



# Maatschappelijke Visitatie 2022-2025

Visitatiedatum: 23 juni 2026  
Rapportdatum: 8 juni 2026





# Rapport Maatschappelijke visitatie

## Stichting Arcade Mensen en Wonen

### Coöperatieve Vereniging Procorp

Reykjavikstraat 1  
3543 KA Utrecht  
Info@pro-corp.nl  
www.pro-corp.nl

### Visitatiecommissie

J. van Nimwegen  
E. van Diemen  
L. de Jong



# Voorwoord



## De maatschappelijke visitatie

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

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

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

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

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

## De visitatieperiode

Het voorgaande visitatierapport van Stichting Arcade Mensen en Wonen (hierna te noemen Arcade) is gepubliceerd op 9 mei 2022. Deze maatschappelijke visitatie heeft betrekking op de periode 2022 tot en met 2025. De eerstvolgende maatschappelijke visitatie dient uiterlijk op 23 juni 2030 te zijn afgerond.

## Leeswijzer

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

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

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie van Arcade. Hun openheid en betrokkenheid hebben het mogelijk gemaakt een genuanceerd en compleet beeld te vormen van het maatschappelijk presteren van Arcade in de periode 2022–2025.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	1
Position paper .....	2
Recensie .....	5
Samenvatting .....	9
Maatschappelijke waarde .....	10
Maatschappelijke verankering .....	13
Besturing .....	16
Maatschappelijke capaciteit .....	18
Bestuurlijke reactie .....	20
Bijlagen .....	21

# Position Paper – Aangeleverd door Arcade

Wij bieden huurders en woningzoekenden die geen of moeilijk toegang krijgen tot de woningmarkt een fijn, veilig, duurzaam en betaalbaar thuis. Waar nodig zorgen wij – samen met onze netwerkpartners – voor passende ondersteuning.

We zijn de grootste verhuurder in Westland en hebben bezit in Den Haag, in totaal ruim 10.300 verhuureenheden: eengezinswoningen, appartementen en bedrijfsruimtes. We hebben een ontwikkelportefeuille van ongeveer 1.250 woningen. Aan de hand van ons Koersplan 2023-2027 werken we aan de volgende doelen:

1. We realiseren betaalbare woningen/voldoende passende woningen
2. We zijn bereikbaar, bieden maatwerk en werken samen
3. We zijn zichtbaar, aanspreekbaar en zetten samen met partners in op leefbare wijken en buurten
4. We werken aan de kwaliteit en duurzaamheid van onze woningen
5. Arcade is een lerende organisatie en we bieden goed werkgeverschap
6. We zijn in control

## Terugblik, waar staan we nu?

Eind 2021 zijn we begonnen met het ontwikkelen van onze huidige koers. Daarbij hebben we de uitkomsten en aanbevelingen van de visitatie van de periode 2018-2021 meegenomen. Bij de totstandkoming van het koersplan hebben we zowel onze medewerkers als onze belanghouders betrokken zodat draagvlak ontstond voor de visie en missie van Arcade. Daar waar we ons tot 2021 nog profileerden als een maatschappelijke vastgoedondernemer hebben we ons nu ontwikkeld tot een woningcorporatie die zich tot doel stelt om bij te dragen aan leefbare wijken en buurten waar het goed en fijn wonen is. Daarbij hebben we onze partners in de wijken hard nodig want de uitdagingen zijn steeds groter en complexer geworden. Samenwerking is dan ook de rode draad in ons koersplan én in ons dagelijks werk. We zijn nu vier jaar verder en we hebben hard gewerkt aan het realiseren van de doelen zoals hiervoor geformuleerd. Veel gaat goed, maar er is zeker nog ruimte voor verbeteringen.

## Dit gaat goed

Arcade is een financieel gezonde woningcorporatie. We tonen lef en we leveren. We hebben in de afgelopen jaren nieuwbouwprojecten opgeleverd en we hebben een mooie ontwikkelportefeuille. We staan in verbinding met de wereld om ons heen en worden door de buitenwereld steeds meer gezien als solide samenwerkingspartner met een sociaal hart.

## Er is ruimte voor verbetering

De stevigere ‘verbinding met buiten’ heeft impact op onze organisatie; we zijn in de afgelopen periode gegroeid. De formatie is uitgebreid van ongeveer 55 fte in 2022 naar ongeveer 84 fte nu. We merken dat er aanpassingen nodig zijn in de organisatiestructuur om ook op dat onderdeel toekomstklaar te zijn. De groei vraagt ook iets van onze medewerkers. We willen het grote verantwoordelijkheidsgevoel en de betrokkenheid van onze medewerkers vasthouden. Dat vraagt onze inzet. Een belangrijk aandachtspunt is een goede onboarding van nieuwe medewerkers. We kunnen afspraken en werkprocessen beter borgen en toegankelijk maken voor iedereen.

## Samenwerking en verbondenheid

### *Meer focus op onze huurders*

Naast dat we onverminderd onze vastgoedportefeuille uitbreiden door nieuwbouw, hebben we onze focus meer gericht op onze wijken en buurten en de thema’s die daarbij van belang zijn zoals wonen en zorg, betaalbaarheid, duurzaamheid, onderhoud en leefbaarheid. Samen met onze partners in de wijk zetten we ons maximaal in om onze doelen te bereiken. Daarvoor hebben we met name de bezetting op de afdeling wonen uitgebreid. Hierdoor zijn we veel vaker aanwezig in onze buurten en pakken we leefbaarheidsvraagstukken proactief op. Op het gebied van wonen en zorg zijn we actief onder andere via twee pilots binnen het regionale project ‘Gezond en Wel Thuis’. Deze pilots lopen in twee wooncomplexen van Arcade in samenwerking met DSW, Careyn, Pieter van Foreest en Vitis Welzijn.

### *Meer focus op samenwerking met collega-corporaties*

Daarnaast is de samenwerking binnen het samenwerkingsverband van Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH) belangrijker geworden. We hebben als Haaglandse woningcorporaties de opgave om 21.000 sociale huurwoningen en 4.000 middenhuurwoningen te realiseren tot 2030. Gezien de krapte op de woningmarkt is dit de belangrijkste uitdaging voor de komende periode. Als relatief rijke corporatie binnen SVH spannen wij ons maximaal in.

## Besturing

### *Meer focus op onze medewerkers*

Zoals hiervoor al beschreven; de uitdagingen waar we voor staan, hebben gevolgen voor onze organisatie. We hebben aandacht voor de organisatiestructuur. Maar vooral voor onze medewerkers. Zij moeten de ruimte krijgen voor eigen initiatieven die bijdragen aan onze doelstellingen. Hierbij past een cultuur die eigen initiatief stimuleert en een coachende leiderschapsstijl. Met dit proces zijn we volop bezig. We zijn een lerende organisatie. We merken dat dit zijn vruchten al afwerpt.

## Verbeterpunten uit de vorige visitatie

De visitatie over de jaren 2018-2021 is gedaan door Ecorys. De visitatiecommissie schreef in haar oordeel:

*“Arcade heeft over het algemeen (ruim) voldoende tot goed gepresteerd. De visitatiecommissie constateerde dan ook geen zwaarwegende minpunten. De commissie ziet op basis van de input van belanghouders wel een aantal aandachtspunten ter verdere verbetering.” Hieronder geven we per verbeterpunt aan hoe we hiermee aan de slag gegaan zijn.*

### *Ga met gemeente Westland het gesprek aan om integraal samen te werken aangaande huishoudens met multiproblematiek die veel ondersteuning nodig hebben.*

Het contact met gemeente Westland is op alle niveaus goed: bestuurlijk, strategisch en in de uitvoering. Ons team sociaal beheer is de afgelopen tijd flink uitgebreid. Dat geeft ruimte om integraal samen te werken. Arcade is betrokken bij het sociaal kernteam in Westland, waar multiproblematiek wordt aangepakt. Voor ondersteuning van onze huurders werken we nauw samen met Vitis Welzijn.

### *Probeer op het gebied van duurzaamheid beter te communiceren dat Arcade meer wil dan voldoen aan de minimale eisen uit wet- en regelgeving. Verschillende stakeholders hebben de indruk dat Arcade architectuur belangrijker vindt dan duurzaamheid.*

We hebben ingezet om dit beeld bij stakeholders te keren. We hebben een regisseur duurzaamheid aangesteld en een tweede communicatieadviseur die communicatie over duurzaamheid in haar pakket heeft. De verduurzaming van ons woningbezit ligt op schema. In 2028 heeft Arcade vrijwel geen E, F en G labels meer en ook op het gebied van het gasloos maken van onze woningen zetten we stappen.

Recente inzet om een warmtenet in Monster te realiseren is een goed voorbeeld. Huurders van de woningen die we daarop willen aansluiten, zijn inmiddels akkoord gegaan met de aanpassingen die daarvoor nodig zijn in hun woningen. Naast de inzet op duurzaamheid blijven we ons ook hard maken voor het realiseren van woningen waar huurders trots op kunnen zijn. We vinden het allebei belangrijk.

Een prachtig voorbeeld van het samengaan van architectuur, duurzaamheid en woongeluk, zijn de twee appartementsgebouwen die we in 2025 opleverden in Woonzorgpark Rosenberg in Den Haag. Hier realiseerden we 145 sociale huurappartementen voor GGZ-instelling Parnassia. We wonnen met het project de Haagse Woonprijs. Een quote uit het juryrapport: “Woonzorgpark Rosenberg onderscheidt zich door maatschappelijke betekenis, architectonische kwaliteit en een voorbeeldige integratie van zorg, wonen en landschap.” Van bewoners en begeleiders horen we terug dat de woningen en de woonomgeving mensen gelukkiger maken.

*Geef prioriteit aan het voornemen om het stakeholderbeleid onderdeel te laten zijn van het nieuwe beleidsplan. Werk hierbij uit op welke wijze Arcade met stakeholders wil samenwerken. Ondanks de toegenomen samenwerking met stakeholders, ervaren veel (met name overige stakeholders) nog afstand tot Arcade. Overweeg het aanstellen van een relatiemanager.*

De samenwerking met stakeholders verloopt steeds beter. De uitwerking van ons stakeholderbeleid laat nog op zich wachten. Inmiddels is relatiemanagement op het vlak van ‘wonen en zorg’ binnen Arcade wel belegd. Daarnaast ligt de projectleiding van de twee pilots binnen Gezond en Wel Thuis bij een medewerker van Arcade.

