warm thuis.
- De RvC keurt vanuit de noodzaak om te versnellen en vanuit vertrouwen investeringstranches van 100 miljoen euro goed, in plaats van individuele nieuwbouwprojecten.
- Vooruitkijken naar de woning van de toekomst: verduurzaming omvat niet alleen duurzaam verwarmen, maar ook zorgen voor koele woningen in de zomer.



## 4 Maatschappelijke capaciteit

**Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Daarbij gaat het om de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel organisatorisch als financieel.**

Bij Hof Wonen krijgt deze vraag een bijzondere lading. De corporatie is ontstaan uit de ontvlechting van Vestia en heeft in korte tijd een eigen koers, organisatie en werkwijze moeten opbouwen.

### 4.1 Financiële capaciteit

Hof Wonen is gestart vanuit een uitzonderlijke uitgangspositie. Als rechtsopvolger van Vestia kreeg de corporatie een financieel gezonde basis mee. Die startpositie bood ruimte om opnieuw te investeren in de volkshuisvesting, maar bracht tegelijkertijd de verantwoordelijkheid met zich mee om verstandig en zorgvuldig met die ruimte om te gaan. De visitatiecommissie ziet een organisatie die zich vanaf het begin bewust is geweest van dat dubbele perspectief.

In het ondernemingsplan en de meerjarenbegroting is bijvoorbeeld de startpositie vertaald naar een duidelijke financiële strategie. Hof Wonen kiest ervoor naar vermogen te presteren: stevig inzetten op onderhoud, verduurzaming, renovatie en nieuwbouw, maar zonder de financiële continuïteit uit het oog te verliezen.

#### Hof Wonen zeilt scherp aan de wind

Net als veel andere corporaties loopt Hof Wonen, de komende jaren, als er niks verandert, tegen de grenzen van de financiële capaciteit aan. Hof Wonen kiest hierbij bewust voor een aanpak waarbij scherp aan de wind wordt gezeild en niet nu al wordt voorgesorteerd op een krappere financiële situatie door bijvoorbeeld het ambitieniveau te verlagen. Hiertoe houdt men de financiële positie en de ontwikkeling daarin scherp in de gaten en werkt met diverse scenario's.

Hof Wonen stuurt nadrukkelijk op financiële ratio's, waarbij de Interest Coverage Ratio (ICR) als kritieke indicator geldt. Daarnaast maakt Hof Wonen gebruik van scenario- en gevoeligheidsanalyses en werkt met probabilistisch plannen. Dit houdt in dat ambities niet 1 op 1 worden ingeboekt, maar worden beoordeeld op realisatiekansen en externe onzekerheden, zoals politieke besluitvorming, kostenontwikkelingen en

marktomstandigheden. Dit vergroot de bijsturingsruimte en draagt bij aan realistische besluitvorming.

Een goed voorbeeld van dit scenario denken was ten tijde van het voorstel een huurbevriezing op te leggen aan de woningcorporaties. Hof Wonen kon toen heel snel doorrekenen wat de gevolgen waren en kon ook hier goed aantonen op welke wijze bijgestuurd zou kunnen worden.

De organisatie laat verder zien risicobewust te zijn en ambities op peil te houden, mits er voldoende bijsturingsmogelijkheden zijn. Ook de RvC ondersteunt dit in haar toezicht.

De commissie constateert dat Hof Wonen bewust de spanning opzoekt tussen maatschappelijke opgaven en beschikbare middelen. Ook geeft zij goed aan welke keuzen dan mogelijkheid zijn en wat dit betekent voor de maatschappelijke rol die zij heeft.

### 4.2 Organisatorische capaciteit

Als jonge corporatie heeft Hof Wonen in korte tijd vanuit bestaand beleid en werkwijzen van Vestia de organisatie naar eigen inzichten moeten omvormen. De visitatiecommissie ziet dat deze opbouw niet uitsluitend 'technisch' is ingestoken, maar nadrukkelijk is verbonden met de identiteit van Hof Wonen als maatschappelijke organisatie die dicht bij bewoners en in de buurt wil werken. Bij het ontwikkelen van de nieuwe structuur, procesgang en wijze van samenwerking is hierop aangesloten.

