

Visitatierapport



Rapportdatum: 9 juli 2026

Datum volgende visitatie: 25 augustus 2030

Visitatiecommissie

Jan van der Moolen, voorzitter

Emmylou Aben, secretaris

Karel de wit, visitor

Vooraf

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

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

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Haag Wonen over de periode 2022 - 2025. Haag Wonen is een Haagse woningcorporatie die (met haar voorgangers) al ruim 120 jaar werkzaam is in de stad. Zij beheert ongeveer 21.000 woningen die verdeeld zijn over de verschillende wijken maar met een groot aandeel in de Schilderswijk en Den Haag Zuidwest. Ze is actief in 27 van de 44 Haagse wijken. In haar aanpak heeft Haag Wonen vier speerpunten geformuleerd:

- We bouwen meer woningen en benutten ons huidig woningbezit optimaal;
- We verhuren betaalbare goed onderhouden en duurzame woningen;
- We dragen bij aan een prettig leven in een mooie en sociale buurt;
- Onze mensen zetten zich in voor tevreden huurders.

De organisatie wordt sinds september 2023 geleid door een tweehoofdig bestuur. Daaronder functioneert een vierhoofdig directieteam dat leidinggeeft aan de 284 medewerkers (255,47 fte). Binnen de organisatie functioneert voor jongere medewerkers het netwerk Jong Haag Wonen, gericht op ontwikkelen, binden & boeien en ontmoeten. Het bestuur legt onder meer verantwoording af aan een raad van commissarissen die uit zes leden bestaat. Twee leden zijn gekozen op voordracht van de Huurdersorganisatie Haag Wonen en één lid op voordracht van de Ondernemingsraad. De raad kent een audit- en remuneratiecommissie.

Inhoudsopgave

Vooraf	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper Haag Wonen	4
1 Recensie en samenvatting	10
1.1 Recensie	10
1.2 SWOT	12
1.3 De visitatie van Haag Wonen in één oogopslag	13
2 Maatschappelijke waarde.....	14
2.1 De opgaven van Haag Wonen.....	14
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	17
2.3 Bewonder- en verwonderpunten	18
3 Maatschappelijke verankering.....	19
3.1 Belanghebbenden over Haag Wonen	19
3.2 De invloed op het beleid van Haag Wonen	19
3.3 Haag Wonen als samenwerkingspartner	20
3.4 De reputatie van Haag Wonen	21
3.5 De verantwoording van Haag Wonen.....	21
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	22
3.7 Bewonder- en verwonderpunten	22
4 Besturing	23
4.1 Strategie en sturing.....	23
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	23
4.3 Bewonder- en verwonderpunten	24
5 Maatschappelijke capaciteit	25
5.1 Financiële capaciteit	25
5.2 Organisatorische capaciteit	26
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	26
5.4 Bewonder- en verwonderpunten	27
Bestuurlijke reactie van Haag Wonen.....	28
Bijlage: overzicht gesproken belanghebbenden.....	31

Koers Haag Wonen

Haag Wonen opereert in een stedelijke werkelijkheid waarin de maatschappelijke opgaven steeds complexer worden en waarin de druk op de woningmarkt, de leefbaarheid en de betaalbaarheid continu toeneemt. Onze corporatie bevindt zich in de kern van deze dynamiek en heeft de verantwoordelijkheid om niet alleen woningen te bouwen, te beheren en bij te dragen aan leefbare wijken en buurten, maar om ook een actieve rol te spelen in de bredere maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling van Den Haag. De opeenstapeling van opgaven – van woningtekort en doorstroming tot verduurzaming, wijkontwikkeling en samenwerking met stedelijke partners – vraagt om een organisatie die koersvast is, zich bewust is van haar rol, verschillende belangen weet af te wegen en die tegelijkertijd flexibel genoeg blijft om zich aan te passen aan de snel veranderende context.

De kerntaak van Haag Wonen is geworteld in het streven naar maatschappelijk rendement. Dat betekent dat de organisatie steeds nadrukkelijker kiest voor interventies die bewoners daadwerkelijk verder helpen, voor investeringen die bijdragen aan duurzame wijkontwikkeling en voor samenwerkingen die de gezamenlijke impact versterken. Deze koers vraagt om een organisatie die betrouwbaar is, beschikt over goed ingerichte processen en duidelijk communiceert over wat zij wel en niet kan doen en actiegericht opereert vanuit wederkerigheid.. Tegelijkertijd verlangt de stijgende maatschappelijke druk dat Haag Wonen zichzelf blijft ontwikkelen, met meer aandacht voor sturing, innovatie, resultaatgerichtheid en samenwerking. In dit spanningsveld zet Haag Wonen stappen vooruit, met als doel ook de komende jaren een stevig en betekenisvol antwoord te blijven geven op de Haagse volkshuisvestelijke opgave.

Waar komen we vandaan?

De afgelopen jaren stonden in het teken van een strategische koers die gericht was op vier pijlers: het realiseren van meer woningen, het verbeteren en verduurzamen van het bestaande bezit, het versterken van de leefbaarheid in wijken en het vergroten van de interne slagkracht van de organisatie. Die ambitie was helder, maar de uitvoering daarvan viel in een periode waarin de externe omstandigheden steeds grilliger werden. De beschikbaarheid van bouwlocaties nam af, besluitvormingstrajecten werden complexer en langduriger, kosten stegen sterk, hogere rentelasten zorgden voor een halvering van de investeringscapaciteit en druk op de exploitatie. Daarnaast wisselde de landelijke regelgeving regelmatig van richting en tempo. Deze omstandigheden maakten sturing uitdagender en zorgden ervoor dat het behalen van doelstellingen regelmatig afhankelijk werd van factoren buiten de invloedssfeer van de corporatie.

Toch heeft deze periode Haag Wonen waardevolle inzichten opgeleverd. De organisatie leerde dat samenwerking een voorwaarde is voor bijna elke stap vooruit. De verbinding met de gemeente Den Haag en met andere stedelijke partners werd intensiever, niet vanuit opportunisme maar vanuit noodzaak. Steeds duidelijker werd dat het realiseren van de volkshuisvestelijke opgave alleen mogelijk is als partijen elkaar vroegtijdig en structureel weten te vinden en wederkerige afspraken met elkaar maken. De terugblik laat ook zien dat Haag Wonen steeds bewuster keuzes is gaan maken. Waar voorheen meer taken vanzelfsprekend binnen de

organisatie werden getrokken, is nu scherper zichtbaar waar de grenzen liggen en welke rol het beste aansluit bij de maatschappelijke opdracht. Deze realistische benadering vormt een belangrijke basis voor de toekomst: een wendbare organisatie die koersvast kan blijven en realisme naast ambitie blijft koesteren.

Waar staan we nu?

Haag Wonen bevindt zich in een fase waarin fysieke, sociale en organisatorische opgaven elkaar versterken én belemmeren. De druk op de woningvoorraad blijft toenemen: er zijn meer woningen nodig, maar de ruimte om te bouwen is beperkt en plannen vragen veel tijd. Tegelijkertijd kampt de bestaande voorraad met urgente duurzaamheidsvragen, variërend van de uitfasering van laag energielabelbezit tot de aansluiting op warmtenetten en de implementatie van circulair werken. Het realiseren van nieuwbouw en grote renovaties wordt bemoeilijkt door stijgende kosten, arbeidsmarkttekorten en een bestuurlijke context die soms vertraagt.

Daarnaast wordt steeds duidelijker dat fysieke ingrepen alleen effect hebben als zij verbonden zijn met sociale opgaven. In wijken zoals Zuidwest blijkt dat leefbaarheid, veiligheid, gezondheidsachterstanden en participatie niet losstaan van de kwaliteit van woningen en de ruimtelijke inrichting. Haag Wonen werkt daarom nadrukkelijk gebiedsgericht, waarbij samenwerking met gemeente, zorg, welzijn en veiligheidspartners onmisbaar is. De huidige werkelijkheid vraagt om een organisatie die in samenhang denkt en handelt, die begrijpt dat wijkontwikkeling een lange adem vergt en dat investeringen vaak pas op de lange termijn zichtbaar worden in de leefbaarheid en tevredenheid van bewoners.

Organisatorisch bevindt Haag Wonen zich in een transitiefase waarin professionalisering, datagedreven werken en procesverbetering centraal staan. De organisatie zet in op monitoring, vooruit te kijken en prioriteiten te stellen. Tegelijkertijd blijft de menselijke maat een essentieel uitgangspunt. Bewonersverhalen, casuïstiek en signalen uit de wijk moeten nadrukkelijk verweven worden in besluitvorming. Zo ontstaat een Haag Wonen dat niet alleen stuurt op cijfers, maar op betekenis en maatschappelijke impact.

Thema's voor de visitatie

Leefbare buurten

Leefbaarheid vormt één van de fundamenten onder het werk van Haag Wonen. Bewoners geven aan dat hun gevoel van veiligheid, rust en verbondenheid in de wijk minstens zo belangrijk is als de woning zelf. Toch blijkt leefbaarheid een weerbarstig begrip. De relatie tussen investeringen in leefbaarheid en de ervaren kwaliteit ervan is niet eenvoudig te duiden. Onderzoek laat zien dat kwantitatieve indicatoren vaak slechts een deel van het verhaal vertellen; de echte ervaringen van bewoners, politie, hulpverleners en wijkorganisaties geven een dieper en rijker beeld. Haag Wonen werkt daarom aan manieren om leefbaarheid meer integraal te benaderen. Dit vraagt niet alleen om fysieke interventies, zoals het verbeteren van portieken, binnenterreinen of

gezamenlijke ruimtes, maar ook om sociale investeringen en samenwerking met partners. Het ontwikkelen van een mix van harde en zachte indicatoren is daarbij essentieel. KPI's geven richting en grip, maar de betekenis van leefbaarheid wordt uiteindelijk bepaald door de vraag of bewoners zich thuis en veilig voelen. Het gesprek hierover, en het betrekken van bewoners in de keuzes die worden gemaakt, vormt daarom steeds meer een vanzelfsprekend onderdeel van onze werkwijze.

Kwaliteit van onze woningen

De kwaliteit van het vastgoed van Haag Wonen is bepalend voor de waardigheid en het comfort waarmee bewoners kunnen leven. De opgave is groot: nieuwbouw, renovatie, verduurzaming en onderhoud gaan samen op, en moeten passen binnen een financieel kader dat structureel onder druk staat. In de voorgenomen herijking van de portefeuillestrategie zullen scherpe keuzes moeten worden gemaakt op de verhouding tussen de investeringen in nieuwbouw en de investeringen in verbetering en verduurzaming. In de inbreidingsgebieden Laakhavens, Binckhorst en Zuidwest is gebleken dat gebiedsgericht werken noodzakelijk is om fysieke en sociale opgaven in samenhang op te pakken. Haag Wonen ontwikkelt zich hierin steeds sterker als strategische partner, met het besef dat gebiedsontwikkeling vraagt om consistentie, samenwerking en lange termijn betrokkenheid.

Daarnaast voert de vraag naar woningtypologie een belangrijk gesprek binnen de organisatie. De behoefte aan driekamerwoningen staat tegenover de financiële mogelijkheden van de corporatie. Dit dwingt tot het maken van scherpe keuzes en het onderzoeken van alternatieven, waaronder middenhuur. De vraag hoe doorstroom bevorderd kan worden, bijvoorbeeld door middel van middenhuur of betere afstemming tussen corporaties, blijft een belangrijk thema voor de komende jaren. Ons bestaand bezit moet kwalitatief op orde zijn en blijven, daarnaast zullen we ons bestaand bezit nog beter moeten benutten om bij te dragen aan het oplossen van het woningtekort.