*Geef aandacht aan de werkdruk bij Arcade. De organisatie heeft relatief weinig fte’s in relatie tot de werkzaamheden die gedaan worden. Onder meer door stakeholders wordt aangegeven, dat zij het idee hebben dat de werkdruk bij Arcade hoog is.*

Zoals hiervoor al aangegeven: Arcade heeft het aantal formatieplaatsen flink uitgebreid. Met de eerder beschreven focus op onze medewerkers, hebben we stevig ingezet op minder werkdruk.

## De leervragen voor deze visitatie

In deze visitatie staan we graag stil bij de volgende vragen en dilemma's:

### *Regionale solidariteit in de woningbouwopgave of onze eigen ontwikkelportefeuille en investeringsopgave*

De woningbouwopgave in de regio is groot. Er wordt al regelmatig een beroep op Arcade gedaan en we verwachten dat dit in de nabije toekomst zal toenemen. Daarnaast hebben we onze eigen ontwikkelportefeuille en investeringsopgave. Hoe maken we hierin een goede afweging?

### *Meer kwetsbare bewoners, wat is de impact op leefbaarheid*

Door extramuralisering van zorg en vergrijzing wonen er steeds meer kwetsbare bewoners in onze sociale huurwoningen. Dit heeft impact op de leefbaarheid in een buurt. Welke rol moeten, willen en kunnen we als woningcorporatie hierin nemen?

### *Extra investeren in duurzaamheid of in nieuwbouw*

Hoe ver gaan we in het investeren in duurzaamheid? Mag investeren in duurzaamheid ten koste gaan van het realiseren van nieuwe woningen?

### *Balans tussen betaalbaarheid en huurbeleid*

Als woningcorporatie zorgen we ervoor dat huurwoningen betaalbaar blijven. Tegelijkertijd zijn we verantwoordelijk voor onderhoud, verduurzaming en veiligheid. Daarvoor zijn investeringen nodig. Hoe vinden we de juiste balans tussen betaalbare huren en het financieren van noodzakelijke investeringen?

### *Werkplezier*

We hebben meer focus op medewerkers en werkgeluk gelegd. Hoe ervaren medewerkers dit? Voelen zij meer ruimte voor samenwerking? Hebben zij werkplezier en zijn ze trots op Arcade? En hoe ervaren onze stakeholders dit?

## De blik vooruit

We houden vast aan de koers die Arcade na de vorige visitatie heeft ingezet, aan dingen die goed zijn en goed gaan. We staan open om te leren en te verbeteren. Met een stevige financiële basis, een ondernemende geest en een scherpe blik op de toekomst zijn we klaar om onze maatschappelijke opgaven met ambitie en daadkracht aan te blijven pakken. In een tijd waarin de vraag naar betaalbare, duurzame en passende

huisvesting groter is dan ooit, kiezen wij niet voor behoudend beleid, maar voor beweging.

Het realiseren van woningen, duurzaamheid, leefbaarheid en samenwerking blijven leidende principes in alles wat we doen. We zetten ons in voor buurten waar mensen zich thuis voelen, met woningen die betaalbaar zijn. We werken intensief samen met gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, collega-corporaties en andere maatschappelijke partners om onze doelen te realiseren en de kracht van het collectief te benutten. We willen impact blijven maken: voor onze huurders, voor de wijken waarin we actief zijn en voor de samenleving als geheel. Samen bouwen we aan meer dan stenen – we bouwen aan perspectief.

# Recensie



De recensie vormt de reflectie van de visitatiecommissie op het functioneren van Arcade in de periode 2022–2025. De commissie baseert zich hierbij op de position paper, de aangeleverde stukken, de uitgezette enquêtes, de gesprekken met interne en externe belanghebbenden en de bevindingen uit het onderzoek naar de visitatievelden. De ervaringen van huurders, partners en medewerkers geven daarbij een belangrijk en consistent beeld van de ontwikkeling die Arcade heeft doorgemaakt.

## Arcade in ontwikkeling: een duidelijke beweging zichtbaar

Wat in deze visitatie vooral opvalt, is dat Arcade de afgelopen jaren zichtbaar in ontwikkeling is geweest. In vrijwel alle gesprekken wordt de bestuurswisseling van enkele jaren geleden genoemd als een belangrijk kantelpunt. Onder de vorige bestuurder lag de nadruk sterk op nieuwbouw en het realiseren van projecten, waarin belangrijke resultaten zijn behaald. Onder de huidige bestuurder heeft de organisatie zich verder ontwikkeld richting een meer toegankelijke en benaderbare corporatie, met een sterkere focus op de huurder en de leefomgeving.

Deze ontwikkeling is niet alleen zichtbaar in houding en intentie, maar ook in de dagelijkse praktijk is dit merkbaar. Huurders geven aan dat zij zich meer gehoord voelen en inhoudelijk invloed kunnen uitoefenen bij nieuw op te stellen beleid. Medewerkers en de ondernemingsraad herkennen de omslag naar een meer proactieve manier van werken. Ook partners zien een corporatie die makkelijker samenwerkt en zich nadrukkelijker laat zien in de wijk.

### “We voelen ons meer gehoord dan voorheen”

Huurders Arcade

De commissie waardeert deze ontwikkeling. De visitatie laat ook zien dat Arcade zich nog midden in dit proces bevindt. De ingezette koers wordt breed herkend en gedragen, maar is nog niet op alle onderdelen volledig doorvertaald naar de dagelijkse werkwijze. Met name de verdere concretisering in functiebeschrijvingen en de borging in beleid en werkprocessen vormen daarin een belangrijke volgende stap.

## Sterk in de wijk: nabijheid en samenwerking als kracht

Een duidelijke kracht van Arcade ligt in de manier waarop de corporatie aanwezig is in de wijk en samenwerkt met partners. De inzet op leefbaarheid en sociaal beheer is de afgelopen jaren versterkt en dat is merkbaar voor huurders en betrokken organisaties. Arcade is zichtbaarder, signalen worden opgepakt en professionals weten elkaar goed te vinden.

### “De aanwezigheid van Arcade in de wijk is toegenomen”

Welzijnspartner Arcade

De samenwerking met betrokken partners wordt gekenmerkt door korte lijnen en een praktische, oplossingsgerichte aanpak. Dit maakt het mogelijk om snel te schakelen en gezamenlijk op te treden bij vraagstukken in de wijk. In een context waarin de problematiek complexer wordt, is dit van grote waarde.

Toch is deze goede samenwerking ook kwetsbaar. De samenwerking is op meerdere plekken afhankelijk van persoonlijke relaties en individuele inzet. Dat maakt deze effectief, maar minder vanzelfsprekend bestendig. Daarnaast blijkt dat op het terrein van wonen en zorg nog een volgende stap nodig is. De commissie ziet dat Arcade in de praktijk nadrukkelijk investeert in dit thema, onder meer via sociaal beheer, samenwerkingsverbanden en concrete projecten. Er is samenwerking en bereidheid, maar een gedeelde richting en verdere inhoudelijke verdieping ontbreken nog, waardoor de verschillende initiatieven nog niet altijd vanuit een gezamenlijke visie met elkaar verbonden zijn.

## De grotere opgave: spanning tussen ambitie, context en zichtbaarheid

Tijdens deze visitatie krijgt de volkshuisvestelijke opgave rond beschikbaarheid van woningen veel aandacht. Huurders en stakeholders benoemen dit als het belangrijkste knelpunt, met name in het Westland.

Uit de gesprekken komt duidelijk naar voren dat Arcade bereid is om te bouwen en actief kansen wil benutten. De commissie ziet daarbij dat Arcade niet alleen verantwoordelijkheid neemt voor de woningbouwopgave binnen het eigen werkgebied, maar ook bereid is bij te dragen aan de regionale opgave. Dit blijkt onder meer uit het feit dat Arcade in haar

meerjarenplanning een groter aandeel van de regionale nieuwbouwoopgave heeft opgenomen dan op basis van een evenredige verdeling verwacht zou mogen worden. In de praktijk blijken de mogelijkheden hiervoor echter beperkt. Voor de buitenwereld is vooral zichtbaar wat daadwerkelijk wordt gerealiseerd, waardoor een verschil ontstaat tussen de inzet en ambitie van Arcade enerzijds en de herkenning daarvan anderzijds.

Hoewel de corporatie over voldoende financiële middelen beschikt, wordt zij in haar mogelijkheden beperkt door het gebrek aan beschikbare bouwlocaties, waarbij de lokale context een bepalende rol speelt. De politieke en bestuurlijke context binnen de gemeente Westland is volgens meerdere stakeholders lange tijd terughoudend geweest ten aanzien van het versnellen van sociale woningbouw. Tegelijkertijd wordt benoemd dat de samenwerking tussen Arcade en de gemeente de afgelopen periode is versterkt en dat stappen worden gezet om gezamenlijk de woningbouwoopgave verder te brengen. Tegen de achtergrond van landelijke ontwikkelingen, waarin wordt gestuurd op een aandeel van minimaal 30% sociale woningbouw, ligt hier een duidelijke opgave voor de lokale en regionale samenwerking.

De visitatiecommissie constateert dat de benodigde urgentie binnen de gemeente Westland vooralsnog onvoldoende merkbaar is voor Arcade, waardoor de voortgang van nieuwbouw achterblijft bij de behoefte en de mogelijkheden voor Arcade om invulling te geven aan de woningbouwoopgave beperkt blijven. Dit leidt bij Arcade tot merkbare frustratie, omdat de bereidheid en ambitie om te bouwen niet in dezelfde mate tot realisatie kunnen komen.