Hof Wonen heeft in de ogen van de visitatiecommissie goed door dat voor het succesvol werken aan de opgaven aandacht moet zijn voor eigenaarschap, samenwerking over afdelingen heen en professionele ruimte voor medewerkers hun eigen beslissingen te nemen. Hof Wonen zet hier op in door onder meer te werken vanuit kaders in plaats van regels, het stimuleren van multidisciplinair samenwerken over de 5 rayons heen en het versterken van verbinding tussen teams. Wat verder opvalt is dat Hof Wonen de organisatie de komende jaren gericht mee laat groeien met de maatschappelijke opgaven. De commissie waardeert dat deze groei bewust wordt gestuurd via strategische personeelsplanning en duidelijke spelregels rond de omvang van de formatie gebaseerd op ontwikkelingen in de opgaven. Een voorbeeld is de organisatieontwikkeling bij de opgave Kwaliteit en duurzaamheid van de voorraad. Daar is bij de inrichting van de afdeling Vastgoed, het groot onderhoudsteam opgedeeld in dagelijks onderhoud en planmatig onderhoud. Ook was sprake van een herinrichting van de teams wijkbeheer en sociaal beheer.

Daarnaast is er expliciete aandacht voor vitaliteit, mentale weerbaarheid en sociale veiligheid. Dit is verstandig want medewerkers van Hof Wonen werken in kwetsbare buurten en in complexe maatschappelijke situaties.

#### Hof Wonen zet in op leren, ontwikkelen en wendbaarheid

Hof Wonen kiest expliciet voor leren en ontwikkelen te koppelen aan de dagelijkse praktijk. Door met voorbeelden uit te praktijk te werken ontstaat een sterker inzicht in de situatie in een wijk en kan gericht worden gewerkt aan een passende ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers. Wat ook opvalt is dat de zogenoemde dashboards met stuurinformatie, niet voor het MT zijn, maar juist zijn bedoeld voor teams / medewerkers die in de wijk met de informatie betere beslissingen kunnen nemen.

De visitatiecommissie ziet hierin ook voordelen vanuit de benodigde wendbaarheid van Hof Wonen. Dit is het vermogen een organisatie te zijn die zich kan aanpassen aan (steeds) veranderende werkomgeving.

Hof Wonen zet ook in op wendbaarheid door investeringen in digitalisering en datagedreven werken. Hof Wonen werkt bijvoorbeeld aan verbeterde digitale dienstverlening voor bewoners, modernisering van het ICT-landschap en versterking van datakwaliteit. Dit ondersteunt zowel de uitvoering als de sturing op maatschappelijke effecten.

#### Samenwerking met Clink Diensten als onderdeel van de organisatorische inrichting

Hof Wonen maakt samen met andere voormalige Vestia-rechtsopvolgers Hef Wonen en Stedelink gebruik van een gedeelde dienstverleningsorganisatie voor onderdelen van de bedrijfsvoering, zoals ICT, digitale ondersteuning en procesmatige ondersteuning. Dit is samengebracht in Clink Diensten

Door gebruik te maken van Clink Diensten kan Hof Wonen schaalvoordelen benutten en haar eigen organisatie ontlasten. Dit biedt ruimte om de aandacht van de eigen organisatie te richten op de kerntaken zoals het werken in de buurten, het verbeteren van woningen en het ondersteunen van bewoners. Met name op het gebied van digitalisering en datagedreven werken speelt Clink Diensten een belangrijke rol.

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



#### Maatschappelijke capaciteit

##### Sterk

- De transparantie over dilemma's en grenzen
- De bereidheid om scherpe keuzes te blijven maken in een context van grote maatschappelijke druk en begrensde middelen.

##### Aandacht (blijven) geven

- Vasthouden van de balans tussen ambitie en mogelijkheden, juist wanneer de opgaven en complexiteit verder toenemen terwijl de financiële mogelijkheden beperkter worden

##### Geleerd

- Hof Wonen heeft een investeringsmodel en -stijl ontwikkeld waarbij de corporatie niet meer risicomijdend wil zijn en inmiddels kan concluderen "we doen het, omdat we voldoende bijsturingmogelijkheden hebben".