Partner in de stad

De positie van Haag Wonen als partner in de stad is de afgelopen jaren zichtbaar gegroeid en vormt inmiddels een essentieel onderdeel van de manier waarop Haag Wonen haar rol invult. Uit de visitatie van 4 jaar geleden blijkt dat Haag Wonen doelbewust werkt aan een profiel als strategische, verbindende en betrouwbare speler in het stedelijke netwerk, waarbij het besef centraal staat dat volkshuisvestelijke opgaven nooit op zichzelf staan maar altijd verweven zijn met sociale, economische en bestuurlijke dynamiek in de stad. Partners als gemeente, zorgorganisaties, welzijnsinstellingen, politie, onderwijs en andere corporaties merken op dat Haag Wonen de afgelopen jaren veel nadrukkelijker zichtbaar is geworden in de stedelijke overleggen en dat de corporatie zich steeds meer opstelt als medeverantwoordelijk voor de brede maatschappelijke opgaven die Den Haag kenmerken. Dit geldt in het bijzonder voor de complexere gebieden zoals Den Haag Zuidwest, waar een integrale en langdurige aanpak noodzakelijk is om het perspectief van bewoners structureel te versterken maar ook voor intensieve beheergebieden zoals de Schilderswijk. Deze ontwikkeling is niet uit de lucht komen vallen, maar maakt deel uit van een bewuste koerswijziging.

Partnerschap vormt inmiddels een kernkwaliteit van Haag Wonen, maar vraagt ook om helderheid en volwassenheid. In de praktijk blijkt dat samenwerkingspartners soms andere verwachtingen hebben dan wat de corporatie kan of wil bieden. Daarom is het belangrijk dat

Haag Wonen duidelijk communiceert waar zij wél en waar zij niet van is, en dat zij keuzes expliciet maakt. Het opbouwen en vasthouden van vertrouwen blijft een proces van lange adem. Betrouwbaarheid betekent niet alleen dat afspraken worden nagekomen, maar ook dat verwachtingen tijdig worden bijgesteld. Door vroegtijdig in gesprek te gaan, rollen helder te definiëren en de eigen capaciteit realistisch in beeld te brengen, kan Haag Wonen zich blijven positioneren als een sterke en respecteerde partner in de stedelijke opgaven.

Maatschappelijke resultaten als sturingsmiddel

Haag Wonen werkt steeds nadrukkelijker aan het zichtbaar en meetbaar maken van maatschappelijke impact. De organisatie wil niet langer uitsluitend sturen op aantallen opgeleverde woningen, technische prestaties of financiële indicatoren. In plaats daarvan staat de vraag centraal wat ingrepen daadwerkelijk betekenen voor bewoners, buurten en de stad. Deze beweging vraagt om een vorm van sturing waarin cijfers en menselijke ervaringen met elkaar in balans zijn.

De veranderbeweging binnen Haag Wonen geeft richting aan deze ontwikkeling. In het veranderverhaal wordt beschreven dat Haag Wonen zich wil ontwikkelen tot een resultaatgerichte volkshuisvester, waarin prioriteiten helder zijn, medewerkers weten welke resultaten worden verwacht en teams elkaar durven aanspreken op gemaakte afspraken. Onze aanpak "3X Beter" levert samen een beter resultaat. Beter samenwerken, Beter eenvoudig en altijd Beter – vormt hierin een belangrijke leidraad. Beter samenwerken betekent dat afdelingen over hun grenzen heen samenwerken als één team, met vertrouwen in elkaars kennis en ervaring. Beter eenvoudig verwijst naar het streven om door eenvoud in werkprocessen de (meetbare) opbrengst en risicobeheersing centraal te stellen. Altijd beter benadrukt het belang van een voortdurende ontwikkelbeweging waarin innovatie, digitale ondersteuning en lerend vermogen centraal staan.

De focus op maatschappelijke prestaties vraagt dat Haag Wonen verder kijkt dan de meetbare output van projecten. Kwantitatieve indicatoren blijven belangrijk om trends te volgen en om te kunnen sturen, maar zijn slechts één perspectief op de maatschappelijke werkelijkheid. Veel van de impact bevindt zich juist in kwalitatieve lagen: in de verhalen van bewoners die zich veilig of juist onveilig voelen, in de beleving van de openbare ruimte, in de mate waarin mensen zich gehoord weten door de corporatie en in de samenwerking met wijkpartners. De organisatie werkt daarom aan een sturingsmodel waarin kwalitatieve inzichten structureel worden opgehaald en geanalyseerd.

Daarnaast vraagt sturen op maatschappelijke prestaties om ruimte voor innovatie en verbetering. De organisatie streeft ernaar om structureel capaciteit vrij te maken voor nieuwe werkwijzen, experimenten en methoden om beter zicht te krijgen op maatschappelijke waarde. Digitalisering speelt hierin een belangrijke rol, omdat werken aan data kwaliteit, dashboards en monitoringtools helpen om tijdig te signaleren waar kansen en risico's liggen. Maar innovatie betekent ook ruimte voor reflectie en het benutten van lessen uit de praktijk. Het vermogen om te blijven leren – van bewoners, van partners en van eigen medewerkers – vormt daarmee een cruciale voorwaarde voor duurzaam succes.

Door maatschappelijke waarde centraal te stellen in de sturing, ontwikkelt Haag Wonen zich tot een organisatie die niet alleen rekent, maar duidt; die niet alleen levert, maar ook leert; en die niet alleen kijkt naar de resultaten van vandaag, maar naar de betekenis ervan voor de toekomst van bewoners en wijken. Deze beweging maakt Haag Wonen tot een volkshuisvester die opereert met een scherp besef van haar rol en met een diepere verbondenheid met de stad waarvoor zij werkt.

Ontwikkelpunten richting visitatie

De komende jaren presenteren zich als een cruciale fase voor Haag Wonen. De organisatie staat voor grote opgaven die zowel bestuurlijke stevigheid, operationele professionaliteit als maatschappelijke sensitiviteit vereisen. De ontwikkelpunten die in deze visitatieperiode van belang zijn, moeten daarom niet worden gezien als losse verbeterpunten, maar als samenhangende bouwstenen voor een sterke volkshuisvester die betekenisvol kan blijven in een steeds complexere stad.

Een eerste belangrijk ontwikkelpunt is het verder aanscherpen van de rolafbakening. Haag Wonen heeft de afgelopen jaren geleerd dat partners vaak hoge verwachtingen hebben van wat de corporatie kan bijdragen. Om realistisch, betrouwbaar en duurzaam te kunnen werken, is het noodzakelijk dat Haag Wonen nog duidelijker maakt wat haar kerntaak is, welke bijdrage zij kan leveren en welke verwachtingen zij niet kan waarmaken. Dit vraagt om consequente communicatie en om het vermogen om grenzen op een professionele manier te bewaken, zonder het partnerschap uit het oog te verliezen.

Daarnaast is het versterken van het sturingsmodel rondom maatschappelijke prestaties een belangrijk aandachtspunt. De organisatie werkt al aan indicatoren en een bredere dataverzameling, maar de volgende stap is om deze systematiek volledig te verankeren in de organisatiecultuur. Dit betekent dat teams niet alleen rapporteren, maar ook gezamenlijk reflecteren op resultaten, dat sturing plaatsvindt op basis van betekenisvolle inzichten en dat maatschappelijke impact expliciet wordt meegenomen in beleidsvorming en investeringsbeslissingen.

Het derde ontwikkelpunt ligt in het verder verankeren van gebiedsgericht en opgavegericht werken. De opgaven in de drie grote inbreidingsgebieden laten zien dat Haag Wonen zich steeds nadrukkelijker als partner in gebiedscoalities moet positioneren. Dit vraagt om interne afstemming, specialistische kennis en een langdurige aanwezigheid in de gebieden waar de sociale en fysieke opgaven samenkomen. Het vraagt ook om een organisatie die procesmatig sterk staat en die de capaciteit heeft om de complexiteit van toekomstbestendige gebiedsontwikkeling aan te kunnen.

Ook de samenwerking met stakeholders vraagt voortdurende aandacht. Het is van belang dat Haag Wonen blijft investeren in transparante relaties, waarin verwachtingen tijdig worden afgestemd en waarin de corporatie ruimte houdt om strategisch te handelen. Vertrouwen ontstaat

door consistent gedrag en door het voeren van eerlijke gesprekken, zowel in periodes van vooruitgang als in periodes van stagnatie of tegenslag.

Tot slot vraagt de toekomst om een nog betere balans tussen ambitie, capaciteit en financiële realiteit. De maatschappelijke druk is groot en de vraag wat Haag Wonen kan betekenen voor de stad zal alleen maar toenemen. Daarom is het nodig dat de organisatie voortdurend reflecteert op haar mogelijkheden en dat zij keuzes maakt die passen bij haar maatschappelijke opdracht en haar financiële positie. Het streven is een corporatie die ambitieus is waar het kan, voorzichtig waar het moet, en altijd transparant in de afwegingen die daaraan ten grondslag liggen.

1 Recensie en samenvatting

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

1.1 Recensie

Een corporatie in beweging

Haag Wonen wordt door haar belanghebbenden gezien als een betrokken corporatie die zichtbaar onderdeel uitmaakt van de stad Den Haag. De corporatie is diepgeworteld in de Haagse wijken en wordt door veel partners gewaardeerd om haar maatschappelijke betrokkenheid, zichtbaarheid en bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor bredere stedelijke vraagstukken. Daarbij is in de afgelopen jaren een duidelijke ontwikkeling zichtbaar geworden. Haag Wonen richt zich niet langer uitsluitend op beheer en vastgoed, maar probeert nadrukkelijker maatschappelijke impact te realiseren door in te zetten op leefbaarheid, integrale gebiedsontwikkeling, samenwerking en het versterken van sociale samenhang in buurten en wijken. Zij heeft daartoe een visie op buurtontwikkeling gemaakt en zet een bewuste programmatische inzet daarop in. Er lopen vijf buurtontwikkelingstrajecten waarin vorm en inhoud wordt gegeven aan in de ogen van de commissie mooie trajecten van meer met elkaar verbinden en samenwerken met partners. De visitatiecommissie ziet een organisatie die midden in een fundamentele ontwikkeling zit. De maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven zijn leidend geworden in de koers van de corporatie. Dat vraagt om andere keuzes, andere vormen van samenwerking en een andere manier van sturen. Haag Wonen probeert tegelijkertijd te investeren in nieuwbouw, verduurzaming, leefbaarheid, dienstverlening en organisatieontwikkeling. De ambitie om meer maatschappelijke impact te realiseren, is breed zichtbaar en wordt door veel belanghebbenden herkend en gewaardeerd.

Grote maatschappelijke ambitie vraagt scherpe keuzes

Juist die brede ambitie maakt zichtbaar waar de grootste uitdaging van Haag Wonen ligt. In vrijwel alle gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd, kwamen dezelfde thema's terug: de organisatie wil veel tegelijk, maar heeft moeite om voldoende scherpe keuzes te maken en prioriteiten aan te brengen. De bestuurlijke koers wordt breed herkend en ondersteund, maar de vertaling daarvan naar concrete sturing, samenhang en uitvoering is nog onvoldoende stevig verankerd in de organisatie.