In Den Haag levert Arcade een bijdrage aan de nieuwbouwoopgave door deel te nemen aan projecten en samen te werken met andere corporaties en de gemeente. De corporatie heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld tot een betrokken partner binnen de stedelijke samenwerking en pakt, waar mogelijk, projecten op binnen de regionale woningbouwoopgave. De positie van Arcade in Den Haag is daarbij minder nadrukkelijk dan die van de grotere corporaties, mede door het relatief beperkte en verspreide bezit. Dit maakt dat de bijdrage aan nieuwbouw vooral tot stand komt in samenwerking en binnen bestaande structuren, en minder vanuit een leidende rol. Binnen deze context wordt van Arcade verwacht dat zij haar inzet blijft tonen en kansen benut waar deze zich voordoen, passend bij haar positie in het geheel.

De commissie ziet hierin een wezenlijk spanningsveld dat kenmerkend is voor het functioneren van Arcade in deze periode. De realisatie van nieuwbouw blijkt in sterke mate

afhankelijk van de lokale context: waar in het Westland de mogelijkheden beperkt zijn, ontstaat in Den Haag meer ruimte door samenwerking en deelname aan bestaande structuren. Uit de gesprekken blijkt dat van Arcade wordt verwacht dat zij haar rol binnen deze verschillende contexten zichtbaar en initiërend blijft invullen en de opgave actief agendeert richting gemeente en andere stakeholders. De opgave voor Arcade ligt daarmee niet alleen in het realiseren van woningen, maar ook in het zichtbaar maken van haar inzet en het versterken van haar positie in het samenspel met andere partijen.

## Besturing en organisatie: van ontwikkeling naar bestendiging

In de besturing en organisatie is de ontwikkeling van Arcade ook zichtbaar. De huidige bestuurder en het managementteam worden door alle betrokkenen ervaren als toegankelijk en betrokken. Er is meer ruimte voor inbreng van huurders en medewerkers en de organisatie is beter in staat om signalen op te halen en daarop te reageren.

Tegelijkertijd is de organisatie in korte tijd veranderd. Er zijn functies toegevoegd, werkwijzen aangepast en de organisatie is gegroeid. Dit heeft de slagkracht vergroot, en brengt ook nieuwe vragen met zich mee. Binnen de organisatie is behoefte aan duidelijkheid over rollen, aan samenhang in sturing en aan het beter borgen van kennis en werkwijzen.

De commissie ziet een organisatie die duidelijk stappen heeft gezet en steviger staat dan voorheen en die nu toe is aan een volgende fase. De nadruk verschuift van ontwikkelen naar borgen: het vasthouden en verankeren van wat is opgebouwd.

## Tot slot: verdiepen en vasthouden van de ingezette koers

Arcade laat een organisatie zien die de afgelopen jaren een duidelijke ontwikkeling heeft doorgemaakt en daarin door haar omgeving wordt herkend en gewaardeerd. De corporatie is toegankelijker geworden, sterker aanwezig in de wijk en beter in staat om samen te werken met huurders en partners. Daarmee is een stevige basis gelegd.

De belangrijkste opgave voor de komende periode ligt in het verdiepen en beleidsmatig verankeren van de ingezette ontwikkeling. Daarbij gaat het om het vasthouden van de versterkte positie in de wijk, het verder bestendigen van samenwerkingen en het vergroten van de zichtbaarheid van de rol van Arcade binnen de volkshuisvestelijke opgave. Door deze lijn vast te houden, kan Arcade de ingezette ontwikkeling consolideren en blijven aansluiten bij wat huurders en partners nodig hebben.

## Wat andere corporaties kunnen leren van Arcade

De visitatiecommissie ziet in het project Woonzorgpark Rosenberg een aansprekend voorbeeld van hoe Arcade invulling geeft aan haar maatschappelijke rol. In dit project is in nauwe samenwerking met zorginstelling Parnassia wonen en zorg op een geïntegreerde manier samengebracht, met oog voor zowel de kwaliteit van de woningen als de leefomgeving van bewoners.

Binnen Rosenberg wonen mensen die moeite hebben om zelfstandig te leven en vaak ggz begeleiding nodig hebben. Door hen in geclusterde woonvormen met 24-uurs begeleiding te huisvesten, kunnen zij zo zelfstandig mogelijk wonen in een passende omgeving, zonder dat zij in een reguliere wijk vastlopen of overbelast raken.

Wat opvalt, is de manier waarop Arcade samen met Parnassia en de gemeente Den Haag opereert. Er is sprake van korte lijnen tussen de betrokken partijen, waardoor snel kan worden geschakeld en gezamenlijk oplossingen worden gevonden voor vraagstukken rond wonen, zorg en leefbaarheid. De gemeente speelt hierin een actieve rol, onder andere door conciërges ter plekke te laten functioneren, waarmee de begeleiding en stabiliteit in de woonomgeving worden versterkt.

Deze aanpak heeft meerwaarde voor de bewoners zelf en draagt er ook aan bij dat de druk op reguliere wijken wordt verminderd. Door kwetsbare bewoners een passende woonomgeving met begeleiding te bieden, ontstaan daar minder snel overlastsituaties en complexe problematiek.

Voor andere corporaties laat Rosenberg zien dat complexe woonzorgopgaven niet alleen vragen om passende huisvesting, maar vooral om een gezamenlijke aanpak van corporatie, zorgorganisatie en gemeente. De kracht van het project zit in het vroegtijdig organiseren van die samenwerking, het verbinden van wonen en zorg in één aanpak en het gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheid voor de leefomgeving. Juist deze integrale samenwerking maakt het mogelijk om duurzame oplossingen te realiseren voor bewoners met een intensieve ondersteuningsvraag.

## In antwoord op de leervragen

### **Regionale solidariteit in de woningbouwopgave of onze eigen ontwikkelportefeuille en investeringsopgave?**

De visitatie laat zien dat Arcade de afgelopen jaren bewust heeft geïnvesteerd in regionale solidariteit binnen de woningbouwopgave, onder andere door verkenning van projecten buiten het oorspronkelijke werkgebied. De mogelijkheden om binnen het eigen werkgebied, met name in het Westland, tot realisatie te komen zijn lange tijd beperkt geweest. Hierdoor ontstaat een spanningsveld tussen ambitie en feitelijke realisatie.

De commissie ziet hierin een belangrijke opgave om, samen met partners, actiever te verkennen waar binnen de regio wél ontwikkelmogelijkheden liggen. Door regionale kansen nadrukkelijker te benutten, kan Arcade haar ambities beter vertalen naar zichtbare resultaten en haar bijdrage aan de woningbouwopgave vergroten.

### **Meer kwetsbare bewoners, wat is de impact op leefbaarheid?**

Uit de gesprekken met huurders en partners komt naar voren dat de instroom van kwetsbare bewoners de leefbaarheid in wijken onder druk kan zetten. Er is vaker sprake van complexere problematiek, waardoor de inzet van zowel Arcade als samenwerkingspartners intensiever wordt.

De versterkte inzet van Arcade op sociaal beheer en aanwezigheid in de wijk positief beoordeeld. Huurders en partners geven aan dat signalen beter worden opgepakt en dat de samenwerking in de wijk helpt om problemen beheersbaar te houden. De visitatie laat daarmee een dubbel beeld zien: de opgave wordt zwaarder, daarnaast is ook de inzet van Arcade toegenomen en wordt als waardevol ervaren. Dit vraagt blijvend aandacht en afstemming met partners om de leefbaarheid op peil te houden.

### **Extra investeren in duurzaamheid of in nieuwbouw?**

De visitatie laat zien dat beide opgaven groot zijn en concurreren om dezelfde middelen. De druk op de beschikbaarheid van woningen is, met name in het Westland, het meest urgent en ook het meest zichtbaar voor huurders en stakeholders.

De commissie ziet daarom dat het logisch is om in de prioritering nadrukkelijk ruimte te blijven geven aan nieuwbouw. Dat neemt niet weg dat duurzaamheid een onlosmakelijk onderdeel is van de opgave. De uitdaging ligt vooral in het combineren van beide: door

duurzaamheid zoveel mogelijk integraal mee te nemen in nieuwbouw en onderhoud, in plaats van als afzonderlijke opgave te benaderen.

De belangrijkste stap voor Arcade is om de gemaakte keuzes hierin explicieter te maken en beter uit te leggen. Door duidelijk te positioneren waar en waarom prioriteit wordt gelegd, kan Arcade meer begrip en draagvlak creëren bij haar stakeholders.

#### **Hoe wordt de balans tussen betaalbaarheid en huurbeleid ervaren?**

Huurders geven aan begrip te hebben voor keuzes rond huurontwikkeling, mits deze goed worden toegelicht. De commissie ziet dat Arcade hierin het perspectief van de huurder meeneemt en erin slaagt om draagvlak te creëren, wat een belangrijke kracht is in dit spanningsveld.

#### **Hoe wordt het werkplezier binnen Arcade ervaren?**

Uit de gesprekken komt naar voren dat medewerkers de ontwikkeling van de organisatie overwegend positief ervaren. Er is meer ruimte om mee te denken en bij te dragen, wat bijdraagt aan betrokkenheid en eigenaarschap.

De groei van de organisatie brengt ook nieuwe vraagstukken met zich mee. Medewerkers en OR benoemen aandachtspunten rond rolverdeling, aansturing en werkdruk. De visitatie laat zien dat de organisatie in een fase is gekomen waarin verdere structurering en duidelijkheid nodig zijn om deze ontwikkeling duurzaam te ondersteunen.

# Samenvatting

Arcade is een woningcorporatie in de regio Haaglanden en beheert ruim 10.000 woningen. De corporatie is actief in onder meer Westland en Den Haag en werkt samen met huurders, gemeenten en maatschappelijke partners aan betaalbare, duurzame woningen en leefbare buurten waar mensen prettig kunnen wonen.



