



Maatschappelijke visitatie

Staedion

Rotterdam, 21 januari 2026
Datum volgende visitatie: 28 april 2029

Maatschappelijke visitatie

Staedion

2021 tot en met 2024

Opdrachtgever:

Staedion

Visitatiecommissie:

Drs. Maarten Nieland

Ir. Robert Kievit

Drs. Marieke Kalkman

Evelien Hense MSc (aspirant-visitor)

Rotterdam, 21 januari 2026

Volgende visitatiedatum: 28 april 2029



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie.....	5
Visitatie in één oogslag	9
1 Maatschappelijke waarde	10
2 Maatschappelijke verankering.....	18
3 Besturing.....	21
4 Maatschappelijke capaciteit	23
A Bestuurlijke reactie	27
B Geïnterviewden.....	29



Voorwoord

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

De maatschappelijke visitatie van Staedion kent 2 bijzonderheden

Staedion heeft Ecorys in 2024 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie voor de periode van 2021 tot en met 2024. De voorgaande visitatie is in 2020 en 2021 uitgevoerd en besloeg de jaren 2016 tot en met 2020. Tijdens de huidige visitatie zijn twee bijzondere situaties opgetreden die voor een goed begrip van de inhoud van het rapport even kort op deze plek worden benoemd.

Rapportage is later opgeleverd omdat gebruik is gemaakt van de mogelijkheid tot uitstel

Het visitatierapport is later opgeleverd dan op basis van de vorige rapportdatum verwacht mocht worden. Dit komt omdat Staedion tijdens de uitvoering van de visitatie het proces tijdelijk heeft stilgezet om de uitkomsten van een door een extern bureau uitgevoerd onderzoek af te wachten. Staedion heeft zodoende gebruikgemaakt van de mogelijkheid de visitatie met maximaal 1 jaar uit te stellen.

Bestuurswissel tijdens visitatie

Staedion is overgestapt op een tweehoofdig bestuursmodel en heeft in april 2025 te maken gekregen met een bestuurswissel. De reden hiervan wordt in paragraaf 4.1 nader toegelicht. De position paper is daarom door de voormalige bestuursvoorzitter geschreven en de bestuurlijke reactie door de interim-bestuursvoorzitter.

Leeswijzer

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

Beoordelingssystematiek

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

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

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Sharon Schotte voor de prettige samenwerking.



Position paper

Staedion heeft in het kader van de visitatie een position paper geschreven. De position paper vormt de start van de visitatie en bevat een reflectie van de directeur-bestuurder op het presteren van de corporatie.

Samen maximaal presteren met durf en ambitie

Staedion is een ondernemende woningcorporatie die actief is in Den Haag en omgeving. Wij zijn met meer dan 46.000 verhuureenheden één van de grootste corporaties in Nederland en veruit de grootste van Den Haag. Eén op de zeven woningen in Den Haag is eigendom van Staedion. Met deze omvang komt een bijzondere verantwoordelijkheid, niet alleen voor de huurders aan wie wij woningen verhuren, maar ook voor de stad en de wijken waarin we actief zijn.

Onze missie is helder: "Passende woningen verhuren aan mensen die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien, in wijken waar het prettig samenleven is." We zijn ons bewust van de impact die ons werk heeft. Een veilig en betaalbaar thuis is een randvoorwaarde voor het geluk en de gezondheid van onze huurders. Daarom beperken we ons niet tot het verhuren van woningen. We nemen een bredere maatschappelijke rol op ons, door te werken aan veerkrachtige wijken en het verbeteren van de leefbaarheid in de gemeenten waar we actief zijn: Den Haag, Pijnacker-Nootdorp en Westland.

Bij alles wat we doen, staat de huurder centraal. Onze klantvisie benadrukt dat we onze huurders graag dichtbij houden en deze zo goed mogelijk willen ondersteunen. We vinden het belangrijk dat huurders actief meedenken. Door te luisteren en in gesprek te gaan, blijven we onze processen en dienstverlening verbeteren. Tegelijkertijd wegen we zorgvuldig de verschillende belangen af, om zowel onze huurders als de stedelijke opgave optimaal te bedienen.