Medewerkers beschrijven een organisatie met veel betrokkenheid, kennis en intrinsieke motivatie, maar ook een organisatie waarin processen, informatievoorziening en rolduidelijkheid nog onvoldoende op orde zijn. Daardoor ontstaat spanning tussen maatschappelijke ambitie en dagelijkse uitvoeringspraktijk. Of zoals diverse medewerkers aangaven: "Je kunt als eenling heel hard werken, maar je blijft je afvragen waar de samenhang is en waar de sturing is en of er wel is gekozen"? Er ontstaat chaos als processen verouderd zijn en iedereen toch zijn best doet. De uitgebreide ambitie voor nieuwbouw, onderhoud en verduurzaming biedt veel keuzemogelijkheden en bijsturingsmogelijkheden als projecten vertraging oplopen en leiden tegelijkertijd tot onduidelijkheid over te maken investeringskeuzes. De visitatiecommissie ziet dat Haag Wonen zich hiervan bewust is en actief investeert in datasturing, organisatieontwikkeling en professionalisering. Deze transitie vraagt tijd, focus en bestuurlijke rust.

Partner in de stad

De ontwikkeling van Haag Wonen als partner in de stad wordt door veel belanghebbenden positief gewaardeerd. Gemeente, collega-corporaties en maatschappelijke organisaties ervaren Haag Wonen als een corporatie die samenwerking zoekt, initiatief toont en zichtbaar aanwezig is in de stad. Vooral de inzet in Den Haag Zuidwest en de aandacht voor leefbaarheid en gebiedsontwikkeling worden regelmatig genoemd. Partners waarderen daarnaast de openheid waarmee Haag Wonen dilemma's rondom investeringen, haalbaarheid en uitvoeringskracht bespreekbaar maakt. De visitatiecommissie heeft gezien dat Haag Wonen nadrukkelijk probeert fysieke en sociale opgaven met elkaar te verbinden. Een voorbeeld daarvan is het tijdelijk beschikbaar stellen van een leegstaand pand in de Schilderswijk voor maatschappelijke activiteiten tijdens een renovatietraject. Zulke initiatieven laten zien dat Haag

Wonen leefbaarheid en buurtontwikkeling steeds nadrukkelijker onderdeel maakt van haar maatschappelijke rol. Haag Wonen mag zelf wel iets meer trots tonen op wat zij heeft bereikt, aldus verschillende belanghebbenden. Maar belanghebbenden constateren ook dat de bestuurlijke ambitie soms groter lijkt dan de organisatorische uitvoeringskracht. De partners zien een corporatie die maatschappelijk vooruit wil, maar intern nog zoekende is naar focus, prioritering en structurele verankering van de gekozen koers.

Verskil tussen partners en bewoners

Opvallend in deze visitatie is het duidelijke verschil tussen de waardering van professionele samenwerkingspartners en de ervaringen van huurders en bewonerscommissies. Waar externe partners overwegend positief zijn over de maatschappelijke rol en samenwerking met Haag Wonen, zijn bewoners kritischer over communicatie, participatie en de uitvoering van onderhouds- en renovatieprojecten. Met name rondom langdurige onderhouds- en verduurzamingstrajecten ervaren bewoners dat zij onvoldoende vroegtijdig worden betrokken en dat communicatie regelmatig tekortschiet. De visitatiecommissie heeft in gesprekken met bewonerscommissies en medewerkers gemerkt dat er sprake is van wederzijdse frustratie, terwijl tegelijkertijd bij alle partijen de wens aanwezig is om tot verbetering te komen. Dat wat uit de gesprekken komt, vertoont grote overeenkomst met een door de Huurdersorganisatie Haag Wonen eind 2023 georganiseerde digitale enquête die open stond voor alle ruim 21.000 huurders. Daar hebben ongeveer 1.000 huurders op gereageerd. Waar over de kwaliteit van de woning, de betaalbaarheid en de leefbaarheid er sprake lijkt te zijn van een redelijk grote mate van tevredenheid, is dat niet het geval bij de kwaliteit van de dienstverlening. Dat raakt het niet (goed) oplossen van problemen, de (beperkte) controle op de uitvoering van werkzaamheden door ingehuurde partijen, de kwaliteit van de woningen, (het gebrek aan) goede isolatie en de communicatie. Op het snijvlak van bewonersparticipatie, projectaanpak en interne samenwerking ziet de commissie een belangrijke ontwikkelopgave voor de komende jaren.

De basis verder versterken

De visitatiecommissie ziet veel positieve energie binnen Haag Wonen. Medewerkers tonen grote betrokkenheid bij de maatschappelijke opgaven van de stad en voelen zich sterk verbonden met de organisatie. Bestuur en directie laten duidelijk zien dat zij willen bouwen aan een corporatie die beter aansluit bij de complexe maatschappelijke opgaven van deze tijd, en in de organisatie zit veel kennis.

De grootste uitdaging voor de komende jaren ligt in het verder versterken van de organisatorische basis onder de ambities. Dat vraagt om duidelijke keuzes, betere prioritering, versterking van processen en informatievoorziening en meer samenhang tussen strategie, uitvoering en bewonerservaring. De commissie ziet dat Haag Wonen deze noodzaak nadrukkelijk onderkent. Dat raakt de ontwikkelpunten uit de Position paper. Ook de vraag hoe van de organisatie een lerende organisatie te maken, behoeft aandacht. Er staat veel op papier, maar het leeft nog onvoldoende binnen de organisatie. Haag Wonen staat daarmee op een belangrijk kantelpunt. De maatschappelijke koers is zichtbaar in ontwikkeling en wordt breed gedragen. De komende jaren zullen bepalend zijn voor de vraag in hoeverre de organisatie erin slaagt deze ambitie duurzaam te verankeren in de dagelijkse praktijk.

Aandachtspunten:

1. Breng meer focus en prioritering aan in de veelheid aan maatschappelijke, organisatorische en vastgoedopgaven
2. Versterk de vertaling van de bestuurlijke koers naar concrete sturing, eigenaarschap en samenhang in de dagelijkse uitvoering
3. Investeer verder in tijdige communicatie en structurele bewonersparticipatie en daarmee wederzijds vertrouwen, vooral bij onderhouds- en renovatieprojecten
4. Versterk de interne informatievoorziening, procesinrichting en datakwaliteit om beter te kunnen sturen op maatschappelijke doelen en resultaten
5. Zorg dat de ontwikkeling naar gebiedsgericht en maatschappelijk georiënteerd werken steviger organisatorisch wordt verankerd en minder afhankelijk blijft van individuele personen.

Wat kan de corporatiesector leren van Haag Wonen en wat kan Haag Wonen leren van haar collega corporatie?

Andere corporaties kunnen van Haag Wonen leren hoe nadrukkelijk de corporatie probeert fysieke en sociale opgaven met elkaar te verbinden. Haag Wonen laat zien hoe een corporatie zichtbaar onderdeel kan zijn van de stad en verantwoordelijkheid kan nemen voor bredere maatschappelijke vraagstukken rondom leefbaarheid, gebiedsontwikkeling en sociale samenhang. Ook de openheid waarmee dilemma's rondom investeringen, uitvoeringskracht en samenwerking bespreekbaar worden gemaakt, wordt door partners gewaardeerd.

Tegelijkertijd kan Haag Wonen van andere corporaties leren hoe maatschappelijke ambities scherper kunnen worden vertaald naar focus, prioritering en een herkenbare uitvoeringspraktijk. Met name in bewonersparticipatie, projectcommunicatie en het structureel verankeren van gebiedsgericht werken binnen processen en sturing liggen nog belangrijke ontwikkelkansen. De verbinding tussen bestuurlijke ambitie, dagelijkse uitvoering en bewonerservaring vraagt de komende jaren blijvende aandacht.

1.2 SWOT

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

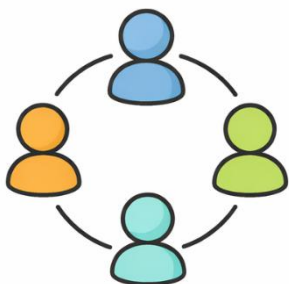
Sterke punten	Verbeterpunten
• Sterke maatschappelijke betrokkenheid bij Den Haag en haar wijken; • Zichtbare en gewaardeerde partner in de stad; • Bereidheid om fysieke en sociale opgaven te verbinden; • Open en samenwerkingsgerichte houding richting partners; • Grote betrokkenheid en intrinsieke motivatie van medewerkers.	• Gebrek aan focus en scherpe prioritering; • Spanningen tussen ambitie en uitvoeringskracht; • Onvoldoende samenhang in sturing en uitvoering; • Bewoners ervaren communicatie en participatie regelmatig als onvoldoende; • Informatievoorziening, processen en roluidelijkheid nog onvoldoende op orde.
Kansen	Bedreigingen
• Verdere verankering van gebiedsgericht en maatschappelijk georiënteerd werken; • Versterken van samenwerking in de stad rondom wonen, zorg en leefbaarheid; • Betere koppeling tussen strategie, uitvoering en bewonerservaring; • Professionalisering van sturing, data en processen; • Verbeteren van bewonersparticipatie en projectcommunicatie.	• Reputatieschade door meer maatschappelijke ambities te formuleren dan organisatorisch en financieel haalbaar is; • Overbelasting van de organisatie door veel gelijktijdige veranderingen; • Vertrouwen van bewoners kan verder onder druk komen te staan; • Politieke en financiële onzekerheden rondom binnenstedelijke ontwikkeling; • Risico dat maatschappelijke koers onvoldoende landt in de dagelijkse uitvoering.

1.3 De visitatie van Haag Wonen in één oogopslag



De maatschappelijke waarde van Haag Wonen is naar behoren

Haag Wonen laat een duidelijke ontwikkeling zien van een meer beheergerichte corporatie naar een corporatie die sterker stuurt op maatschappelijke impact, leefbaarheid en gebiedsontwikkeling. Partners waarderen de zichtbare betrokkenheid bij de stad en de bereidheid om fysieke en sociale opgaven met elkaar te verbinden. Tegelijkertijd constateert de visitatiecommissie dat de organisatie nog zoekende is naar voldoende focus, prioritering en uitvoeringskracht. Vooral in bewonersparticipatie en de vertaling van ambities naar de dagelijkse praktijk liggen nog belangrijke ontwikkelopgaven.



De maatschappelijke verankering van Haag Wonen is naar behoren

Haag Wonen wordt door veel belanghebbenden gezien als een betrokken en constructieve samenwerkingspartner. De corporatie zoekt actief de samenwerking met gemeenten, maatschappelijke organisaties en collega-corporaties en stelt zich open op in het bespreken van dilemma's en keuzes. Tegelijkertijd ervaren bewoners en huurdersorganisaties de invloed op beleid en uitvoering minder sterk dan professionele partners. Vooral bij onderhouds- en renovatieprojecten vragen communicatie, participatie en terugkoppeling nadrukkelijk aandacht.



De besturing van Haag Wonen

Haag Wonen beschikt over een duidelijke maatschappelijke koers en ambitieuze strategische uitgangspunten. De visitatiecommissie constateert echter dat de vertaling van strategie naar concrete sturing en uitvoering nog onvoldoende stevig is verankerd. Jaarplannen, sturingsinformatie en verantwoordingsdocumenten sluiten niet altijd goed op elkaar aan en medewerkers ervaren onvoldoende samenhang en duidelijkheid in prioriteiten. Haag Wonen onderkent deze opgave en werkt actief aan verbetering van informatievoorziening, sturing en organisatieontwikkeling.