## Maatschappelijke waarde



- Duidelijke stap naar meer aandacht voor huurder en leefomgeving
- Goede kwaliteit woningen en professioneel georganiseerd onderhoud
- Zichtbaar versterkte inzet op leefbaarheid en aanwezigheid in de wijk
- Bewuste afwegingen rond betaalbaarheid, met draagvlak bij huurders
- Bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen in de woningbouwopgave



- Beschikbaarheid van woningen blijft het grootste knelpunt, vooral in het Westland
- Nieuwbouwambities worden beperkt door gebrek aan locaties en lokale context
- Inzet en resultaten van Arcade zijn niet altijd even zichtbaar voor de omgeving
- Communicatie richting huurders bij onderhoud en projecten kan sterker
- Zichtbaarheid en profilering van de duurzaamheidsopgave kan worden versterkt

## Maatschappelijke verankering



- Sterkere positie huurders en verbeterde relatie huurdersorganisatie
- Zichtbare aanwezigheid van Arcade in de wijk
- Goede samenwerking met gemeenten, zorg- en welzijnspartners en aannemers
- Korte lijnen, onderling vertrouwen en oplossingsgerichte samenwerking
- Ook in Den Haag, ondanks versnipperd bezit, een relevante en betrokken positie



- Samenwerking in de praktijk is sterk, maar nog kwetsbaar in de borging
- Doorwerking van signalen van huurders kan zichtbaarder en sneller
- In het Westland verschillen verwachtingen en mogelijkheden in de samenwerking
- Gedeelde visie op wonen en zorg ontbreekt nog
- Vast aanspreekpunt en borging richting zorgpartners ontbreken deels

## Besturing



- Toegankelijke en betrokken bestuurlijke stijl
- Duidelijke koers met meer focus op huurder en leefomgeving
- Meer ruimte voor inbreng van medewerkers en huurders
- Verbeterde samenwerking met partners en groei in interne samenwerking
- Organisatie beter in staat om signalen op te halen en op te pakken



- Doorvertaling van strategie naar uitvoering nog niet overall consistent
- Besturingsstructuur en beleid vragen verdere formalisering en borging
- Rollen en verantwoordelijkheden nog niet altijd scherp
- Sturing en communicatie rondom projecten kan duidelijker
- Lerend vermogen nog onvoldoende expliciet georganiseerd en benut

## Maatschappelijke capaciteit



- Organisatie in korte tijd versterkt en uitgebreid
- Meer ruimte voor proactief werken en oppakken van opgaven
- Betrokken medewerkers en aandacht voor ontwikkeling
- Financiële positie zorgvuldig opgebouwd en bereidheid om te investeren
- Vergrote capaciteit en ruimte om opgaven op te pakken



- Organisatie toe aan fase van consolideren en structureren
- Kennis is op onderdelen nog te persoonsgebonden
- Duidelijkheid over inrichting, rolverdeling en ondersteuning blijft nodig
- Verdere optimalisering van automatisering vraagt aandacht
- Toenemende druk op middelen vraagt om blijvend scherpe keuzes en prioritering

## Maatschappelijke waarde



### De maatschappelijke opgaven van Arcade

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

Arcade geeft in deze visitatieperiode op verschillende manieren invulling aan haar maatschappelijke opgaven. In de gesprekken en stukken komt naar voren dat de corporatie daarbij nadrukkelijker oog heeft gekregen voor de betekenis van haar handelen voor huurders en wijken. Dit is zichtbaar in zowel beleid als uitvoering.

Huurders geven aan dat hun inbreng vaker wordt meegenomen en dat keuzes, bijvoorbeeld rond betaalbaarheid, beter uitlegbaar zijn geworden. Ook in de uitvoering is zichtbaar dat Arcade meer oog heeft voor de impact van maatregelen op bewoners, bijvoorbeeld bij onderhoud en leefbaarheid. Daaruit blijkt dat Arcade haar maatschappelijke rol in deze periode breder invult dan alleen het beheren en ontwikkelen van vastgoed.

De visitatie maakt duidelijk dat deze ontwikkeling nog niet op alle onderdelen even ver is uitgewerkt. Met name op grotere en meer complexe opgaven, zoals de beschikbaarheid van woningen en duurzaamheid, ligt er nog een duidelijke opgave om de maatschappelijke waarde verder te vergroten.

### Beschikbaarheid: bereidheid en inzet, ook voelbare spanning

De druk op de woningmarkt in het werkgebied van Arcade is groot. Met name in het Westland wordt door huurders en stakeholders een duidelijke spanning ervaren tussen de behoefte aan woningen en de feitelijke beschikbaarheid.

Huurders benoemen het gebrek aan nieuwbouw nadrukkelijk als het belangrijkste knelpunt. Dit beeld wordt door meerdere gesprekspartners bevestigd. Uit de gesprekken ontstaat een genuanceerd beeld. Arcade wordt door partners getypeerd als een corporatie die bereid is om te bouwen en kansen te benutten wanneer deze zich voordoen. In Den Haag wordt deze rol ook expliciet herkend en gewaardeerd. Daar wordt Arcade gezien als een corporatie die actief invulling geeft aan regionale solidariteit, projecten oppakt en verantwoordelijkheid neemt binnen de woningbouwopgave.

In het Westland ligt dit anders. Arcade geeft aan daar nadrukkelijk te willen bouwen en ervaart dat de mogelijkheden hiervoor lange tijd beperkt zijn geweest. Het ontbreken van voldoende bouwlocaties en verschillen in tempo en prioritering rondom sociale woningbouw hebben hierbij een rol gespeeld. Daarbij wordt door meerdere stakeholders benoemd dat het aandeel sociale woningbouw in het Westland omhoog moet.

Tegelijkertijd lijkt zich in de afgelopen periode een kentering af te tekenen. De ambtelijke samenwerking en de bestuurlijke dialoog tussen Arcade en de gemeente Westland zijn verbeterd en er worden stappen gezet om de woningbouwopgave verder te brengen. Ook zijn er inmiddels ontwikkelingen zichtbaar waarbij Arcade meer mogelijkheden ervaart om invulling te geven aan sociale woningbouw. Ondanks deze ontwikkeling blijft de spanning tussen de grote behoefte aan woningen en de feitelijke voortgang van nieuwbouw nadrukkelijk aanwezig.

Voor stakeholders is echter vooral zichtbaar wat er daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Daardoor ontstaat een verschil tussen de inzet en ambitie van Arcade enerzijds en de ervaren resultaten anderzijds. De commissie constateert dat de beperkte voortgang in belangrijke mate samenhangt met de lokale context.

De commissie ziet hierin een belangrijk spanningsveld. De opgave rond beschikbaarheid ligt nadrukkelijk niet alleen bij Arcade, maar vraagt om blijvende samenwerking tussen corporatie, gemeente en andere betrokken partijen.

De verwachting blijft bestaan dat Arcade haar rol binnen deze context zichtbaar en initiërend invult. De uitdaging ligt daarmee zowel in het realiseren van woningen als in het gezamenlijk blijven agenderen van de woningbouwopgave en het versterken van de samenwerking binnen de lokale context. Daarbij wordt duidelijk dat deze opgave de invloedssfeer van de corporatie overstijgt en mede afhankelijk is van keuzes en sturing op regionaal en landelijk niveau, wat het belang van regionale samenwerking en afstemming onderstreept.

### Betaalbaarheid: oog voor de huurder en draagvlak voor keuzes

Op het gebied van betaalbaarheid komt uit de gesprekken een overwegend positief beeld naar voren. Huurders geven aan dat zij begrip hebben voor huurverhogingen, mits duidelijk is waar het geld naartoe gaat en zij invloed ervaren op de keuzes die worden gemaakt.

## “Keuzes rond huren worden door Arcade over het algemeen goed uitgelegd”

Huurders Arcade

De commissie ziet hierin dat Arcade bewuste afwegingen maakt waarin het perspectief van de huurder een duidelijke plaats heeft gekregen. Dit wordt ook binnen de organisatie herkend, waar processen en beleid nadrukkelijker worden bekeken vanuit het perspectief van de huurder.

Het feit dat huurders begrip tonen voor keuzes die hen direct raken, laat zien dat Arcade erin slaagt om beleid uitlegbaar te maken en draagvlak te creëren. Dat is een belangrijke vorm van maatschappelijke waarde, juist in een context waarin betaalbaarheid onder druk staat.

### Kwaliteit: technisch goed, met aandacht voor de beleving

De kwaliteit van het vastgoed van Arcade wordt door verschillende partijen als goed beoordeeld. Huurders spreken over woningen van goede kwaliteit en aannemers geven aan dat het onderhoud op orde is en dat Arcade een duidelijke regie voert. De samenwerking met aannemers is professioneel ingericht, met aandacht voor kwaliteit en klanttevredenheid. De commissie ziet hierin een duidelijke kracht van Arcade: de technische kwaliteit en de organisatie van onderhoud zijn stevig en worden door partners gewaardeerd.

De aandacht van Arcade voor architectuur, die ook onder de vorige bestuurder al zichtbaar was en tot op heden is vastgehouden, wordt gewaardeerd. Woningen worden door betrokkenen als esthetisch aantrekkelijk ervaren, wat bijdraagt aan het woongenot en het gevoel van trots bij bewoners en medewerkers.

In de gesprekken wordt ook een ander aspect benoemd. Huurders geven aan dat de communicatie rondom onderhoud en renovatie beter kan, met name wanneer processen anders lopen dan gepland. In die situaties wordt een meer mensgerichte aanpak verwacht. De commissie ziet hier een verschil tussen de kwaliteit van de uitvoering en de beleving daarvan door huurders. Juist in dat laatste zit een kans om de ervaren kwaliteit verder te versterken.

## Leefbaarheid: zichtbaar versterkt en breed gewaardeerd

De inzet op leefbaarheid is een van de meest zichtbare ontwikkelingen bij Arcade in deze visitatieperiode. In de afgelopen jaren is deze inzet duidelijk versterkt, onder andere door de uitbreiding van sociaal beheer en de inzet van meer complexbeheerders. Daarmee heeft Arcade haar aanwezigheid in wijken vergroot en is zij dichterbij huurders komen te staan.

Huurders spreken met waardering over deze ontwikkeling en noemen specifiek de betrokkenheid en bereikbaarheid van complexbeheerders. Ook wordt genoemd dat Arcade vaker zichtbaar is in de wijk en dat signalen sneller worden opgepakt. Initiatieven zoals wijkshouwen dragen eraan bij dat bewoners zich gehoord voelen en dat knelpunten in de leefomgeving gezamenlijk worden besproken en aangepakt.