Elke dag werken we met 465 medewerkers (waarvan een deel bestaat uit flexkrachten) met toewijding aan deze opgave. We worden hierbij geleid door onze kernwaarden: verbinden, doen en sociaalmaatschappelijk handelen. Samen met huurders, andere woningcorporaties, gemeenten en andere partners bouwen we aan duurzame samenwerkingen om de uitdagingen in de wijken effectief aan te pakken en een positieve impact te maken. Hiervoor gebruiken we als leidraad ons ondernemingsplan 2022-2026 samen maximaal presteren. Hierin staan twee speerpunten centraal:

1. Vergroten van het woningaanbod
2. Veerkracht van wijken en leefbaarheid versterken

Vergroten van het woningaanbod

We werken hard aan de uitbreiding van de woningvoorraad, omdat er een grote behoefte is aan meer woningen. We zetten in op nieuwbouw, verdichting en het beter benutten van de woningvoorraad. Ons doel is om de komende 15 jaar 6.000 nieuwe woningen toe te voegen aan onze portefeuille door middel van nieuwbouw en verdichting. Naast de inzet op nieuwbouw, gaan we de woningvoorraad beter benutten. Dit doen we bijvoorbeeld door het stimuleren van doorstroming via persoonlijk contact met potentiële doorstromers en het inzetten van nieuwe contractvormen. Hiermee willen we, daar waar de buurt dat aan kan, nieuwe bewoners kansen bieden op een woning.

Veerkracht van wijken en leefbaarheid versterken

Wonen in een fijne wijk is waar wij voor staan. In veel buurten gaat dit goed, maar er zijn ook wijken waar bewoners hun woonomgeving als minder prettig ervaren. Wij willen investeren in deze wijken om de leefbaarheid te verbeteren. We richten ons extra op de wijken waar de leefbaarheid het meeste onder druk staat. We stimuleren dat bewoners betrokken worden bij hun leefomgeving en elkaar ontmoeten. Participatieve methoden zien we daarbij als belangrijke manier om die betrokkenheid, en daarmee het thuisgevoel, te vergroten. Veilige en gezonde woningen zijn belangrijk voor prettig wonen. Daarom houden we de kwaliteit van onze woningvoorraad op peil. We blijven werken aan het verbeteren van de woningen en zetten tevens in op de verduurzaming van onze portefeuille. Om onze doelen te realiseren, hebben we de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet die bijdragen aan deze twee speerpunten:

Nieuwbouw & beter benutten woningvoorraad

In de afgelopen vier jaar hebben we bijna 1.000 nieuwe woningen opgeleverd en we blijven ons onverminderd inzetten om het woningaanbod verder uit te breiden. Met name zal dit zijn in den Haag Zuid West waar we samen met gemeente en Heijmans werken aan een van de grootste binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen in Nederland. Verschillende nieuwbouwprojecten dragen hier actief aan bij. Zo is in juli 2024 de eerste paal geslagen voor The Blox, een woontoren met maar liefst 360 woningen in de wijk Binckhorst in Den Haag. Daarnaast is in november 2024 de bouw gestart van het project Hart van Nootdorp in de gemeente Pijnacker-Nootdorp. Dit multifunctionele gebouw omvat 52 sociale huurwoningen, 11 middenhuurwoningen en

een kindcentrum, waarin basisschool en kinderopvang samenwerken om een geïntegreerd programma aan te bieden onder één dak. En tevens ons eerste nieuwbouwproject in Poeldijk, waarmee we ons dus richten op deze drie gemeenten Den Haag, Westland en Pijnacker-Nootdorp.

Het woningtekort is een complex vraagstuk dat niet enkel met nieuwbouw kan worden opgelost; het vraagt om innovatieve benaderingen. Daarom hebben we verschillende projecten gestart, waaronder het concept van woningdelen door meerdere woningzoekenden. In 2023 hebben we dit geïntroduceerd met zogenaamde friendscontracten. Hierbij delen twee jongeren een driekamerappartement, waarbij ieder een eigen slaapkamer heeft en de woonkamer, keuken en sanitaire voorzieningen gezamenlijk worden gebruikt. Tot nu toe zijn 42 woningen volgens dit model verhuurd, wat onderdak biedt aan 84 jongeren. De reacties zijn zeer positief, en de bezettingsgraad binnen de beter benutten projecten zijn aanzienlijk gestegen.

Leefbaarheid

Met onze leefbaarheidsstrategie als leidraad hebben we gericht gewerkt aan het versterken van de veerkracht en leefbaarheid in onze wijken. De strategie, die zich richt op vier domeinen – participatie, veiligheid, leefomgeving en woningvoorraad – heeft duidelijke resultaten opgeleverd. Samenwerking staat hierin centraal; we hebben langdurige partnerschappen opgezet met verschillende stakeholders in de stad. Met fysieke en sociale leefbaarheidsprojecten zoals het ontwikkelen van moestuinen en Krajicek Playgrounds voor bewoners hebben we bijgedragen aan meer betrokkenheid en gemeenschapszin in wijken.