# Bijlagen



## A Bestuurlijke reactie

Mede namens de raad van commissarissen,  
Raad van bestuur Hof Wonen

Bert Halm en Karolien de Jager

### Gewoon trots, een bijzonder verhaal

Op 1 januari 2023 zijn we vanuit de splitsing van Vestia gestart als Hof Wonen. En in korte tijd hebben we onze nieuwe organisatie gebouwd, de eigen koers bepaald en een Hof-cultuur ontwikkeld. Het visitatierapport schets helder deze ontwikkeling.

Wij bedanken de visitatiecommissie/ Ecorys, onze Huurdersraad, gemeenten, maatschappelijke partners en alle andere betrokkenen voor hun openheid en bijdrage aan deze eerste maatschappelijke visitatie van Hof Wonen.

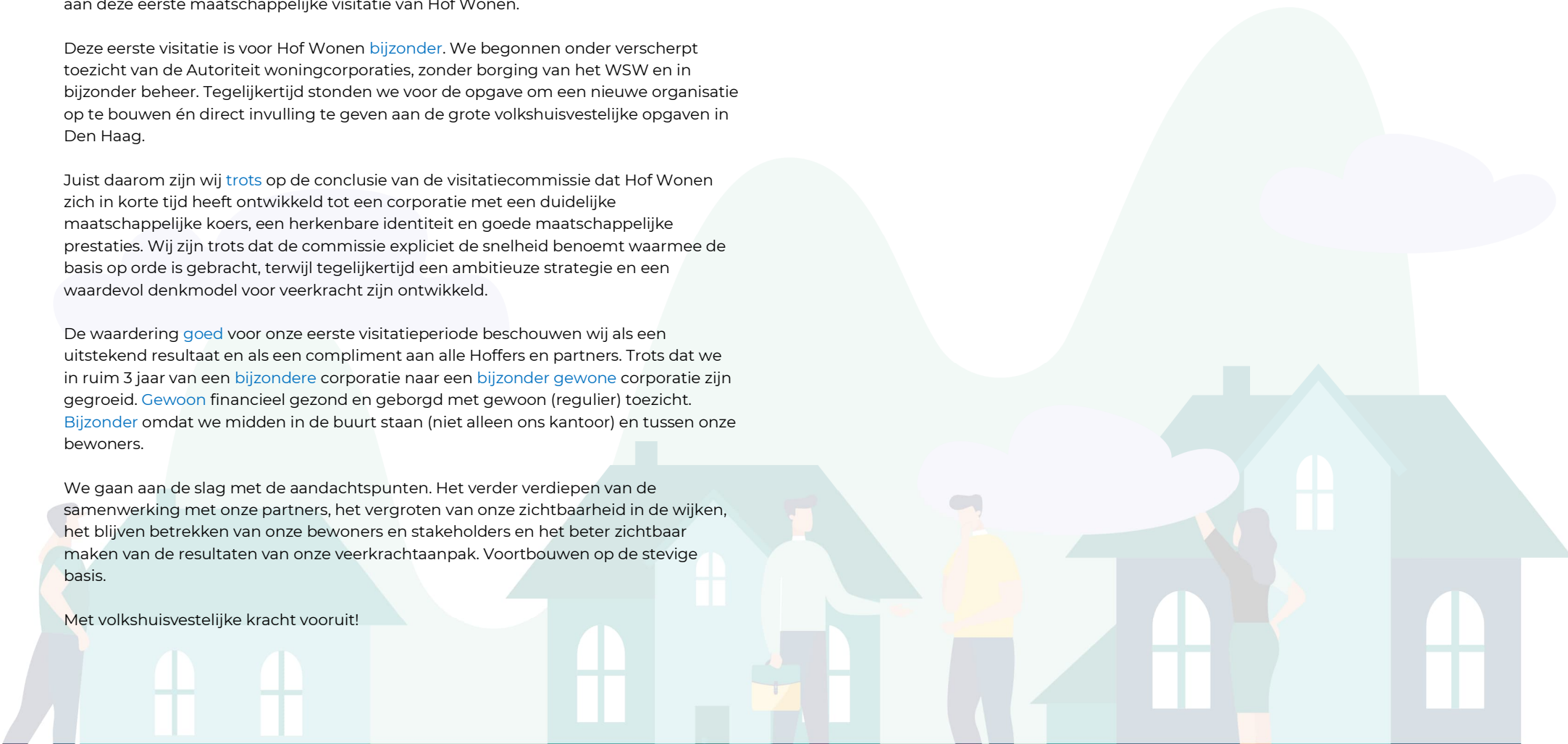
Deze eerste visitatie is voor Hof Wonen **bijzonder**. We begonnen onder verscherpt toezicht van de Autoriteit woningcorporaties, zonder borging van het WSW en in bijzonder beheer. Tegelijkertijd stonden we voor de opgave om een nieuwe organisatie op te bouwen én direct invulling te geven aan de grote volkshuisvestelijke opgaven in Den Haag.