De commissie ziet dat Arcade hiermee een concrete bijdrage levert aan de leefbaarheid van wijken. De commissie ziet dat Arcade niet alleen gericht is op het beheer van woningen en tevens oog heeft voor wat er speelt achter de voordeur en in de directe leefomgeving. Dit sluit aan bij de bredere ontwikkeling die Arcade heeft doorgemaakt richting meer aandacht voor de huurder en de wijk.

Een concreet voorbeeld hiervan is de samenwerking met zorginstelling Parnassia bij Woonzorgpark Rosenburg in Den Haag, waar wonen en zorg zijn gecombineerd in een kwalitatief hoogwaardig en zorgvuldig vormgegeven project. De commissie ziet dit als een geslaagd voorbeeld van hoe Arcade, samen met partners, bijdraagt aan leefbare en inclusieve woonomgevingen.

**"De lijnen zijn kort en er wordt samen naar oplossingen gezocht."**

Welzijnspartner

Door meerdere gesprekspartners wordt benoemd dat de problematiek in wijken zwaarder wordt. De instroom van kwetsbare bewoners en de toegenomen complexiteit van vraagstukken zetten de leefbaarheid onder druk. Dit maakt dat de inzet van Arcade op dit terrein blijvend nodig is en verder moet worden verankerd.

## Duurzaamheid: in ontwikkeling, met ruimte voor scherpte

Op het gebied van duurzaamheid wordt door partners en aannemers aangegeven dat Arcade stappen zet en ambities uitspreekt. Er wordt gewerkt aan de verduurzaming van het bezit en er zijn projecten waarin deze ambities concreet worden gemaakt. Daarbij wordt benoemd dat Arcade beschikt over een goede technische kennisbasis en voldoende expertise in huis heeft om dit soort projecten aan te sturen.

Dit komt onder andere naar voren in projecten zoals aan de Gerrit van Heemskerkstraat, waar zichtbaar wordt dat Arcade in staat is om verduurzaming op een gedegen manier vorm te geven. Daarnaast heeft Arcade in de afgelopen periode beleid ontwikkeld op het gebied van duurzaamheid, waarmee richting wordt gegeven aan de opgave.

Tegelijkertijd geven partners aan dat de zichtbaarheid van deze ambities en het uitdragen van het beleid nog kan worden versterkt. Voor stakeholders is niet altijd duidelijk welke keuzes worden gemaakt en hoe duurzaamheid zich verhoudt tot andere opgaven, zoals nieuwbouw en betaalbaarheid. Ook wordt genoemd dat huurders eerder betrokken kunnen worden bij verduurzamingsprojecten, zodat zij kunnen meedenken over keuzes en prioriteiten.

De visitatiecommissie ziet dat duurzaamheid duidelijk onderdeel is van de opgave van Arcade en dat de uitwerking en profilering daarvan nog in ontwikkeling zijn. Hierdoor is nog niet altijd zichtbaar wat Arcade op dit vlak realiseert, terwijl daar wel aanleiding toe is.

## Reflectie van de commissie

De commissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van Arcade over de periode 2022–2025 als **Goed**. De visitatiecommissie ziet een corporatie die op verschillende opgaven een herkenbare bijdrage levert en die zich de afgelopen jaren duidelijk heeft ontwikkeld. De kwaliteit van het vastgoed is op orde, de inzet op leefbaarheid wordt breed gewaardeerd en huurders ervaren meer aandacht voor hun positie.

Wel zijn er duidelijke aandachtspunten. De beschikbaarheid van woningen, met name in het Westland, blijft achter bij de behoefte. Daarnaast vragen de communicatie richting huurders en de profilering op duurzaamheid om verdere ontwikkeling.

De commissie waardeert de ontwikkeling die Arcade heeft doorgemaakt en ziet een organisatie die het verschil wil maken op verschillende vlakken. Met de stappen die zijn

gezet, ligt er een stevige basis om de maatschappelijke waarde in de komende periode verder te versterken.

De commissie ziet daarbij ook duidelijke kansen. Met de zichtbare inzet op leefbaarheid en de groeiende betrokkenheid van huurders heeft Arcade een goede uitgangspositie om haar maatschappelijke rol verder te verankeren. Door haar rol en inzet nog nadrukkelijker zichtbaar te maken en keuzes scherper te positioneren, kan Arcade haar bijdrage aan de maatschappelijke opgaven verder versterken.

Tevens ligt er een duidelijke kans in het actiever en met meer zichtbare trots uitdragen van de resultaten die worden behaald, zowel op het gebied van onder andere duurzaamheid als op maatschappelijk vlak. Het beter zichtbaar maken van wat Arcade realiseert, kan bijdragen aan meer herkenning en waardering vanuit de omgeving.

## Bevinding maatschappelijke waarde

De visitatiecommissie wil de volgende bevinding meegeven:

- **Nieuwbouw blijft het belangrijkste spanningspunt.**  
De beschikbaarheid van woningen, vooral in het Westland, is het meest genoemde knelpunt. Huurders en stakeholders ervaren dat de nieuwbouw achterblijft bij de behoefte.



# Maatschappelijke verankering



## Maatschappelijke verankering van Arcade

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

De visitatiecommissie ziet dat Arcade maatschappelijk goed verankerd is in haar werkgebied. De corporatie is zichtbaar aanwezig in de wijken en onderhoudt actieve relaties met huurders, gemeenten en maatschappelijke partners. Met name in het Westland komt een beeld naar voren van korte lijnen, onderling vertrouwen en een sterke gerichtheid op het gezamenlijk oppakken van vraagstukken in de wijk.

Deze verankering is in de afgelopen jaren versterkt. Arcade heeft meer ingezet op sociaal beheer en is nadrukkelijker betrokken geraakt bij wat er speelt in buurten en complexen. Nieuwe huurders worden bezocht, signalen uit de wijk worden opgepakt en er is frequent contact met partners zoals welzijn, politie en sociale teams. Ook de relatie met huurders en de huurdersorganisatie is volgens betrokkenen verbeterd.

De visitatie laat zien dat deze verankering voor een belangrijk deel steunt op de dagelijkse praktijk en op persoonlijke contacten. Dat maakt de samenwerking effectief, laagdrempelig en tevens kwetsbaar. Voor de komende periode ligt er een opgave om deze sterke verankering verder te borgen en minder afhankelijk te maken van individuen.

## Huurders: meer betrokken en beter gehoord

De visitatiecommissie ziet dat de positie van huurders in de afgelopen jaren is versterkt. Huurders geven aan dat zij zich meer gehoord voelen en dat hun inbreng daadwerkelijk wordt meegenomen in beleid. Zij noemen daarbij onder andere het ZAV-beleid, doorstroming en het incassobeleid als voorbeelden waar hun invloed zichtbaar is geweest.

De relatie tussen Arcade en de huurdersorganisatie is volgens betrokkenen verbeterd. De huurdersorganisatie wordt serieuzer genomen en als een volwaardige gesprekspartner gezien. Daarnaast is er waardering voor de inzet van Arcade op bewonerscommissies en de betrokkenheid van huurders bij wijkshouwen.

Ook in de dagelijkse praktijk ervaren huurders dat Arcade beter bereikbaar is en signalen oppakt, ook bij complexere situaties zoals overlast of problematiek achter de voordeur. Dit draagt bij aan het gevoel dat de corporatie dichtbij staat en betrokken is.

Tegelijkertijd geven huurders aan dat de doorwerking van signalen binnen de organisatie niet altijd snel genoeg verloopt. Ook wordt benoemd dat communicatie, met name bij onderhoud en projecten, beter kan. De commissie ziet hierin een aandachtspunt in de aansluiting tussen wat wordt opgehaald bij huurders en hoe dit zichtbaar terugkomt in de organisatie.

## Samenwerkers: sterke relaties in de praktijk

### Gemeenten

De samenwerking met gemeenten wordt door betrokkenen overwegend positief beoordeeld. Zowel in Den Haag als in het Westland wordt Arcade gezien als een benaderbare en betrouwbare partner, die afspraken nakomt en zich constructief opstelt in de samenwerking. Het contact verloopt op verschillende niveaus (bestuurlijk, strategisch en in de uitvoering) en wordt gekenmerkt door korte lijnen en wederzijds vertrouwen.

Gelijktijdig komt uit de gesprekken naar voren dat de samenwerking per gemeente een verschillend karakter heeft. In Den Haag wordt Arcade gewaardeerd als een corporatie die projecten oppakt en haar rol pakt binnen de woningbouwopgave. Arcade heeft zich hier ook nadrukkelijk gepositioneerd, onder andere door actief deel te nemen aan wijktafels en aansluiting te zoeken bij de grotere corporaties in de stad. Bestuurlijk wordt Arcade goed betrokken en is zij een volwaardige gesprekspartner.

De positie van Arcade in Den Haag wordt mede bepaald door de spreiding van het bezit, dat voortkomt uit de overname van woningen. Hierdoor is het bezit versnipperd over verschillende wijken, wat het lastiger maakt om lokaal sterk verankerd te zijn. In sommige wijken hebben andere corporaties een nadrukkelijker positie. Desondanks wordt Arcade ook in Den Haag gezien als een relevante en betrokken partner.

In het Westland ligt het zwaartepunt van het werkgebied van Arcade en is de verbinding met de lokale context sterker. De samenwerking met de gemeente wordt ook hier als goed ervaren, met regelmatig overleg en betrokkenheid op verschillende niveaus.

Hier is ook de grootste spanning zichtbaar, met name rondom de woningbouwopgave. Arcade geeft aan graag meer te willen bouwen, maar ervaart dat de mogelijkheden daarvoor beperkt zijn. Vanuit de omgeving wordt juist verwacht dat Arcade een meer zichtbare en initiërende rol neemt in de ontwikkeling van nieuwe projecten.

De commissie ziet dat Arcade in beide gemeenten een serieuze samenwerkingspartner is en dat de invulling van die rol verschilt afhankelijk van de context. In Den Haag ligt de nadruk meer op het bijdragen aan projecten en samenwerking binnen bestaande structuren, terwijl in het Westland de verwachting sterker is dat Arcade haar rol nadrukkelijker positioneert. Dit verschil in verwachtingen en mogelijkheden vraagt om blijvende afstemming en duidelijkheid in de samenwerking.