We hebben ook concrete stappen gezet om buurten veiliger en aantrekkelijker te maken. Onze aanpak omvatte onder andere het datagedreven signaleren en opsporen van woonfraude, het verminderen van woonoverlast en het investeren in een groene en goed onderhouden leefomgeving. Door deze gecombineerde inspanningen hebben we bijgedragen aan een prettigere en veiligere woonomgeving voor onze bewoners. Een belangrijk onderdeel van onze aanpak was de ontwikkeling van wijkvisies. De afgelopen jaren hebben we gewerkt aan deze integrale visies, die de specifieke behoeften van de wijk centraal stellen. Wijkvisies zijn een vertaling van onze portefeuillestrategie en leefbaarheidsstrategie naar wijkniveau en leggen de ambities en aanpak voor de komende tien jaar vast. Hiermee bieden we een helder kader voor de toekomst van elke wijk en blijven we gericht werken aan verbeteringen.

Betaalbaarheid

In 2023 kregen 11.500 huurders met een laag inkomen een huurverlaging. Circa 70% van de nieuw verhuurde woningen heeft een huur onder de tweede aftoppingsgrens en is dus betaalbaar voor de groep woningzoekenden in de laagste

inkomenscategorie. We ondersteunen onze huurders bij het bestrijden van energiearmoede. Samen met andere Haagse woningcorporaties en de gemeente zijn we gestart met de aanpak BeHaaglijk wonen. Dit initiatief richt zich op het vergroten van bewustwording onder huurders en het uitvoeren van energiebesparende maatregelen. Onze aandacht gaat hierbij vooral uit naar wijken die het meest kwetsbaar zijn voor energiearmoede.

Verbetering van woningkwaliteit en verduurzaming

De afgelopen jaren hebben we volop geïnvesteerd in het verbeteren en verduurzamen van onze woningvoorraad. Zo hebben we onder andere de isolatie van woningen verbeterd. We hebben liggen op koers om alle woningen met energielabel E, F of G uiterlijk in 2028 te verbeteren. Daarnaast hebben we meer dan 4.500 huishoudens voorzien van zonnepanelen. Deze inspanningen zorgen voor comfortabelere woningen en dragen bij aan lagere woonlasten voor onze huurders.

Onze belangrijkste opgaven voor de komende jaren

Hoewel er al veel is bereikt, blijven er belangrijke uitdagingen voor de toekomst. We zullen de komende jaren de samenwerking met onze partners opzoeken, om zo gezamenlijk het verschil te maken. Dit doen we met bewoners, gemeenten, collega-corporaties, ontwikkelaars, zorg- en welzijnsinstellingen en andere maatschappelijke organisaties. Hierbij zien we de volgende grote opgaven:

- **Nieuwbouw en beter benutten:** Wij streven ernaar om de komende jaren jaarlijks circa 500 nieuwbouwwoningen te realiseren. Dit ambitieuze aantal kunnen we alleen behalen als de doorlooptijden van nieuwbouwprojecten worden verkort. Hoewel wij er alles aan doen om onze processen te versnellen, hebben we hierbij de medewerking van de gemeente, marktpartijen en de politiek hard nodig. De uitdaging is groot, gezien het aanzienlijke woningtekort in de regio Haaglanden. Nieuwbouw alleen biedt echter niet genoeg oplossingen. Daarom richten we ons ook de komende jaren op het beter benutten van de woningvoorraad. Dit doen we onder meer door een verhuisketen op gang te brengen voor starters en senioren. Hierdoor krijgen starters sneller toegang tot de woningmarkt en kunnen senioren langer zelfstandig, comfortabel en betaalbaar blijven wonen.
- **Programma Zuidwest:** We werken verder aan het programma Zuidwest, waar we een van de belangrijkste partners zijn in de grootste gebiedsontwikkeling van Nederland. Hierbij zetten wij in op een betere woning en woonomgeving, een beter sociaal weefsel en een beter toekomstperspectief voor de inwoners van Den Haag Zuidwest. Een belangrijk onderdeel van deze gebiedsontwikkeling is de transformatie van de wijken Dreven, Gaarden en Zichten (DGZ). In samenwerking met onze partners voegen we in de komende 10 jaar ongeveer 5.500 duurzame en

toegankelijke woningen toe aan deze wijken. Wij zien onszelf hierbij als aanjager en verbinder van vernieuwing en versnelling. Alleen door intensieve samenwerking met andere partijen kunnen we deze ambitie waarmaken.