De maatschappelijke capaciteit van Haag Wonen

Haag Wonen beschikt over een financieel gezonde basis en toont de ambitie om haar middelen maximaal in te zetten voor de volkshuisvestelijke opgave. Tegelijkertijd staat de financiële ruimte onder druk door de omvang van de onderhouds-, verduurzamings- en nieuwbouwoopgave. Organisatorisch werkt Haag Wonen aan een brede ontwikkeling richting meer resultaatgericht en opgavegericht werken. De visitatiecommissie ziet veel betrokkenheid en motivatie binnen de organisatie, maar constateert ook dat focus, eigenaarschap, procesinrichting en interne samenhang verdere versterking vragen.

2 Maatschappelijke waarde

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

2.1 De opgaven van Haag Wonen

In gezamenlijkheid hebben Haag Wonen en de visitatiecommissie gekozen voor een drietal maatschappelijke opgaven die centraal komen te staan in deze visitatie. In gezamenlijkheid geven deze opgaven een goed beeld van de totale maatschappelijke opgave in het werkgebied van Haag Wonen. Hieronder wordt per opgave een beeld geschetst van de opgave, de resultaten en de wijze waarop belanghebbenden de resultaten en de inzet van Haag Wonen waarderen.

Leefbare buurten & buurtontwikkeling

Leefbare buurten vormen voor Haag Wonen een belangrijk onderdeel van de maatschappelijke opgave. In verschillende Haagse wijken waar Haag Wonen actief is, komen vraagstukken rondom wonen, armoede, gezondheid, veiligheid en sociale samenhang nadrukkelijk samen. Haag Wonen ziet leefbaarheid daarom niet als iets naast het wonen, maar als onderdeel van goed wonen zelf. Dit thema is daarom niet voor niets gekozen als één van de centrale maatschappelijke opgaven die wordt behandeld in deze visitatie. Daarbij staat nadrukkelijk de vraag centraal wat investeringen in leefbaarheid en buurtontwikkeling betekenen voor huurders, bewoners en samenwerkingspartners.

De visitatiecommissie ziet dat Haag Wonen de afgelopen jaren een duidelijke beweging heeft gemaakt van een meer beheergerichte corporatie naar een corporatie die nadrukkelijker inzet op maatschappelijke impact in buurten en wijken. Daarbij wordt steeds vaker geprobeerd fysieke investeringen te verbinden aan sociale opgaven en samen te werken met welzijnsorganisaties, gemeente en andere maatschappelijke partners. In Zuidwest en de Schilderswijk wordt bijvoorbeeld gewerkt aan buurten waarin naast woningverbetering ook aandacht is voor ontmoeting, ondersteuning en sociale samenhang. Partners geven aan dat Haag Wonen hierin zichtbaarder en actiever is geworden en steeds nadrukkelijker het gesprek voert over de maatschappelijke betekenis van wonen en leefbaarheid. Een voorbeeld hiervan is een leegstaand pand in de Schilderswijk dat tijdens renovatie tijdelijk beschikbaar is gesteld voor maatschappelijke activiteiten in de wijk. Volgens betrokkenen draagt dit zichtbaar bij aan draagvlak, ontmoeting en verbinding in de buurt.



Een ander voorbeeld is het huisvesten van dak- en thuislozen en andere urgenten. De corporatie biedt bewoners de kans aan om een voorkeur aan te geven waar ze willen wonen, in plaats van alleen de mogelijkheid om aan te geven waar ze niet willen wonen. Zelfs als dat ertoe leidt dat het de algemene sturing op diverse wijken beïnvloedt. Belanghebbenden waarderen de maatschappelijke betrokkenheid van Haag Wonen sterk en zien een corporatie die verantwoordelijkheid neemt voor bredere vraagstukken in de wijk. Tegelijkertijd geven gesprekspartners aan dat Haag Wonen nog zoekende is in de verdere concretisering van deze ambitie. Er wordt veel gesproken over gebiedsgericht werken en maatschappelijke impact, maar de vertaling naar structurele keuzes en een herkenbare uitvoeringspraktijk kan volgens partners scherper en sterker. Ook bewoners geven aan dat communicatie en participatie beter kunnen en moeten, vooral wanneer projecten direct invloed hebben op hun woonomgeving en daarmee hun woonbeleving en welzijn.

De visitatiecommissie constateert dat Haag Wonen op dit thema een duidelijke ontwikkeling laat zien. De corporatie verbindt wonen steeds nadrukkelijker aan leefbaarheid en maatschappelijke impact in buurten. Tegelijkertijd vraagt het verder versterken van deze opgave om meer focus, structurele verankering in werkprocessen en sturingsinformatie en in een sterkere betrokkenheid van bewoners bij plannen en projecten. Haag Wonen erkent dat. Daartoe ontwikkelt ze instrumenten voor buurtontwikkeling. Ze staat aan het begin van het maken van wijkvisies en het vertalen van de wensen in de projectontwikkeling. Ze is nog aan het leren hoe dat goed te doen: wat zijn bijpassende KPI's, welke data zijn nodig en welke samenwerkingsvormen zijn er mogelijk?

Haag Wonen als partner in de stad

Haag Wonen ziet zichzelf nadrukkelijk als onderdeel van de stad Den Haag en wil meer zijn dan alleen een verhuurder van woningen. In een stad waar de druk op de woningmarkt groot is en maatschappelijke vraagstukken rondom wonen, zorg, leefbaarheid, kansengelijkheid en gebiedsontwikkeling steeds sterker met elkaar samenhangen, probeert Haag Wonen een actieve rol te spelen in stedelijke samenwerkingen. Tijdens de kick-off van de visitatie is daarom expliciet gekozen voor het thema 'Haag Wonen als partner in de stad'. Centraal stond de vraag hoe Haag Wonen met haar kennis, positie en netwerk bijdraagt aan bredere maatschappelijke opgaven en hoe partners die rol ervaren.

De visitatiecommissie ziet dat Haag Wonen de afgelopen jaren nadrukkelijk zichtbaarder is geworden in de stad en actiever samenwerkt met andere partijen. Partners noemen onder meer de inzet binnen Den Haag Zuidwest, de samenwerking rondom leefbaarheid en sociale samenhang en de betrokkenheid bij stedelijke ontwikkelvraagstukken. Daarbij wordt de zichtbaarheid van bestuurders en de bereidheid om verbinding te zoeken, breed gewaardeerd. Haag Wonen wordt door gesprekspartners gezien als een corporatie die open samenwerkt, initiatief toont en maatschappelijke vraagstukken niet uit de weg gaat.

Ook de samenwerking met andere corporaties, welzijnsorganisaties en gemeente wordt positief benoemd. In gezamenlijke trajecten probeert Haag Wonen nadrukkelijker vanuit wederkerigheid samen te werken en maatschappelijke opgaven gezamenlijk op te pakken. Partners waarderen daarnaast dat Haag Wonen zich open opstelt over haar mogelijkheden en beperkingen. Gesprekspartners geven aan dat de corporatie transparanter is geworden over financiële dilemma's, investeringskeuzes en de spanning tussen maatschappelijke ambities en uitvoerbaarheid. Volgens verschillende partners helpt die openheid om gezamenlijk het gesprek te voeren over prioriteiten en realistische verwachtingen. Haag Wonen toont initiatief en zet in op wijk brede samenwerking.

Tegelijkertijd wordt ook benoemd dat Haag Wonen soms nog terughoudend blijft in het maken van scherpe keuzes of het concretiseren van afspraken. Juist in complexe gebiedsontwikkelingen bestaat volgens partners behoefte aan meer duidelijkheid over wat wel en niet mogelijk is. De visitatiecommissie constateert dat Haag Wonen door veel belanghebbenden wordt gezien als een betrokken en constructieve partner in de stad. Verschillende gesprekspartners zien ook dat de bestuurlijke ambitie soms groter is dan de organisatorische uitvoeringskracht. De organisatie wil veel tegelijk en zoekt nog naar voldoende focus, prioritering en samenhang in de uitvoering. De commissie ziet dat Haag Wonen duidelijke stappen zet richting meer gebiedsgericht en maatschappelijk georiënteerd werken, maar dat het verder versterken van deze rol vraagt om scherpere keuzes, meer organisatorische rust en een verdere verankering van de samenwerking in de eigen organisatie.



De kwaliteit van het vastgoed

Haag Wonen heeft een uitdagend woningbezit: veel naoorlogse complexen waarvan de verwachte levensduur al lang is verstreken en versnipperd bezit in oudere wijken wat lastig te verduurzamen is. Ze staat dus voor een grote onderhouds- en verduurzamingsopgave van haar vastgoed. Tegelijkertijd is de druk op de Haagse woningmarkt groot en wordt van corporaties verwacht dat zij bijdragen aan de uitbreiding van de woningvoorraad, betaalbaarheid, verduurzaming en woonkwaliteit. Voor Haag Wonen gaat de vastgoedopgave daarom nadrukkelijk verder dan alleen onderhoud of renovatie. Tijdens de kick-off van de visitatie stond centraal hoe vastgoed en nieuwbouw kunnen bijdragen aan bredere maatschappelijke prestaties als leefbare buurten, doorstroming en perspectief voor woningzoekenden.



De visitatiecommissie ziet dat Haag Wonen de afgelopen jaren stevig heeft ingezet op het versterken van haar ontwikkelcapaciteit en het opbouwen van een vastgoed ontwikkelstrategie. Partners herkennen dat de corporatie steeds nadrukkelijker actief is in project- en gebiedsontwikkeling en meer probeert te sturen op de maatschappelijke betekenis van vastgoed. Daarbij gaat het niet alleen om nieuwbouw, maar ook om renovatie, verduurzaming en de kwaliteit van bestaande woningen. Haag Wonen probeert daarbij vaker een integrale benadering te kiezen waarin vastgoedverbetering, buurtontwikkeling en bewonerscontact met elkaar worden verbonden. Partners waarderen dat Haag Wonen zich daarbij open opstelt over de dilemma's die spelen rondom investeringsruimte, betaalbaarheid, woninggrootte en verduurzaming. Tegelijkertijd constateren bewoners, bewonerscommissies en partners dat de vastgoedopgave nog groot is. Vooral in delen van het oudere bezit ervaren bewoners problemen op het gebied van onderhoud, isolatie en wooncomfort. In gesprekken met bewonerscommissies komt daarnaast naar voren dat bewoners zich niet altijd tijdig betrokken voelen bij renovatie- en onderhoudsprojecten. Volgens bewoners ontstaat juist in de onderzoeks- en voorbereidingsfase behoefte aan duidelijkheid en communicatie, terwijl Haag Wonen zichzelf volgens hen vaak pas later in het proces laat zien. In projecten zoals de aanpak van flats aan de Lozerlaan ervaren bewoners dat plannen al grotendeels waren uitgewerkt, voordat zij betrokken werden. Dat heeft volgens bewoners geleid tot frustratie en wantrouwen, een proces dat nu al bijna tien jaar voortsleept.

Belanghebbenden erkennen dat Haag Wonen voor een uitzonderlijk complexe vastgoedopgave staat en bereid is daarin fors te investeren. Er is waardering voor de inzet op nieuwbouw, verduurzaming en gebiedsontwikkeling. Medewerkers en belanghebbenden erkennen de spanning in het kiezen tussen de diverse investeringsopgaven. Duidelijk is dat niet alles kan. Een heldere sturingslijn in te maken keuzes lijkt te ontbreken. Door de diversiteit en breedte aan initiatieven ontstaat spanning op de uitvoeringskracht die voelbaar wordt in de balans tussen kiezen voor maatschappelijke ambitie en het verstevigen van de basis van de uitvoering. Dat leidt tot langdurige trajecten en tot zorg over de uitvoerbaarheid en de communicatie richting bewoners. Daarbij merken partners op dat externe factoren, zoals politieke weerbarstigheid en beperkte gemeentelijke capaciteit, ook belangrijke factoren zijn bij de voortgang van projecten.