### **Zorg- en welzijnsorganisaties**

De samenwerking met zorg- en welzijnspartners vindt in de praktijk plaats en wordt als waardevol ervaren, met name op het niveau van individuele casussen en in de wijk. Partners geven aan dat er veel overleg is geweest en dat Arcade bereid is om mee te denken en samen te werken. Ook wordt gezien dat Arcade de afgelopen jaren meer aandacht heeft gekregen voor de sociale kant van het wonen.

De commissie ziet daarnaast dat Arcade in de praktijk nadrukkelijk investeert in het thema wonen en zorg. Dit blijkt onder meer uit de uitbreiding van sociaal beheer, de samenwerking met zorg- en welzijnspartners en de inzet op woonzorgprojecten zoals Rosenberg. De aandacht voor wonen en zorg is daarmee zichtbaar aanwezig in de uitvoering. De volgende stap ligt vooral in het verbinden van deze initiatieven aan een meer gezamenlijke en richtinggevende visie.

**“We weten elkaar goed te vinden en de lijnen zijn kort”**

**Zorg- en welzijnspartner**

In het Westland wordt daarnaast een hechte samenwerkingsstructuur ervaren, onder andere met partijen zoals Vitis. Deze organisatie werkt met veel lokale vrijwilligers en is sterk verankerd in de gemeenschap. Arcade sluit hierop aan en profiteert van deze bestaande structuur, wat bijdraagt aan haar positie en verankering in de wijk.

Tevens komt uit de gesprekken een duidelijke ontwikkelopgave naar voren. Er ontbreekt volgens zorgpartijen een gedeelde visie op wonen en zorg. In regio Haaglanden is een regionale woonzorgvisie opgesteld, echter moet deze nog worden vertaald naar lokaal niveau in het Westland. In Den Haag is een dergelijke visie al vastgesteld, waar Arcade op kan aansluiten. Arcade zelf heeft nog geen eigen zorgvisie ontwikkeld, wat door gesprekspartners ook in het licht van de lokale context wordt geplaatst.

Daarnaast wordt benoemd dat kennis over zorg binnen Arcade nog onvoldoende is geborgd en gedeeld. Deze kennis is vaak persoonsgebonden, waardoor het risico bestaat dat deze bij personele wisselingen verloren gaat. Ook missen zorgpartners een vast aanspreekpunt binnen Arcade, bijvoorbeeld in de vorm van accountmanagement voor zorgvastgoed. Hierdoor wordt de samenwerking soms minder gestructureerd ervaren.

Tot slot geven partners aan dat zij nog meer als inhoudelijke gesprekspartner benut kunnen worden, bijvoorbeeld door hun expertise eerder en nadrukkelijker te betrekken bij plannen en vraagstukken.

### **Vastgoed- en onderhoudspartners**

Vastgoed- en onderhoudspartners zijn overwegend positief over de samenwerking met Arcade. Zij typeren de corporatie als een professionele opdrachtgever, met duidelijke afspraken en een bestendige manier van werken. De samenwerking wordt gekenmerkt door korte lijnen en wederzijds vertrouwen.

De werkwijze in bouwteams wordt gewaardeerd, omdat dit ruimte biedt om expertise in te brengen en gezamenlijk tot oplossingen te komen. Arcade denkt volgens partners goed mee over de haalbaarheid en betaalbaarheid van projecten en wordt gezien als een partij die duidelijk is in haar keuzes.

Ook op het gebied van onderhoud wordt de samenwerking als professioneel ervaren. Arcade voert een duidelijke regie en stuurt op kwaliteit en klanttevredenheid. Afspraken met aannemers zijn helder en worden periodiek geëvalueerd.

Tevens signaleren partners ook aandachtspunten. Zo kan de informatie-uitwisseling beter, met name tussen aannemers en het KCC, waardoor afspraken met huurders niet altijd voor alle partijen inzichtelijk zijn. Daarnaast wordt genoemd dat huurders eerder betrokken kunnen worden bij projecten, zodat hun perspectief beter wordt meegenomen.

## Samenwerking in de wijk: krachtig, maar afhankelijk van personen

In de wijken werkt Arcade intensief samen met verschillende partijen. Professionals geven aan dat zij elkaar weten te vinden en samenwerken vanuit oplossingen. De samenwerking wordt gekenmerkt door korte lijnen, wederzijds vertrouwen en een gezamenlijke focus op het aanpakken van vraagstukken in de wijk. Ook wordt door partners ervaren dat Arcade haar focus de afgelopen jaren heeft verschoven, met meer aandacht voor de sociale kant van het wonen en de samenwerking in de wijk.

Er wordt geïnvesteerd in onderlinge relaties en in kennis van bewoners en situaties. Deze manier van werken wordt als effectief ervaren en draagt bij aan het vroeg signaleren en aanpakken van problematiek.

Ook wordt benoemd dat deze samenwerking zijn kracht ontleend aan persoonlijke relaties. Succesvolle werkwijzen zijn beperkt vastgelegd, wat de continuïteit kwetsbaarder maakt wanneer medewerkers wisselen of rollen veranderen. De commissie ziet hier een duidelijke ontwikkelrichting: het behouden van de kracht van persoonlijk contact, gecombineerd met een betere borging van samenwerking en kennis.

## Reflectie van de commissie

De commissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Arcade in de periode 2022–2025 met **‘Goed’**. Arcade heeft in de afgelopen jaren een sterke ontwikkeling doorgemaakt en is inmiddels zichtbaar goed verbonden met haar huurders en samenwerkingspartners. Deze groei en inzet om goed verankerd te zijn waardeert de commissie met vier sterren.

De commissie waardeert met name de ontwikkeling richting meer betrokkenheid bij huurders en wijken, en de manier waarop in de praktijk wordt samengewerkt met partners. De relatie met huurders is verbeterd, de samenwerking in de wijken is sterk en partners ervaren Arcade als een betrouwbare en betrokken organisatie.

De commissie ziet dat deze verankering soms nog afhankelijk is van personen en dat op onderdelen, zoals wonen en zorg en de interne doorwerking van signalen, verdere ontwikkeling mogelijk is. Ook constateert de commissie dat de invloed van huurders en partners zichtbaar is in de samenwerking en besluitvorming, maar dat de mate waarin deze invloed leidt tot concrete resultaten per opgave en per lokale context verschilt. Dit neemt niet weg dat Arcade met de huidige basis van vertrouwen, samenwerking en betrokkenheid

een stevige uitgangspositie heeft om haar maatschappelijke verankering verder te versterken.

De commissie ziet daarbij ook duidelijke kansen. Door de sterke samenwerking in de wijken beter te verankeren in werkwijzen en afspraken kan de continuïteit worden vergroot. Daarnaast ligt er een kans om de samenwerking met zorg- en welzijnspartners verder te verdiepen, onder meer door te werken aan een gezamenlijke visie op wonen en zorg. Ook kan Arcade de betrokkenheid van huurders verder versterken door signalen sneller en zichtbaarder door te laten werken in beleid en uitvoering.

## Bevindingen maatschappelijke verankering

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

- **Sterke positie in de wijk en samenwerking in de praktijk**  
Arcade is goed verankerd in de wijken, met name in het Westland. Ook in Den Haag, ondanks hun beperkte bezit, hebben ze een goede positie weten te verwerven. De samenwerking met gemeenten, welzijn, politie en andere partners verloopt in de praktijk goed, met korte lijnen en focus op oplossingen.
- **Verankering is sterk in de praktijk en vraagt om verdere bestendinging.**  
De maatschappelijke verankering van Arcade komt vooral tot uiting in het dagelijkse contact met huurders en partners. Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken dat deze verankering nog beperkt is vastgelegd in werkwijzen en structuren, waardoor de continuïteit bij veranderingen in personen of omstandigheden onder druk kan komen te staan.





## De besturing van Arcade

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

De besturing van Arcade heeft in de afgelopen jaren een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt. In vrijwel alle gesprekken wordt de bestuurswisseling genoemd als een belangrijk omslagmoment. Sindsdien wordt Arcade ervaren als toegankelijker, meer mensgericht en opener in haar handelen. Tegelijkertijd is de organisatie erin geslaagd om bestaande sterke punten te behouden, zoals de solide financiële positie.

De visitatiecommissie ziet dat deze ontwikkeling zichtbaar is in de manier waarop besluiten tot stand komen, hoe met huurders en partners wordt omgegaan en hoe de organisatie wordt aangestuurd. De visitatie maakt ook duidelijk dat deze ontwikkeling nog niet op alle onderdelen volledig is uitgekristalliseerd en verdere verankering vraagt.

## Strategievorming: duidelijke koers, nog niet overal scherp doorvertaald

Arcade werkt vanuit een duidelijke koers, die richting geeft aan het handelen van de organisatie. In de gesprekken wordt herkend dat de corporatie zich nadrukkelijker richt op de huurder en de leefomgeving en dat deze beweging breed wordt gedragen binnen de organisatie.

De commissie ziet dat deze strategische ontwikkeling een belangrijke stap vooruit is. Tegelijkertijd komt uit de gesprekken naar voren dat de doorvertaling van de koers naar de dagelijkse praktijk nog niet overal even scherp is. Met name in projecten en uitvoering is niet altijd voor alle betrokkenen duidelijk hoe keuzes zich verhouden tot de uitgangspunten van de organisatie.

## Bestuurlijke stijl: toegankelijk en betrokken

De huidige bestuurder en het managementteam worden door huurders, medewerkers en partners als benaderbaar en betrokken ervaren. Er is sprake van korte lijnen en een open houding richting zowel interne als externe stakeholders.

Huurders geven aan dat zij meer invloed hebben gekregen op beleid en dat er beter naar hen wordt geluisterd. Ook de ondernemingsraad benoemt dat er sprake is van een “gewillig oor” en dat medewerkers ruimte ervaren om mee te denken en zich te ontwikkelen. Partners typeren Arcade als een betrouwbare partij die afspraken nakomt en duidelijk is in haar handelen.