- **Versterken van de leefbaarheid:** We merken dat de veerkracht in sommige wijken afneemt, waardoor de leefbaarheid in buurten, onder druk komt te staan. Daarom blijven we ons ook hiervoor inzetten. Bij nieuwe investeringen, zoals nieuwbouw en renovaties, en bij de huisvesting van aandachtsgroepen, nemen we leefbaarheid en beheer mee in onze besluitvorming. De wijkvisies en wijkplannen bieden houvast om te bepalen welke investeringen nodig zijn, rekening houdend met de opbouw, samenstelling en specifieke problematiek van een wijk.
- **Verduurzaming:** In de komende jaren zetten we onze inspanningen voort om onze woningvoorraad te verduurzamen. We investeren in verbeteringen zoals isolatie om zo woonlasten te verlagen en het comfort te verhogen. Daarnaast realiseren we duurzame, gasloze woningen via nieuwbouw, waarmee we bijdragen aan de energietransitie. Ook besteden we aandacht aan klimaatadaptatie zodat onze woningen toekomstbestendig zijn en onze huurders prettig kunnen blijven wonen. Samenwerking met onze partners speelt bij de verduurzamingsopgave een belangrijke rol. De afgelopen jaren hebben we deze samenwerking versterkt, en we willen deze in de komende jaren verder intensiveren.
- **Duurzaam prestatie model:** Onze financiële situatie is goed en ook de komende jaren investeren we volop in nieuwbouw, leefbare wijken en verbetering van onze bestaande woningen. Maar we beseffen ons terdege dat we dit hoge investeringsniveau niet tot in lengte van dagen vol kunnen houden. We zien een uitdaging in het vinden van een balans tussen onze ambities en de beschikbare middelen. Dit vraagt van ons niet alleen een zorgvuldige afweging. Meer lokale, regionale en landelijke financiële steun is daarom essentieel. We gaan graag met onze stakeholders in gesprek over hoe deze support eruit kan gaan zien.

Leer- en ontwikkelvragen

De uitdagingen waar wij voor staan, vergen een wendbare en toekomstbestendige organisatie en heldere communicatie met huurders en andere stakeholders. Hier hebben wij de afgelopen jaren dan ook stappen in gezet, mede naar aanleiding van de bij de vorige maatschappelijke visitatie geformuleerde aandachtspunten. Uiteraard willen we blijven leren. De maatschappelijke visitatie is daar een geschikt middel voor.

Onze leervragen voor deze visitatie:

- Herkennen onze stakeholders de brede maatschappelijke rol die Staedion vervult, zoals het versterken van de leefbaarheid in wijken en het bevorderen van de sociale samenhang in de buurten waarin wij actief zijn?
- Hoe ervaren zij de samenwerking met Staedion in gezamenlijke projecten, zoals de gebiedsontwikkeling van Den Haag Zuidwest en nieuwbouw bijdrage in algemeen? Zijn er aspecten die in de samenwerking verbeterd kunnen worden?

G. van Herk

Bestuursvoorzitter



Recensie

Staedion is de grootste corporatie in de regio Haaglanden

Staedion is een woningcorporatie met ruim 46.000 verhuureenheden in de regio Haaglanden. Het merendeel van de woningen ligt in Den Haag, maar Staedion heeft ook woningen in de gemeenten Delft, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk en Westland.

Voorgaande visitatie

Staedion is in 2021 gevisiteerd over de periode van 2016 tot en met 2020. Dit betrof een periode van vijf jaar. Staedion had in 2021 gebruikgemaakt van de mogelijkheid de visitatie een halfjaar uit te stellen. Daardoor kon ook het jaar 2020 volledig worden meegenomen.

De toenmalige visitatiecommissie had het beeld dat Staedion zich verantwoordelijk voelt en zich daadwerkelijk heeft ingezet voor de opgave in de regio Den Haag. De vorige visitatiecommissie gaf Staedion verschillende ontwikkelpunten mee:

- Draag duidelijker het beleid en wat in de praktijk is gerealiseerd uit;
- Bewaak dat de verschillende afdelingen gevoel blijven houden met de praktijk in de wijken en buurten;
- Laat het ondernemingsplan, jaarplan en prestatieafspraken meer naar elkaar toe groeien;
- Zoek naar mogelijkheden om op een moderne wijze een bredere inclusievere doorsnede van de huurders te betrekken bij Staedion.