De visitatiecommissie constateert dat juist op dit thema de spanning zichtbaar wordt tussen maatschappelijke ambitie en uitvoeringskracht. Haag Wonen wil zichtbaar investeren in beter wonen en toekomstbestendig vastgoed, maar slaagt er nog onvoldoende in om bewoners consequent mee te nemen in de voorbereiding en voortgang te houden in uitvoering van projecten. De commissie ziet hier een belangrijke ontwikkelopgave voor de komende jaren.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet een corporatie die de afgelopen jaren nadrukkelijk in beweging is gekomen. Haag Wonen ontwikkelt zich zichtbaar van een meer beheergerichte organisatie naar een corporatie die sterker wil sturen op maatschappelijke impact, gebiedsontwikkeling en samenwerking in de stad. Dat is terug te zien in de aandacht voor leefbaarheid, de actieve rol in stedelijke samenwerkingen en de inzet om fysieke en sociale opgaven nadrukkelijker met elkaar te verbinden.

De commissie ziet dat Haag Wonen maatschappelijk sterk verbonden is met Den Haag. Partners ervaren de corporatie als betrokken, zichtbaar en bereid om verantwoordelijkheid te nemen voor bredere stedelijke vraagstukken. De open houding in samenwerkingen en de bereidheid om dilemma's bespreekbaar te maken, worden breed gewaardeerd. Haag Wonen wordt door veel belanghebbenden gezien als een corporatie die actief onderdeel wil zijn van de stad en die maatschappelijke opgaven niet uit de weg gaat.

De visitatiecommissie ziet dat de organisatie zich nog midden in een transitie bevindt. In vrijwel alle gesprekken kwamen thema's terug als gebrek aan focus, prioritering, samenhang en uitvoeringskracht. De bestuurlijke ambitie is groot, maar de organisatorische basis sluit daar nog niet altijd op aan. Daardoor ontstaat spanning tussen wat Haag Wonen maatschappelijk wil bereiken en wat de organisatie op onderdelen daadwerkelijk kan realiseren. Die spanning wordt vooral zichtbaar bij de uitvoering van projecten en in het contact met bewoners. Waar samenwerkingspartners overwegend positief zijn over de maatschappelijke rol van Haag Wonen, zijn bewoners en bewonerscommissies kritischer over communicatie, participatie en zichtbaarheid tijdens onderhouds- en renovatietrajecten. Juist daar blijkt hoe belangrijk het is dat maatschappelijke ambities ook herkenbaar worden in de dagelijkse uitvoering.

De visitatiecommissie ziet tegelijkertijd veel betrokkenheid, energie en intrinsieke motivatie binnen de organisatie. Medewerkers, management en bestuur delen zichtbaar de ambitie om maatschappelijke impact te vergroten en beter aan te sluiten bij de opgaven in de stad. De uitdaging voor de komende jaren ligt volgens de commissie vooral in het aanbrengen van focus, het maken van scherpere keuzes en het sterker verbinden van strategie, uitvoering en bewonerservaring. De commissie ziet dat alle partners de aanwezigheid van Haag Wonen in het merendeel van de Haagse wijken als een groot goed ervaren. Tegelijk ziet de commissie dat door de versnippering en diversiteit procesmatig en eenduidig werken niet goed tot zijn recht komt en de energie vooral gaat naar het oplossen van problemen voor de klant en het inzetten op integrale, maar project gestuurde gebiedsontwikkeling die niet als structurele aanpak in de organisatie landt.

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke waarde van Haag Wonen als **naar behoren**. Haag Wonen levert zichtbare maatschappelijke prestaties en wordt breed gewaardeerd als partner in de stad. De corporatie laat een duidelijke ontwikkeling zien richting meer gebiedsgericht en maatschappelijk georiënteerd werken. Tegelijkertijd ziet de commissie ruimte voor verbetering in de vertaling van ambities naar structurele uitvoeringskracht, prioritering en bewonersbetrokkenheid.

2.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- De zichtbare maatschappelijke betrokkenheid van Haag Wonen bij de stad en haar wijken.
- De beweging van een meer beheergerichte corporatie naar een corporatie die nadrukkelijker stuurt op maatschappelijke impact en leefbaarheid
- De bereidheid om fysieke en sociale opgaven met elkaar te verbinden in gebiedsontwikkeling en buurtgerichte samenwerking
- De intrinsieke motivatie en betrokkenheid van medewerkers en bestuur bij de maatschappelijke opgaven van Den Haag
- De trots die de partners uitspreken over de aanwezigheid van Haag Wonen in de stad en die door Haag Wonen meer omarmd mag worden
- Een open, op vertrouwen en delen gerichte houding in samenwerkingen om stedelijke opgaven te realiseren.

Verwonderpunten



- De spanning tussen de grote maatschappelijke ambities en de uitvoeringskracht van de organisatie door het ontbreken van voldoende scherpe keuzes en prioritering
- De mate waarin bewoners zich bij renovatie- en onderhoudsprojecten onvoldoende betrokken voelen bij planvorming en uitvoering
- De kwetsbaarheid van interne processen, samenwerking en informatievoorziening in relatie tot de omvang van de maatschappelijke opgaven
- Het feit dat de maatschappelijke ontwikkeling van Haag Wonen sneller lijkt te gaan dan de organisatorische verankering daarvan binnen de uitvoering
- Het probleemoplossend vermogen en de bestuurlijke richting worden beperkt omgezet in heldere processen en een herkenbare strategische richting.

3 Maatschappelijke verankering

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

3.1 Belanghebbenden over Haag Wonen

Haag Wonen wordt door veel belanghebbenden gezien als een betrokken corporatie die zichtbaar onderdeel uitmaakt van de stad Den Haag. Partners omschrijven Haag Wonen in de gesprekken met de visitatiecommissie als benaderbaar, sociaal betrokken en bereid om verantwoordelijkheid te nemen voor bredere maatschappelijke vraagstukken in de stad. Daarbij wordt regelmatig benoemd dat Haag Wonen de afgelopen jaren zichtbaarder is geworden in samenwerkingen rondom leefbaarheid, gebiedsontwikkeling en sociale opgaven.



Belanghebbenden herkennen daarnaast dat Haag Wonen nadrukkelijk investeert in de ontwikkeling van de eigen organisatie en in het versterken van haar rol als maatschappelijke partner. De inzet op gebiedsgericht werken, samenwerking in de stad en het verbinden van fysieke en sociale opgaven wordt door veel gesprekspartners gewaardeerd. Ook de openheid waarmee Haag Wonen dilemma's rondom investeringen, uitvoerbaarheid en financiële mogelijkheden bespreekbaar maakt, wordt positief genoemd. Partners ervaren Haag Wonen over het algemeen als een corporatie die samenwerking zoekt en bereid is gezamenlijk op te trekken in complexe stedelijke opgaven.

Tegelijkertijd klinkt vanuit verschillende belanghebbenden ook kritiek op de uitvoeringskracht en interne samenhang van de organisatie. Partners en medewerkers herkennen de maatschappelijke ambitie van Haag Wonen, maar geven aan dat prioritering, sturing en concretisering van plannen sterker kunnen. Vooral de vertaling van bestuurlijke ambities naar uitvoering en duidelijke keuzes vraagt volgens betrokkenen nog aandacht.

Het beeld vanuit huurders en bewonerscommissies is kritischer dan dat van de professionele samenwerkingspartners. Bewoners geven aan dat communicatie, participatie en betrokkenheid bij projecten beter kunnen. Vooral bij onderhouds- en renovatieprojecten ervaren bewoners dat zij laat worden meegenomen in plannen en dat processen onvoldoende duidelijk zijn.

3.2 De invloed op het beleid van Haag Wonen

Haag Wonen zoekt de afgelopen jaren nadrukkelijker de samenwerking met huurders, bewonerscommissies, gemeenten en maatschappelijke partners bij de ontwikkeling van beleid en de uitvoering van opgaven. In gesprekken met belanghebbenden komt naar voren dat Haag Wonen zich opener opstelt dan in het verleden en meer bereid is dilemma's, keuzes en beperkingen bespreekbaar te maken. Partners ervaren ruimte om mee te denken over stedelijke opgaven, gebiedsontwikkeling en maatschappelijke vraagstukken. Vooral op bestuurlijk niveau wordt de samenwerking als constructief en wederkerig ervaren. Ook binnen samenwerkingen rondom leefbaarheid, wonen en zorg en gebiedsontwikkeling ervaren partners dat Haag Wonen actief verbinding zoekt en openstaat voor ideeën en signalen vanuit de omgeving. Daarbij wordt benoemd dat de corporatie steeds nadrukkelijker probeert maatschappelijke opgaven gezamenlijk op te pakken en niet alleen vanuit de eigen organisatie te benaderen.

Tegelijkertijd constateren verschillende belanghebbenden dat de invloed op beleid en uitvoering niet altijd even zichtbaar of concreet is. Met name huurdersorganisaties en bewonerscommissies ervaren dat zij onvoldoende vroegtijdig worden betrokken bij projecten en beleidsontwikkeling. Vanuit de huurdersorganisatie klinkt kritiek op de mate waarin signalen van huurders daadwerkelijk zichtbaar terugkomen in keuzes en uitvoering. Ook bij renovatie- en onderhoudsprojecten geven bewoners aan dat participatie vaak pas op gang komt wanneer plannen al grotendeels zijn uitgewerkt.

De visitatiecommissie constateert dat Haag Wonen duidelijke stappen zet richting meer wederkerigheid en samenwerking, maar dat de invloed van belanghebbenden nog sterk verschilt per onderwerp en per niveau binnen de organisatie. Waar professionele samenwerkingspartners over het algemeen invloed ervaren op strategische thema's, ervaren bewoners en huurdersvertegenwoordigers die invloed in de praktijk minder sterk. Juist in de verbinding tussen beleid, uitvoering en bewonerservaring ziet de commissie een belangrijke ontwikkelopgave voor de komende jaren.

3.3 Haag Wonen als samenwerkingspartner

Haag Wonen wordt door samenwerkingspartners gezien als een betrokken en constructieve partner in de stad. Gemeente, collega-corporaties en maatschappelijke organisaties ervaren Haag Wonen als een corporatie die zichtbaar aanwezig is in netwerken en samenwerkingen rondom leefbaarheid, gebiedsontwikkeling en sociale opgaven. Daarbij wordt regelmatig benoemd dat Haag Wonen de afgelopen jaren nadrukkelijk actiever en zichtbaarder is geworden in de stad.



Partners waarderen vooral de open houding van Haag Wonen in de samenwerking. De corporatie wordt omschreven als benaderbaar, bereid om dilemma's bespreekbaar te maken en gericht op gezamenlijk optrekken in complexe opgaven. Ook de bereidheid om over organisatiegrenzen heen samen te werken en maatschappelijke vraagstukken breder te bekijken dan alleen vanuit vastgoed, wordt positief gewaardeerd. Binnen samenwerkingen in Den Haag Zuidwest, leefbaarheidsprojecten en wijkgerichte aanpakken zoeken bestuurders en medewerkers actief de verbinding met andere partijen.