De commissie ziet hierin een duidelijke verbetering ten opzichte van de eerdere situatie en waardeert de manier waarop Arcade haar besturing meer in verbinding met de omgeving heeft ingericht.

## Sturing op prestaties: duidelijk, met aandacht voor consistentie

Arcade wordt door partners en aannemers gezien als een organisatie met duidelijke en bestendige besluitvorming. Er is sprake van een ondernemende houding en de corporatie is in staat om, waar nodig, besluiten te nemen en projecten voort te zetten.

Tegelijkertijd wordt in de gesprekken zichtbaar dat de organisatie zich nog in een ontwikkelfase bevindt. Het organisatiebeleid is de afgelopen jaren gegroeid en vraagt nog om verdere formalisering en eenduidige borging. Ook de besturingsstructuur is nog niet op alle onderdelen volledig uitgewerkt, wat maakt dat de samenhang in sturing nog in ontwikkeling is. De Raad van Commissarissen heeft aangegeven dat momenteel wordt gewerkt aan een duidelijkere invulling van de sturing binnen de organisatie.

Binnen de organisatie wordt aangegeven dat besluitvorming soms langer duurt dan gewenst en dat het managementteam en de teamleiders nog zoekend zijn in het innemen van een meer sturende rol. Deze ontwikkelfase werkt door in de onderlinge verhoudingen tussen bestuurder, managementteam en staf en beïnvloedt de snelheid en eenduidigheid van besluitvorming.

Ook richting huurders worden aandachtspunten benoemd. Huurders geven aan dat bij sommige projecten beleidsuitgangspunten tijdens de uitvoering worden aangepast zonder

dat dit altijd expliciet wordt toegelicht. Daarnaast wordt genoemd dat de communicatie rondom projecten en onderhoud niet altijd duidelijk is.

De commissie ziet dat de basis van de sturing op prestaties op orde is en dat er nog ruimte is om deze consistentier en transparanter te maken, zowel intern als richting huurders en partners.

### Lerend vermogen: ontwikkeling zichtbaar, borging nodig

De organisatie van Arcade is de afgelopen jaren sterk in beweging geweest. In de gesprekken wordt herkend dat dit heeft geleid tot een andere manier van werken, met meer ruimte om proactief op te treden en te reflecteren op de inrichting van de organisatie.

De ondernemingsraad en medewerkers geven aan dat deze ontwikkeling positief is en dat de organisatie nu toe is aan een fase van reflectie. Er is behoefte aan duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden en aan een evaluatie van de huidige inrichting van de organisatie.

## “We zien een omslag van reactief naar proactief werken binnen Arcade”

Ondernemingsraad Arcade

Ook binnen het managementteam wordt benoemd dat de samenwerking is verbeterd en dat er sprake is van een hecht team. Daarnaast wordt aangegeven dat het team nog moet groeien in het nemen van de managementrol en het maken van keuzes.

De commissie ziet dat Arcade in staat is om te veranderen en zich aan te passen. Het leren van ervaringen wordt echter nog niet altijd expliciet georganiseerd. De volgende stap ligt in het bewuster benutten en borgen van inzichten uit de praktijk.

### Reflectie van de commissie

De visitatiecommissie ziet dat de besturing van Arcade in de afgelopen jaren een duidelijke ontwikkeling heeft doorgemaakt. In de gesprekken komt een consistent beeld naar voren van een organisatie die toegankelijker is geworden en waarin meer ruimte is voor inbreng van huurders, medewerkers en partners. De huidige bestuurlijke stijl wordt daarbij als open

en benaderbaar ervaren en draagt bij aan het vertrouwen dat stakeholders in de corporatie hebben.

De commissie constateert dat deze verandering niet alleen zichtbaar is in houding en gedrag, maar ook doorwerkt in de manier waarop de organisatie functioneert. De strategische koers is helder en wordt herkend, en de organisatie is beter in staat om signalen op te halen en daarop te acteren.

De besturing bevindt zich wel nog in een fase van ontwikkeling. Op onderdelen is zichtbaar dat de ingezette lijn nog verder moet worden uitgewerkt en verankerd. Met name de samenhang in besluitvorming, de duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden en het expliciet leren van ervaringen vragen verdere aandacht.

De commissie waardeert de stappen die Arcade in korte tijd heeft gezet en ziet een organisatie met een duidelijke basis. De komende periode ligt de nadruk op het verder verankeren van deze ontwikkeling, zodat de ingezette koers niet alleen zichtbaar is in de praktijk, daarnaast ook duurzaam wordt verankerd in de organisatie.

De commissie ziet daarbij duidelijke kansen in het verder professionaliseren en verstevigen van de besturing, door de strategische koers consistentier door te vertalen naar de uitvoering, de interne sturing te verduidelijken, het lerend vermogen te versterken en het accountmanagement richting professionele partners steviger vorm te geven.

### Bevindingen besturing

De visitatiecommissie heeft de volgende bevinding ten aanzien van de besturing van Arcade:

- **Duidelijke ontwikkeling naar een meer open en betrokken corporatie.**  
Arcade heeft in de afgelopen jaren een zichtbare omslag gemaakt in haar manier van werken. De corporatie is toegankelijker geworden, staat meer open voor inbreng van huurders en partners en werkt minder reactief en meer proactief.
- **Organisatie en besturing zijn versterkt en nog in ontwikkeling.**  
De besturing is duidelijk verbeterd en vraagt verdere uitwerking op het gebied van consistentie in besluitvorming, duidelijkheid in rollen en expliciet leren van ervaringen.

## Maatschappelijke capaciteit



### De maatschappelijke capaciteit van Arcade

*Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor het uitvoeren van de opgaven.*

Arcade werkt in deze visitatieperiode in een context van stijgende bouw- en onderhoudskosten, een omvangrijke verduurzamingsopgave en toenemende sociaal-maatschappelijke complexiteit in wijken. Dit vraagt om heldere keuzes, integrale afwegingen en een samenhangende inzet van mensen en middelen. De commissie ziet dat Arcade bewust investeert in deze randvoorwaarden en daarmee werkt aan het versterken van haar maatschappelijke capaciteit.

### Organisatorische capaciteit: versterkt, nu behoefte aan consolidatie

De organisatorische capaciteit van Arcade is in de afgelopen jaren versterkt. Het personeelsbestand is uitgebreid en er zijn nieuwe functies en rollen toegevoegd, onder andere op het gebied van sociaal beheer. Hierdoor is meer ruimte ontstaan om naast het reageren op vragen, ook proactief te werken en nieuwe opgaven op te pakken.

Medewerkers en de ondernemingsraad geven aan dat deze ontwikkeling positief wordt ervaren. De werkdruk is beter beheersbaar geworden en er is meer aandacht voor ontwikkeling en samenwerking binnen de organisatie. Ook wordt benoemd dat medewerkers meer ruimte krijgen om mee te denken en bij te dragen aan veranderingen, wat bijdraagt aan de slagkracht van de organisatie.

**“Er is meer slagkracht en we zijn toe aan een nieuwe fase van structurering”**

Medewerker Arcade

Het managementteam wordt door gesprekspartners beschreven als een hecht en ervaren team, wat bijdraagt aan de slagkracht van de organisatie. Er wordt ook aangegeven dat het team nog in ontwikkeling is, met name als het gaat om het nemen van een duidelijke managementrol en het maken van keuzes.

De groei van de organisatie brengt ook aandachtspunten met zich mee. Zowel de ondernemingsraad als medewerkers geven aan dat het moment is aangebroken om de organisatie opnieuw te bekijken: hoe zijn functies verdeeld, hoe is de werkdruk en wat is de juiste omvang van de organisatie? Ook wordt gewezen op de positie van de staf, waar nog onduidelijkheid bestaat over inrichting en aansturing.

Daarnaast komt in meerdere gesprekken naar voren dat kennis op verschillende thema's nog sterk persoonsgebonden is. Met name op het gebied van wonen en zorg en samenwerking met partners is kennis aanwezig, alleen nog niet altijd structureel vastgelegd of gedeeld.

De visitatiecommissie ziet een organisatie die duidelijk is versterkt en meer kan dan voorheen en toe is aan een volgende fase. De nadruk verschuift van groei naar consolideren, verduidelijken en borgen van werkwijzen, rollen en kennis.

### Financiële capaciteit

De financiële positie van Arcade wordt door gesprekspartners als solide beoordeeld. Dit is het resultaat van jarenlang consistent en zorgvuldig financieel beheer. Kostenbewustzijn is sterk verankerd in de cultuur van Arcade.

In verschillende gesprekken komt naar voren dat Arcade beschikt over voldoende investeringskracht om bij te dragen aan de maatschappelijke opgaven, en dat de organisatie hierin ook bereid is om verantwoordelijkheid te nemen.

Duidelijk is dat deze inzet plaatsvindt in een context van toenemende druk. De opgaven op het gebied van nieuwbouw, verduurzaming en betaalbaarheid zijn groot en concurreren met elkaar. In de regio wordt benoemd dat de vraag naar investeringen groter is dan wat partijen gezamenlijk kunnen opbrengen.

Arcade maakt hierin keuzes en wordt door partners gezien als een organisatie die duidelijk is in wat zij wel en niet kan. Dit blijkt ook uit het feit dat Arcade in haar meerjarenbegroting

meer dan haar fair share heeft opgenomen van de regionale nieuwbouwoopgave in Haaglanden (ruim 1700 sociale huurwoningen in plaats van 1100 in de periode tot 2035). Arcade behoort daarnaast tot een selecte groep corporaties die invulling kan geven aan de behoefte aan huurwoningen in het midden-huur segment in Haaglanden. De ICR en de LTV blijven ondanks de grote investeringsopgave in de komende 10 jaar binnen de normen van Aw/WSW.

De commissie ziet dat de financiële basis op orde is en dat het benutten daarvan vraagt om scherpe afwegingen en prioritering van opgaven. Dit betekent dat de financiële capaciteit niet alleen wordt bepaald door de beschikbare middelen, ook door de mate waarin de organisatie in staat is om hierin duidelijke keuzes te maken en deze vol te houden.