Juist daarom zijn wij **trots** op de conclusie van de visitatiecommissie dat Hof Wonen zich in korte tijd heeft ontwikkeld tot een corporatie met een duidelijke maatschappelijke koers, een herkenbare identiteit en goede maatschappelijke prestaties. Wij zijn trots dat de commissie expliciet de snelheid benoemt waarmee de basis op orde is gebracht, terwijl tegelijkertijd een ambitieuze strategie en een waardevol denkmodel voor veerkracht zijn ontwikkeld.

De waardering **goed** voor onze eerste visitatieperiode beschouwen wij als een uitstekend resultaat en als een compliment aan alle Hoffers en partners. Trots dat we in ruim 3 jaar van een **bijzondere** corporatie naar een **bijzonder gewone** corporatie zijn gegroeid. **Gewoon** financieel gezond en geborgd met gewoon (regulier) toezicht. **Bijzonder** omdat we midden in de buurt staan (niet alleen ons kantoor) en tussen onze bewoners.

We gaan aan de slag met de aandachtspunten. Het verder verdiepen van de samenwerking met onze partners, het vergroten van onze zichtbaarheid in de wijken, het blijven betrekken van onze bewoners en stakeholders en het beter zichtbaar maken van de resultaten van onze veerkrachtaanpak. Voortbouwen op de stevige basis.

Met volkshuisvestelijke kracht vooruit!



## B Geïnterviewden

### De gesproken personen bij Hof Wonen

| Naam                           | Functie                 |
|--------------------------------|-------------------------|
| <b>Raad van commissarissen</b> |                         |
| Prof. Dr. V. Gruis             | Vice-voorzitter RvC     |
| Mevrouw J. Tijhuis             | Lid RvC                 |
| <b>Bestuur en directieteam</b> |                         |
| De heer B. Halm                | Bestuursvoorzitter      |
| Mevrouw K. de Jager            | Lid Raad van Bestuur    |
| Mevrouw J. Peerbolte           | Manager Staf            |
| De heer M. van der Zwan        | Directeur Wonen         |
| <b>Ondernemingsraad</b>        |                         |
| De heer M. Spiering            | Voormalig voorzitter OR |
| Mevrouw L. Klaassen            | Lid OR                  |
| Mevrouw I. van der Struif      | Lid OR                  |

### De samenwerkingspartners van Hof Wonen

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende samenwerkingspartners gesproken.

| Organisatie                       | Naam                  | Functie                                         |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Huurdersvertegenwoordiging</b> |                       |                                                 |
| Huurdersraad Hof Wonen            | Mevrouw R. Moeniralam | Beleidsmedewerker Wonen                         |
| Bewonerscommissie                 | Mevrouw Korst         | Lid van de Klankbordgroep van het complex Loeve |

|                                      |                      |                                                 |
|--------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------|
|                                      | Mevrouw Hermans      | Lid van de Klankbordgroep van het complex Loeve |
| <b>Gemeente</b>                      |                      |                                                 |
| Den Haag                             | De heer M. Kniestedt | Afdelingsmanager Wonen                          |
|                                      | De heer. G.J. Giele  | Programmamanager woningbouw                     |
| <b>Overige samenwerkingspartners</b> |                      |                                                 |
| Wijkz                                | Mevrouw I. Bolhuis   | Directeur                                       |
| Leger des Heils                      | De heer M. Verberg   | Regiodirecteur Regio Noordwest                  |
| De Drie Notenboomen                  | Mevrouw A. Blokhuis  | Bestuurder                                      |
| Arcade                               | De heer W. Stribos   | Directeur-bestuurder                            |
| Haag Wonen                           | De heer M. Baba      | Directeur-bestuurder                            |
| Staedion                             | Mevrouw M. Volkerink | Programmasecretaris                             |





Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GC Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

K.v.K. nr. 24316726

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