Daarnaast herkennen samenwerkingspartners dat Haag Wonen investeert in het versterken van haar ontwikkelkracht en haar rol in gebiedsontwikkeling. De corporatie laat volgens partners steeds vaker zien dat zij niet alleen reageert op ontwikkelingen, maar ook initiatief neemt en actief meedenkt over de toekomst van buurten en wijken. De zichtbaarheid van bestuur en de bereidheid om aanwezig te zijn in de stad worden nadrukkelijk genoemd als kracht.

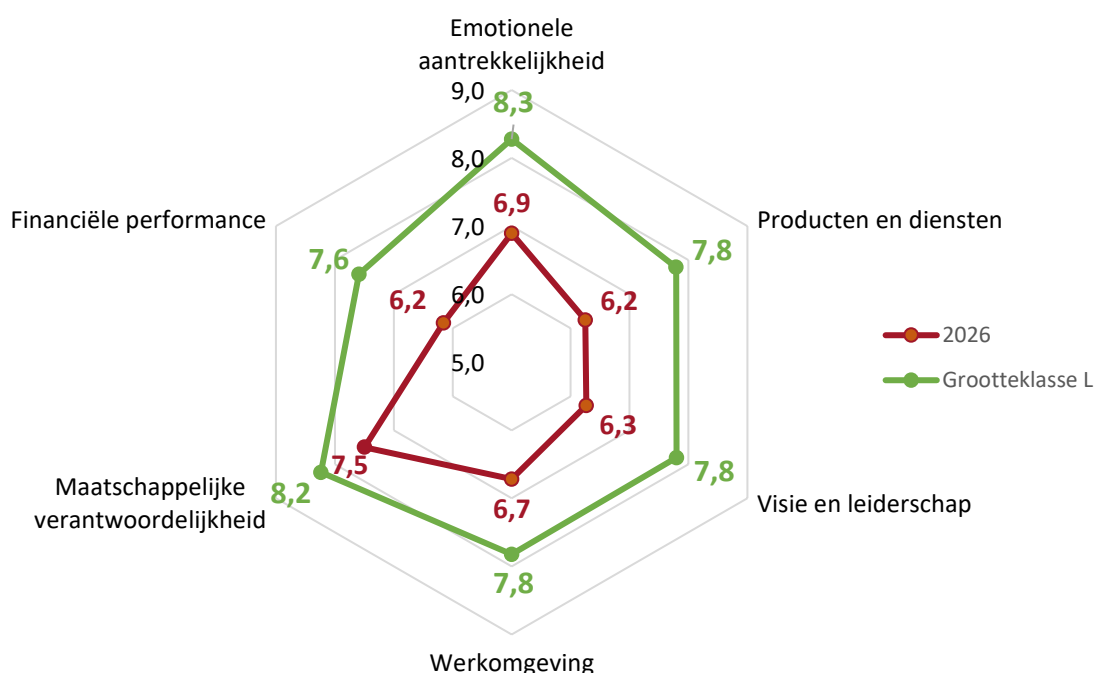
Belanghebbenden geven ook aan dat Haag Wonen nog zoekende is in het verder concretiseren van haar ambities. Partners zien een organisatie met veel maatschappelijke betrokkenheid en bestuurlijke energie, maar ervaren ook dat interne afstemming, prioritering en uitvoeringskracht nog niet altijd aansluiten bij de ambities die extern worden uitgesproken. Daardoor blijven samenwerkingen soms afhankelijk van individuele personen en is niet altijd duidelijk welke keuzes Haag Wonen daadwerkelijk maakt. De visitatiecommissie constateert dat Haag Wonen door haar partners breed wordt gewaardeerd als samenwerkingspartner en dat de corporatie zichtbaar investeert in wederkerige samenwerking. Tegelijkertijd vraagt het verder versterken van die positie om meer organisatorische samenhang, scherpere keuzes en een verdere verankering van samenwerking in de dagelijkse uitvoering van de organisatie.

3.4 De reputatie van Haag Wonen

In de digitale enquête die is uitgezet onder belanghebbenden van Haag Wonen, is hen ook gevraagd naar hun algemene beeld van de corporatie. Hierbij gaat het niet direct om de prestaties van Haag Wonen of om feitelijke waarnemingen, maar juist om het gevoel dat de belanghebbenden hebben bij Haag Wonen. De resultaten hiervan geven een beeld van de reputatie van Haag Wonen bij haar belanghebbenden.

De resultaten van dit onderzoek zijn vervolgens onderverdeeld in zes verschillende dimensies en vergeleken met de scores van andere corporaties in dezelfde grootteklasse (op basis van de gehanteerde verdeling door Aedes) als Haag Wonen. Omdat Cognitum als enige visitatiebureau dit onderzoek uitvoert, zitten niet alle corporaties uit ons land in deze vergelijking. Maar omdat Cognitum dit onderzoek al enige jaren uitvoert, geeft deze vergelijking wel een goed beeld.

In onderstaande grafiek kunt u zien hoe belanghebbenden Haag Wonen beoordelen:



Haag Wonen scoort gemiddeld een 6,6 voor haar reputatie. Het gemiddelde van de andere corporaties uit dezelfde grootteklasse is een 7,9. Daarmee scoort Haag Wonen gemiddeld genomen lager dan corporaties uit dezelfde grootteklasse. Opvallend is dat de dimensie maatschappelijke verantwoordelijkheid een stuk hoger scoort dan de andere dimensies. Dit past ook wel bij het beeld dat is ontstaan tijdens de visitatie. Een corporatie met een groot maatschappelijk hart, maar waar nog werk aan de winkel is om de ambities verder uit te bouwen.

3.5 De verantwoording van Haag Wonen

Haag Wonen verantwoordt zich via de reguliere verantwoordingsdocumenten, zoals jaarplannen, tertiaalrapportages, jaarverslagen en prestatieafspraken. Daarnaast zoekt de corporatie nadrukkelijker het gesprek met huurders, bewonerscommissies en maatschappelijke partners over de keuzes die worden gemaakt en de dilemma's die daarbij spelen. Partners waarderen dat Haag Wonen zich de afgelopen jaren opener opstelt over financiële beperkingen, uitvoeringsvraagstukken en de spanning tussen maatschappelijke ambities en haalbaarheid.

De visitatiecommissie constateert echter dat de ervaren verantwoording verschilt tussen professionele samenwerkingspartners en bewoners. Waar externe partners over het algemeen tevreden zijn over de openheid en samenwerking, ervaren bewonerscommissies en de huurdersorganisatie regelmatig onvoldoende betrokkenheid en terugkoppeling, vooral bij onderhouds- en renovatieprojecten.

De visitatiecommissie ziet dat Haag Wonen duidelijke stappen zet richting meer transparantie en wederkerigheid, maar dat de vertaling daarvan naar de dagelijkse praktijk nog niet overal even consistent en zichtbaar is. Vooral in de communicatie richting bewoners en in het meenemen van huurders bij projecten liggen nog belangrijke verbeterkansen.

3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet dat Haag Wonen de afgelopen jaren nadrukkelijk heeft ingezet op het versterken van haar maatschappelijke verankering. De corporatie zoekt actief de samenwerking met gemeenten, collega-corporaties, maatschappelijke organisaties en andere partners in de stad. Daarbij wordt Haag Wonen door veel belanghebbenden gezien als een betrokken, zichtbare en constructieve partner die bereid is verantwoordelijkheid te nemen voor bredere maatschappelijke opgaven.

De commissie constateert daarnaast dat Haag Wonen zichtbare stappen zet richting meer wederkerigheid in de samenwerking. Partners ervaren ruimte om mee te denken en waarderen de openheid waarmee dilemma's en beperkingen bespreekbaar worden gemaakt. Ook de zichtbaarheid van bestuurders en medewerkers in de stad wordt breed positief gewaardeerd.

Maar de maatschappelijke verankering wordt niet overal even sterk wordt ervaren. Met name bewonerscommissies en de huurdersorganisatie zijn kritischer over de mate waarin zij daadwerkelijk invloed ervaren op beleid en uitvoering. Vooral bij onderhouds- en renovatieprojecten voelen bewoners zich onvoldoende meegenomen in het proces en ontbreekt volgens hen tijdige communicatie en terugkoppeling. De visitatiecommissie constateert dat Haag Wonen duidelijk werkt aan een meer open en samenwerkingsgerichte organisatie, maar dat de doorwerking daarvan in de dagelijkse uitvoering nog aandacht vraagt. Juist in de verbinding tussen bestuurlijke samenwerking, interne organisatie en bewonerservaring ligt een belangrijke ontwikkelopgave voor de komende jaren.

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke verankering van Haag Wonen als **naar behoren**. Haag Wonen wordt door veel belanghebbenden gewaardeerd als betrokken samenwerkingspartner en laat zien open te staan voor samenwerking en invloed van buitenaf. Tegelijkertijd ziet de commissie ruimte voor verbetering in de betrokkenheid van huurders en bewonerscommissies en in de consistentie waarmee samenwerking en participatie binnen de organisatie worden vormgegeven.

3.7 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- De zichtbare aanwezigheid van Haag Wonen in de stad en de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor bredere maatschappelijke opgaven
- De open en samenwerkingsgerichte houding richting gemeente, maatschappelijke organisaties en collega-corporaties
- De inzet om meer wederkerigheid en dialoog in samenwerkingen te organiseren
- De bereidheid om dilemma's en beperkingen bespreekbaar te maken in de samenwerking met partners.

Verwonderpunten



- Het verschil tussen de positieve waardering van professionele samenwerkingspartners en de duidelijk kritischere ervaringen van bewoners en huurdersorganisaties
- De beperkte betrokkenheid die bewoners ervaren bij onderhouds- en renovatieprojecten
- De mate waarin samenwerking en participatie nog afhankelijk lijken van individuele personen binnen de organisatie
- De spanning tussen bestuurlijke openheid en de ervaren uitvoering in de dagelijkse praktijk.

4 Besturing

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

4.1 Strategie en sturing

De ambities van Haag Wonen zijn geformuleerd in het Koersdocument 2023 en verder: “Bouwen aan onze mooie stad”. De vier speerpunten zijn:

- o **Meer woningen** bouwen en het woningbezit optimaal benutten zodat zoveel mogelijk woningzoekenden een goed en betaalbaar huis kunnen krijgen.
- o Verhuren van **betaalbare en duurzame woningen** die goed zijn onderhouden.
- o Bijdragen aan **prettig leven in een mooie en sociale buurt**, samen met de huurders en partners in de stad.
- o Medewerkers die zich inzetten voor **tevreden huurders**: aanpakken, betrouwbaar, betrokken en daadkrachtig.

De koers is vertaald naar de portefeuillestrategie, sociale strategie, besturingsfilosofie en klantvisie.

De jaarplannen zijn erg summier en van jaar tot jaar verschillend van opzet: het ene jaar is gekozen voor de speerpunten uit het Koersplan met meer en minder concrete, meetbare doelstellingen, maar in het volgende jaar worden in plaats daarvan 5 ontwikkellijnen beschreven voor de realisatie van de koers. Dat maakt het lastig om te zien waar daadwerkelijk op gestuurd wordt. Uit de verschillende gesprekken met bestuur, directie en medewerkers bleek dat het gezamenlijke doel niet altijd duidelijk is voor medewerkers waardoor ook afdeling overstijgende vraagstukken soms lastig te beantwoorden zijn.