## Reflectie van de commissie

De visitatiecommissie ziet dat de maatschappelijke capaciteit van Arcade in de afgelopen jaren is toegenomen. De organisatie is gegroeid, beschikt over betrokken medewerkers en heeft haar vermogen versterkt om invulling te geven aan de opgaven in haar werkgebied.

Deze ontwikkeling wordt herkend en gewaardeerd door gesprekspartners. Arcade wordt gezien als een organisatie die in staat is om verantwoordelijkheid te nemen en die beschikt over de middelen en kennis om dat te doen.

“De basis is goed, en het komt nu aan op keuzes maken”

Stakeholder

De commissie constateert ook dat de organisatie zich in een fase bevindt waarin verdere groei niet vanzelfsprekend de oplossing is. De aandacht verschuift naar het versterken van de samenhang, het verduidelijken van rollen en het borgen van kennis en werkwijzen. Ook het maken van keuzes in de inzet van financiële middelen vraagt nadrukkelijk aandacht.

Daarnaast komt uit de gesprekken naar voren dat het actief betrekken van medewerkers bij deze verdere ontwikkeling van belang is. Met name aandacht voor werkbaarheid, goede ondersteuning en het verder optimaliseren van de automatisering worden daarbij genoemd als belangrijke randvoorwaarden om de organisatie effectief te laten functioneren.

De commissie heeft waardering voor de ontwikkeling die Arcade heeft doorgemaakt en ziet een organisatie met een stevige basis. De komende periode ligt de opgave in het verder bestendigen van deze capaciteit, zodat de organisatie ook op langere termijn in staat blijft om haar maatschappelijke rol waar te maken.

De commissie ziet daarbij ook duidelijke kansen. Door de organisatie verder te consolideren en kennis en werkwijzen beter vast te leggen, kan Arcade haar slagkracht vergroten en minder kwetsbaar worden voor personele wisselingen. Daarnaast vraagt de toenemende druk op middelen, ondanks de stevige financiële positie van Arcade, om blijvend scherpe keuzes in de inzet en prioritering van opgaven.

## Bevinding maatschappelijke capaciteit

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

- **Financiële en organisatorische basis op orde, keuzes worden belangrijker.** Arcade beschikt over de middelen en capaciteit om haar opgaven op te pakken en wordt gezien als een partij die verantwoordelijkheid neemt. Tegelijkertijd nemen de opgaven toe en concurreren deze met elkaar, waardoor scherpe keuzes en positionering steeds belangrijker worden.

# Bestuurlijke reactie

## Bestuurlijke reactie visitatierapport 2022-2025

Tijdens deze visitatie is teruggekeken op het eerste deel van de periode van ons Koersplan 2023-2027. Het rapport bevestigt dat we goed op koers liggen. Een resultaat waar we heel trots op zijn!

### Herkenning

Wij herkennen ons in het beeld van een organisatie die zich de afgelopen jaren zichtbaar heeft ontwikkeld tot een toegankelijke, samenwerkende en op de huurder gerichte corporatie. De waardering voor onze inzet op leefbaarheid, onze aanwezigheid in de wijken en onze samenwerking met partners zien wij als een steun in de rug om door te gaan op de ingezette weg.

### Ruimte voor ontwikkeling en verdere verbetering

De visitatie bevestigt ook dat wij midden in een ontwikkelfase zitten. De groei van de organisatie en de verbreding van onze opgaven vragen om verdere professionalisering, het verduidelijken van rollen en het beter borgen van werkwijzen en kennis. Wij zien dit als de volgende stap.

We onderschrijven de aandachtspunten die de commissie benoemt.

#### *Nieuwbouwopgave*

De druk op de woningmarkt in onze regio is groot. Wij zijn bereid en in staat om te bouwen. In de praktijk worden we soms beperkt, bijvoorbeeld door het gebrek aan ontwikkellocaties. Wij ervaren de samenwerking met beide gemeenten - zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau - als goed en constructief. In het rapport lezen we een kritische noot aan het adres van de gemeente Westland. De visitatiecommissie schrijft dat meerdere stakeholders aangeven dat de beperkte politieke bereidheid om in Westland sociale woningbouw te realiseren 'remmend werkt'. We merken gelukkig dat die politieke bereidheid in onze richting kantelt. De behoefte aan sociale huurwoningen is de afgelopen tijd alleen maar toegenomen, ook in Westland. Daarbij worden we geholpen door de wettelijke eis dat gemeenten voor hun woningbestand moeten streven naar een aandeel van minstens 30% sociaal. Samen met collega-corporaties blijven we onze opgave actief

agenderen en zoeken we nadrukkelijk naar regionale kansen om onze bijdrage te vergroten.

#### *Zichtbaarheid en communicatie*

Het visitatierapport beschrijft het belang van het versterken van onze zichtbaarheid en het explicieter maken van onze keuzes, onder andere op het gebied van duurzaamheid, betaalbaarheid en prioritering van investeringen. Dit nemen wij ter harte; heldere communicatie richting huurders en partners is essentieel voor begrip en draagvlak.

Ook op het terrein van wonen en zorg en de samenwerking met partners is ruimte voor verdieping. In de komende periode werken we verder aan een visie op wonen en zorg, en zorgen we voor een vast aanspreekpunt voor onze zorgpartners.

#### *Interne structuur*

De groei die de organisatie in de afgelopen periode doormaakte, brengt op een aantal punten onduidelijkheid met zich mee. Onlangs zijn alle functies binnen Arcade opnieuw beschreven en is een voorstel voor een aanpassing in de (top)structuur van Arcade inmiddels besproken met de OR. Het doel is om antwoord te geven op gevraagde duidelijkheid rond structuur en rolverdeling, en eigenaarschap van medewerkers verder uit te breiden.

### Tot slot

De visitatie laat zien dat wij op de goede weg zijn en een stevige basis hebben. Wij blijven ons inzetten om, samen met onze huurders en partners, bij te dragen aan betaalbare woningen en leefbare wijken waar mensen zich thuis voelen.

Wij danken alle betrokkenen voor hun bijdrage aan deze visitatie. En natuurlijk zeggen we veel dank aan de visitatiecommissie voor de zorgvuldige en heldere analyse en de open gesprekken met onze stakeholders.

Mede namens de raad van commissarissen,

Wilfried Stribos  
directeur-bestuurder





# Bijlagen

*Gerrit van Heemskerkstraat Naaldwijk*

# Uitgevoerde visitatie

## Werkwijze van de visitatie

De visitatie van Arcade is uitgevoerd volgens de methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Het onderzoek is in verschillende fasen opgebouwd en gericht op het verkrijgen van inzicht in de prestaties van de corporatie, de wijze van sturing en de samenwerking met de omgeving.

Het traject begon met een startgesprek waarin samen met Arcade de focus van de visitatie is bepaald en de afbakening van de onderzoeksperiode (2022–2025) is vastgesteld. Aansluitend zijn enquêtes uitgezet onder medewerkers en externe belanghebbenden om hun ervaringen en verwachtingen in beeld te brengen. Deze uitkomsten, in combinatie met een analyse van relevante documenten, vormden de basis voor de verdere verdieping.

Tijdens de visitatiedagen heeft de commissie een gevarieerd programma doorlopen, met onder andere verdiepende gesprekken, bijeenkomsten met samenwerkingspartners en werkbezoeken op locatie. Deze onderdelen boden de commissie de mogelijkheid om te zien hoe beleid in de praktijk uitwerkt en welke resultaten dat oplevert voor huurders en wijkers.

Een belangrijk onderdeel van het proces waren de themabijeenkomsten, waarin medewerkers, huurders en partners gezamenlijk reflecteerden op actuele vraagstukken. De opbrengsten van deze gesprekken zijn, samen met de interviews, meegenomen in de beoordeling en de reflecties in dit rapport.

Bij de samenstelling van de gesprekspartners is nadrukkelijk gekozen voor een brede vertegenwoordiging. Medewerkers uit verschillende onderdelen van de organisatie, het management, de Raad van Commissarissen, de huurdersorganisatie, gemeenten, collega-corporaties en andere maatschappelijke en marktpartijen zijn betrokken. Hierdoor kon de commissie een evenwichtig en compleet beeld vormen van het functioneren van Arcade.

De visitatie biedt een samenhangend beeld van de ontwikkelingen in de afgelopen vier jaar en geeft handvatten voor de toekomst. De terugblik maakt zichtbaar waar Arcade stappen heeft gezet en waar nog ruimte ligt voor verdere ontwikkeling. Op basis daarvan heeft de commissie bevindingen geformuleerd die kunnen bijdragen aan het versterken van de organisatie en het verdiepen van de samenwerking met huurders en partners.

De commissie spreekt haar waardering uit voor de openheid en betrokkenheid van alle deelnemers aan het visitatietraject. Wij wensen Arcade veel succes bij het realiseren van haar ambities en het verder oppakken van de aandachtspunten die uit deze visitatie naar voren komen.

## Genodigden visitatie

- **Gemeente Westland**
- **Gemeente Den Haag**
- **Zorg- en welzijnspartners**
  - Sociaal Kern Team Westland
  - Limor
  - Housing First
  - Zorg- en veiligheidshuis Haaglanden
  - Parnassia
  - Middin
  - 's Heeren Loo Zorggroep
  - Vitis Welzijn
  - Careyn
  - Pieter van Foreest
  - Anton Constandse
  - DSW Zorgverzekeraar
- **Vastgoed- en onderhoudspartners**
  - BPD Ontwikkeling B.V.
  - Weboma
  - Boele van Eesteren
  - Vehoec
  - Bouwactief
  - Scholtes
- **Woningcorporaties**
  - Staedion
  - Woonwest
  - Hof Wonen
  - Vidomes
  - De Goede Woning
  - Rijswijk Wonen
  - Rondon Wonen
  - De Wassenaarsche Bouwstichting
- **Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH)**
- **Vereniging voor Arcadehuurders**
- **Huurders van Arcade**
- **Politie**
- **Medewerkers van Arcade**
- **Ondernemingsraad van Arcade**
- **Managementteam van Arcade**
- **Raad van Commissarissen van Arcade**
- **Bestuurder van Arcade**