In de tertiaalrapportages komen de speerpunten uit het Koersplan weer terug. Per onderdeel wordt meestal aangegeven waar normen niet gehaald worden en wat gedaan wordt om bij te sturen. In tegenstelling tot de jaarplannen zijn de tertiaalrapportages zeer uitgebreid.

Uit de gesprekken komt ook naar voren dat de basisinformatievoorziening nog onvoldoende op orde is waardoor stuurinformatie niet altijd voldoet aan de norm die daaraan mag worden gesteld. Er ontbreekt een volledig inzicht in waar de organisatie staat en de vertaling van de koers naar concrete activiteiten is niet voldoende vormgegeven. Jaarplannen worden per afdeling opgesteld en nog niet onderling goed afgestemd waardoor soms samenhang tussen de verschillende afdelingen ontbreekt. Resultaatafspraken zijn nog onvoldoende geborgd in de organisatie. Ook de accountant signaleerde in 2025 diverse verbetermogelijkheden in verschillende processen als verhuur, dagelijks onderhoud en opdrachtverstrekking bij planmatig onderhoud.

Extern zijn de ambities en inzet van Haag Wonen verankerd in de prestatieafspraken die met de gemeente Den Haag zijn gemaakt. De prestatieafspraken liggen in het verlengde van de Woonvisie 2024: 'Wonen in een stad in balans' en van de Nationale Prestatieafspraken. De prestatieafspraken zijn in de meeste jaren alleen ondertekend door de gemeente en Haag Wonen. De huurdersorganisatie Haag Wonen voelt zich onvoldoende betrokken en gehoord in het proces en heeft in 2024 "onder protest" de afspraken ondertekend. In hun ogen zijn de afspraken te veel dromen, die niet waargemaakt worden. Dat beeld lijkt overeen te komen met wat de Autoriteit woningcorporaties (Aw) in 2024 opmerkte over de prestatieafspraken: de realisatie blijft achter en er wordt om meer realisme gevraagd.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De basis voor de strategievorming en sturing is bij Haag Wonen nog niet op orde. Alle documenten voor effectieve sturing zijn aanwezig, maar de documenten sluiten niet altijd helder zichtbaar op elkaar aan,

zoals hiervoor beschreven bij de jaarplannen. De sturing kan aan kracht winnen als de verbinding eenduidiger wordt gemaakt en de informatievoorziening wordt verbeterd.

De tertiaalrapportages behoeven aandacht. Het zijn lijvige documenten. Het is lastig om in de veelheid van teksten op te maken hoe de organisatie vordert met de realisatie van haar doelstellingen, waar dingen niet goed gaan en hoe daarop geacteerd wordt. Dat maakt daadwerkelijke sturing moeilijk. De organisatie herkent dat de tertiaalrapportages en de basisinformatievoorziening verbetering behoeven en werkt daar inmiddels ook aan.

Het wekt de verbazing van de visitatiecommissie dat de huurdersorganisatie zich onvoldoende betrokken voelt in het proces van de prestatieafspraken. Inmiddels worden die al ruim 10 jaar gemaakt in een tripartiet overleg. Het lijkt gewenst dat dit thema specifiek aandacht krijgt in de relatie tussen Haag Wonen en de Huurdersorganisatie.

4.3 Bewonder- en verwonderpunten



Bewonderpunten

- Het besef is aanwezig bij bestuur en directie dat de gehele informatievoorziening dient te verbeteren zodat er beter gestuurd kan worden



Verwonderpunten

- De warrige en summiere opzet van de jaarplannen.
- De juist weer zeer lijvige tertiaalrapportages.
- Het (ervaren) gebrek aan betrokkenheid van de huurdersorganisatie bij de prestatieafspraken.

5 Maatschappelijke capaciteit

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

5.1 Financiële capaciteit

Haag Wonen is in de kern een voldoende financieel gezonde corporatie. Zichtbaar is dat de ICR op langere termijn steeds meer gaat knellen en dat in 2029 en in verschillende jaren tussen 2030 en 2035 de norm die door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) is gesteld, niet gehaald wordt. In een duurzaam prestatiemodel moeten investeringen in de bestaande voorraad (verbetering en verduurzaming) uit de operationele kasstromen kunnen worden betaald. Dat lukt bij Haag Wonen steeds minder goed. Positief is dat Haag Wonen de randen van haar financiële mogelijkheden opzoekt. De volkshuisvestelijke opgave moet weer leidend zijn. Belangrijk daarbij is dat actief gestuurd wordt op het ook op langere termijn voldoen aan de verschillende ratio's.

Prestatievelden	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2035
Solvabiliteit (norm WSW > 30) in %	58,3	55,8	61,0	56,6	55,2	55,5	55,4	56,5	n.b.
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	1,79	1,71	1,78	1,65	1,69	1,58	1,39	1,48	1,41
Loan to value (norm WSW < 70) in %	39,7	41,8	36,6	40,3	42,3	44,7	45,5	42,1	41,4
Dekkingsratio (norm WSW < 70%)	21,2	24,0	25,1	22,3	25,2	28,1	29,0	27,6	n.b.

Bron: Haag Wonen begrotingen 2022, 2023, 2024 en 2025. De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen. De ICR (Interest Coverage Ratio) geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen. De LtV (Loan-to-Value) is het totale leenbedrag gedeeld door de onderliggende waarde. De dekkingsratio is de verhouding tussen de leningen van de corporatie en de marktwaarde van de woningen.

De Aw constateert dat Haag Wonen een financieel gezonde corporatie is die maximaal wil bijdragen aan de volkshuisvestelijke opgave. De Aw geeft een risico-inschatting “laag” op de meeste onderdelen van het beoordelingskader. Geconstateerd wordt dat de ambities hoog zijn. Dat vraagt om alertheid op de noodzaak om tijdig bij te sturen als financiële ratio's niet aan de normen (dreigen te) gaan voldoen. Alleen op het onderdeel “Sturing en beheersing - governance signalen” wordt door de Aw het risico als “midden” geclassificeerd. Het gaat daarbij gedurende meerdere jaren om fouten in de administratie en het te laat aanleveren van de dVi (financiële verantwoording).

Het WSW constateert in de verschillende jaren dat Haag Wonen een solide corporatie is met een redelijke financiële positie en een ambitieus, omvangrijk investeringsprogramma. Het risicoprofiel wordt beoordeeld als laag/midden. Geconstateerd wordt ook dat de verdien capaciteit (ICR) met regelmaat onder druk staat. Vanaf 2024 wordt geconstateerd dat de ambitie niet (meer) financieel haalbaar is en wordt aangegeven dat het noodzakelijk is om het transitieprogramma af te stemmen op de financiële middelen. Er zijn naar de mening van het WSW voldoende bijsturingsmogelijkheden.

De accountant vroeg in 2022 aandacht voor de vertaling van de operationele risico's naar (maatregelen in) de bedrijfsprocessen, met name rond verhuur en dagelijks onderhoud. In 2023 werd geconstateerd dat er in het verhuurproces voldoende maatregelen zijn genomen. In het proces dagelijks onderhoud zijn handmatige beheersmaatregelen doorgevoerd die in 2024 zijn vertaald naar IT-maatregelen. In het algemeen constateert de accountant dat Haag Wonen voortvarend aan de slag gaat met de bevindingen van de accountant en dat die in het algemeen goed worden opgepakt. Ook de accountant constateert dat het duurzaam prestatiemodel van Haag Wonen steeds meer onder druk komt te staan door hoge ambities in relatie tot de financiële polsstok.

5.2 Organisatorische capaciteit

Uit de Aedes benchmark¹ blijkt dat Haag Wonen gemiddeld scoort ten opzichte van de andere corporaties op het gebied van huurderstevredenheid. Uit de uitsplitsing blijkt dat met name nieuwe huurders zeer tevreden zijn en dat de huurders in vergelijking relatief ontevreden zijn over het reparatieonderhoud.

Aedes benchmark	2022	2023	2024	2025
Nieuwe huurders	A 8,0	A 8,1	A 8,3	A 8,0
Vertrokken huurders	B 7,8	B 7,7	A 8,0	C 7,6
Reparatieonderhoud	C 7,4	C 7,3	B 7,5	C 7,3

Aedes benchmark	2022	2023	2024	2025
Huurdersoordeel	B	B	B	B
Bedrijfslasten	C 970	B 1.001	C 1.133	C 1.306
Duurzaamheid	C	C	C	C
Onderhoud & verbetering	C	C	C	C

Op bedrijfslasten, duurzaamheid en onderhoud & verbetering scoort Haag Wonen een C. De mede door de gehanteerde methodiek relatief slechte score op duurzaamheid is reden voor het ambitieuze renovatieprogramma van Haag Wonen. Haag Wonen kiest daarbij voor de strategie van isoleren op basis van de warmtevraag in relatie tot een toekomstige aansluiting op een midden-temperatuur warmtenet. Het ambitieuze renovatieprogramma leidt wel tot hoge(re) kosten en daarmee een C-score op onderhoud & verbetering. De benchmark is om dit alles geen normatief toetsingskader maar wel een leerinstrument voor de organisatie.

Haag Wonen is gestart met een organisatie ontwikkeltraject waarin, kort samengevat, 2 lijnen zichtbaar zijn. De eerste lijn bestaat uit “Opgave voorop” en de tweede is het verbeteren van de resultaatgerichtheid van de organisatie. Dit traject is top down vormgegeven waarin eerst het bestuur en de directie het traject doorlopen waarna de rest van de organisatie volgt.

Uit de gesprekken met bestuur, directie en medewerkers is naar voren gekomen dat de organisatie moeite heeft met het aanbrengen van focus en het stellen van prioriteiten. Eigenaarschap binnen de organisatie is nog te weinig ontwikkeld. Actuele procesbeschrijvingen, inclusief wie waarvoor verantwoordelijk is, ontbreken. Integraal portfoliomanagement, waarin afwegingen plaatsvinden tussen alle projecten (inclusief ontwikkeltrajecten) vindt niet plaats. De individuele directieleden hebben in het verleden niet altijd op dezelfde lijn gezeten.

5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Haag Wonen is afhankelijk van de ontwikkeling van de rentestanden en de bouw- en onderhoudskosten voor het realiseren van (al) haar opgaven. Er zijn in de ogen van de commissie voldoende bijsturingsmogelijkheden om ervoor zorg te dragen dat Haag Wonen binnen de financiële kaders blijft.

Haag Wonen beseft dat er in de organisatie veel moet gebeuren om de organisatorische capaciteit op niveau te krijgen. Dit vergt een aanzienlijke inspanning van de organisatie. Gewaakt moet worden voor het overbelasten van de organisatie door te veel zaken tegelijkertijd op te pakken. Heldere prioriteiten in het ontwikkelen van de organisatie kunnen hierbij behulpzaam zijn.

De top down vormgeving van het organisatie ontwikkeltraject wekt onzekerheid bij medewerkers op. Het meer en sneller betrekken van medewerkers kan in de ogen van de commissie leiden tot meer betrokkenheid en eigenaarschap in de organisatie.

1

5.4 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- De in de kern gezonde financiële positie van Haag Wonen en de inzet om die zo maximaal mogelijk in te zetten voor de volkshuisvesting.
- Besef dat het ontwikkelen van de organisatie van groot belang is om haar opgaven te kunnen realiseren

Verwonderpunten



- De organisatie schaaft tegelijkertijd op vele borden om de opgave leidend te laten zijn en de organisatie resultaatgerichter te maken
- De top down vormgeving van het ontwikkeltraject

Bestuurlijke reactie Haag Wonen Visitatie 2022 t/m 2025

Herkenning van de koers en de opgaven

Wij herkennen ons sterk in het beeld dat de visitatiecommissie van Haag Wonen schetst. Het rapport bevestigt de ontwikkeling die wij de afgelopen jaren bewust hebben ingezet: van een organisatie die primair gericht was op beheer en vastgoed naar een maatschappelijk georiënteerde volkshuisvester die haar bijdrage wil leveren aan de complexe opgaven van Den Haag. Deze gekozen koers wordt breed gedragen. De commissie ziet, net als wijzelf, dat wonen, leefbaarheid, duurzaamheid, gebiedsontwikkeling en samenwerking steeds sterker met elkaar verweven zijn geraakt.

Wij ervaren de visitatie niet als een beoordeling van buitenaf, maar vooral als een spiegel die bevestigt waar wij staan, wat wij hebben bereikt en welke volgende stappen noodzakelijk zijn. De rode draad van het rapport – het versterken van de verbinding tussen strategie, uitvoering en bewonerservaring – herkennen wij nadrukkelijk. Dat zien we als een cruciale opgave voor de komende jaren.

Leefbare buurten

Wij zijn verheugd dat de commissie ziet dat Haag Wonen leefbaarheid steeds nadrukkelijker onderdeel maakt van haar maatschappelijke rol. De afgelopen jaren hebben wij bewust geïnvesteerd in een gebiedsgerichte aanpak waarbij fysieke en sociale opgaven in samenhang worden benaderd. In gebieden als Zuidwest en de Schilderswijk proberen wij niet alleen woningen te verbeteren, maar ook bij te dragen aan sterkere buurten, ontmoeting, sociale samenhang en perspectief voor bewoners. De commissie constateert terecht dat deze ontwikkeling zichtbaar is geworden voor partners en belanghebbenden.

Tegelijkertijd herkennen wij dat leefbaarheid een complex en weerbarstig vraagstuk blijft. De uitdaging voor de komende jaren is om onze gebiedsgerichte aanpak verder te verankeren, beter inzichtelijk te maken welke maatschappelijke resultaten worden gerealiseerd en bewoners nog nadrukkelijker te betrekken bij de keuzes die wij maken.

Kwaliteit van onze woningen

Ook de observaties rondom de kwaliteit van onze woningen herkennen wij. Haag Wonen beschikt over een uitdagende portefeuille waarin nieuwbouw, renovatie, verduurzaming en onderhoud gelijktijdig aandacht vragen. De visitatiecommissie ziet terecht de grote inspanningen die worden geleverd om woningen toekomstbestendig te maken en tegelijkertijd betaalbaar te houden. Zij

benoemt echter ook de spanning tussen ambitie, investeringsruimte en uitvoeringskracht. Die spanning ervaren wij dagelijks.

Wij herkennen eveneens dat bewoners vooral in onderhouds- en renovatieprojecten een andere ervaring kunnen hebben dan wij beogen. De signalen over communicatie, participatie en betrokkenheid nemen wij serieus. De kwaliteit van wonen wordt niet alleen bepaald door het eindresultaat van een project, maar ook door de wijze waarop bewoners gedurende het proces worden meegenomen. Daarom blijft de verbinding tussen vastgoedopgaven, bewonerscommunicatie en dienstverlening een belangrijk aandachtspunt.

Partner in de stad

Een belangrijk compliment uit het rapport betreft onze ontwikkeling als partner in de stad. Wij zijn trots dat gemeenten, maatschappelijke organisaties, collega-corporaties en andere partners Haag Wonen zien als een zichtbare, betrouwbare en betrokken samenwerkingspartner. Het bevestigt dat wij de afgelopen jaren succesvol hebben geïnvesteerd in onze maatschappelijke positie en een actieve bijdrage leveren aan stedelijke opgaven.

Tegelijkertijd zien wij ook de uitdaging die de commissie benoemt. Een stevige positie in de stad vraagt om duidelijkheid over verwachtingen, rollen en keuzes. Daarbij hoort dat wij helder communiceren waar wij wél en waar wij niet van zijn. En dat ambitie en realisme hand in hand moeten gaan. De visitatie bevestigt het belang van die koers.

Interne structuur en maatschappelijke resultaten

De commissie benoemt verschillende aandachtspunten op het gebied van focus, prioritering, informatievoorziening, datakwaliteit, procesinrichting en rolduidelijkheid. Deze observaties herkennen wij. Sterker nog: zij sluiten nauw aan bij de organisatieontwikkeling en veranderbeweging die wij de afgelopen jaren in gang hebben gezet. Het rapport bevestigt voor ons dat maatschappelijke impact alleen duurzaam kan worden gerealiseerd wanneer deze wordt ondersteund door een sterke interne organisatie.

De komende jaren richten wij ons daarom op het verder versterken van eigenaarschap, integraal samenwerken, resultaatgericht sturen, vereenvoudiging en digitalisering van processen en het verbeteren van onze informatievoorziening. Daarbij willen wij niet meer beleid of meer papier creëren, maar juist zorgen voor meer focus, meer eenvoud en een betere vertaling van keuzes naar de dagelijkse praktijk.

Wij erkennen de noodzaak om onze medewerkers beter te ondersteunen met heldere besluitvorming, eigenaarschap, consistente informatie en duidelijke prioriteiten. Voor ons zijn deze vraagstukken onlosmakelijk met elkaar verbonden. Goede dienstverlening aan huurders begint bij medewerkers die weten wat de koers is, welke afwegingen worden gemaakt en wat daarin van hen wordt verwacht. Daarom werken wij aan een organisatie waarin communicatie niet wordt gezien als een afzonderlijke activiteit, maar als een integraal onderdeel van onze manier van samenwerken, sturen en verantwoorden. Dat is essentieel om onze maatschappelijke ambities waar te maken én herkenbaar te laten zijn voor bewoners.

Vooruitblik: van herkenning naar verankering

De ontwikkelpunten die wij in onze position paper hebben benoemd – scherpere rolafbakening, versterking van maatschappelijke sturing, verdere verankering van gebiedsgericht werken, investeren in samenwerking met stakeholders en het vinden van een goede balans tussen ambitie, capaciteit en financiële realiteit – worden door de visitatiecommissie in belangrijke mate bevestigd. Dat geeft ons vertrouwen dat wij op de juiste thema's sturen.

Wij zijn trots op de waardering die de commissie uitspreekt voor de maatschappelijke betrokkenheid van Haag Wonen, onze positie als partner in de stad en de inzet van onze medewerkers. Tegelijkertijd zijn wij dankbaar voor de scherpe observaties over maatschappelijke sturing, communicatie, bewonersbetrokkenheid en een duurzame organisatorische verankering. Zij helpen ons om de volgende stap te zetten in de ontwikkeling van Haag Wonen.

Een van de observaties uit het rapport die ons ook aan het denken heeft gezet, betreft het verschil tussen de waardering van professionele samenwerkingspartners en de ervaringen van bewoners. De commissie constateert dat partners Haag Wonen in hoge mate waarderen als zichtbare en betrokken maatschappelijke speler, terwijl bewoners kritischer zijn over hun invloed op beleid, communicatie en participatie. Die constatering herkennen wij als een belangrijk signaal. Juist wanneer wij de ambitie hebben om een maatschappelijk georiënteerde volkshuisvester te zijn, moet die maatschappelijke betrokkenheid niet alleen zichtbaar zijn in de stad en bij partners, maar ook merkbaar zijn voor huurders in hun dagelijkse contact met Haag Wonen. Deze observatie zien wij daarom als een aansporing om de verbinding tussen onze maatschappelijke ambities en de bewonerservaring verder te versterken.

Het rapport voelt voor ons niet als een eindpunt, maar als een waardevolle bevestiging én als een aanmoediging om de ingezette ontwikkeling voort te zetten. We herkennen ons in het geschetste beeld van een corporatie met een groot maatschappelijk hart, een sterke positie in de stad en medewerkers die iedere dag werken aan beter wonen en leven in Den Haag. Tegelijkertijd herkennen wij de opdracht om de interne organisatie verder te versterken, scherper te prioriteren en de verbinding tussen ambitie, uitvoering en bewonerservaring blijvend te verbeteren binnen onze financiële realiteit. Met de aanbevelingen van de visitatiecommissie als waardevolle leidraad gaan wij die uitdaging met vertrouwen aan.

Mohamed Baba
Bestuursvoorzitter

Anneke van Zanen - Nieberg
Voorzitter Raad van Commissarissen

Anne Margreet Kremer
Bestuurder

Bijlage: overzicht gesproken belanghebbenden

Haag Wonen - bestuur

De heer M. Baba, bestuursvoorzitter

Mevrouw A. Kremer, bestuurder

Haag Wonen - directieteam

De heer A. van der Helm, directeur financiën

Mevrouw K. Dubbeldam, directeur vastgoed

De heer M. van Ewijk, directeur wonen

Mevrouw A. Kleijssen, directeur strategie en beleid

Haag Wonen - management

Mevrouw L. Bok, manager mens en organisatie

Haag Wonen – ondernemingsraad

Mevrouw J. Hasnoe

Mevrouw B. van den Ancker

De heer A. Vermond

De heer M. Slingerland

Haag Wonen – medewerkers

Mevrouw J. Blanken – de Kuiper

Mevrouw N. Haafs

Mevrouw A. Rijneveld

De heer M. Lansink

De heer D. van der Klugt

Mevrouw A. Scheltens

Mevrouw H. Vermazen

Haag Wonen – Raad van Commissarissen

Mevrouw A. van Zanen

De heer F. Siewertsz van Reesema

HOHW

De heer W. van der Heiden, bestuurslid

De heer R. Kraft, bestuurslid

Dialoogsessie buurtontwikkeling en leefbaarheid

Mevrouw L. Hoogewerf, projectmanager vastgoed Haag Wonen

Mevrouw H. Doornmans, Leger des Heils

Mevrouw A. Zwart, Leger des Heils

De heer M. Ippel, projectleider buurtontwikkeling Haag Wonen

De heer B. van Wouwe, Assetmanager Haag Wonen

Mevrouw D. Nieuwpoort, Kessler Perspektief

Mevrouw A. Hielkema, beheerconsulent Haag Wonen

Mevrouw V. Korterink, gebiedsregisseur Haag Wonen

Dialoogsessie partner in de stad

Mevrouw M. Nielsen, BPD

De heer M. Kniestedt, gemeente Den Haag

De heer G. Giele, gemeente Den Haag

Mevrouw S. Schuiling, gemeente Den Haag

De heer R. Vooijs Hof Wonen

Mevrouw I. Bolhuis, Wijkz

De heer M. Chohabi, gemeente Den Haag

Dialoogsessie kwaliteit van het vastgoed

De heer J. Flore, ERA Contour

Mevrouw R. Wijnstra, Dura Vermeer

Mevrouw D. Hijdra, projectmanager vastgoed Haag Wonen

Mevrouw R. Noya, sociaal projectleider Haag Wonen

De heer D. de Kleijn, Elk Renovatie en onderhoud

De heer J. Adjiembaks, teamleider dagelijks onderhoud Haag Wonen

De heer P. de Koster, teamleider planmatig onderhoud Haag Wonen

Mevrouw K. van der Graaf, Koestr

mevrouw M. Bartels – bewonerscommissie Lozerlaan

De heer M. Snijders – bewonerscommissie Lozerlaan

De heer M. Mondelaers, bewoner

De heer K. El-Guallai, Koestr