Huidige visitatie betreft 2021 tot en met 2024

Staedion is duidelijk met de ontwikkelpunten aan de slag gegaan. Zo is bijvoorbeeld ingezet op het bij maatschappelijke overwegingen betrekken van medewerkers die niet of weinig in contact komen met huurders. Een goed voorbeeld is het doorgronden van maatschappelijke voor- en nadelen van projecten door medewerkers in het financiële proces. Dit maakt later de integrale afstemming binnen Staedion, waarbij alle relevante perspectieven bij elkaar worden gebracht, eenvoudiger.

De visitatiecommissie waardeert de ontwikkeling van Staedion, omdat het overduidelijk voordeel heeft als maatschappelijke perspectieven breed in de organisatie worden gedeeld, maar vindt het belangrijk dat er voldoende afbakening is tussen de verschillende taken en verantwoordelijkheden, waardoor iedere afdeling zijn taak zuiver kan uitvoeren. Er zijn namelijk ook geluiden opgevangen dat financiële analyses te veel maatschappelijke elementen bevatten.

Verder heeft Staedion haar interne sturingsproces geoptimaliseerd zodat beter gestuurd kan worden op het realiseren van de maatschappelijke doelen én het ook eenvoudiger uit te dragen is wat is gepresteerd. Staedion wil bovendien de omschakeling maken van sturen op zogenoemde kritische prestatie-indicatoren naar sturen op de beoogde maatschappelijke effecten, bijvoorbeeld ten aanzien van de leefbaarheid in wijken en buurten.

Als laatste zet Staedion nadrukkelijk in op nieuwe vormen van huurdersparticipatie, via een Visie op participatie en met initiatieven zoals het Citizenlab.

Position paper toont de belangrijkste opgaven

In de position paper (zie vorige hoofdstuk) is door de bestuurder ingegaan op de belangrijkste opgaven voor Staedion: het vergroten van het woningaanbod en het versterken van de veerkracht en de leefbaarheid in wijken.

De visitatiecommissie ziet dat Staedion zich op veel meer opgaven richt dan de twee genoemde, maar begrijpt dat deze zijn uitgelicht gezien de grote woningnood en de onder druk staande veerkracht in met name Den Haag Zuidwest. Daarnaast is het verbeteren van de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad een belangrijke opgave voor Staedion, maar omdat de woningkwaliteit een bepaald niveau heeft bereikt, krijgt deze nog veel aandacht, maar geen prioriteit meer. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat eind 2024 het duurzaam prestatiemodel geïntroduceerd is in de sector. Dit moet zeker stellen dat corporaties de instandhoudingsopgave kunnen blijven uitvoeren, ook op lange termijn. In de toekomst kan dit bij Staedion leiden tot een herbalancering tussen investeringen in bestaand bezit en nieuwbouw.

Goede maatschappelijke prestaties en hoge waardering van belanghebbenden

Voor het vergroten van de woningvoorraad komt het goed uit dat Staedion een ontwikkelende corporatie is met executiekracht. Staedion heeft in de visitatieperiode meer dan 1.000 woningen toegevoegd en heeft bovendien een goed gevulde pijplijn aan projecten om de woningvoorraad te vergroten. Bovendien trekt Staedion aan het beter benutten van de woningvoorraad, met name door de inzet van zogenoemde Friendscontracten.

Staedion toont op het gebied van betaalbaarheid eveneens verantwoordelijkheid. De huurverlaging voor 11.500 huurders met een laag inkomen, vroegsignalering en het voorkomen van ontruiming zijn voorbeelden van een sociaal huurbeleid met oog voor de menselijke maat. De corporatie heeft tegelijkertijd de mening dat, naast haar eigen inzet, inzet vanuit de Rijksoverheid nodig is. De betaalbaarheid betreft immers niet alleen aan de huur, maar ook de bredere woonlasten, waarvan de energienota een steeds groter deel wordt.

Verder mag niet onvermeld blijven dat het project Pegasus, de allereerste Zuid-Hollandse Betaalbaar Wonen Prijs heeft gewonnen. Staedion heeft met het project niet alleen een goede bijdrage geleverd aan het vergroten van de beschikbaarheid, maar ook aan het verbeteren van de betaalbaarheid van wonen.

De corporatie heeft het verduurzamen van de woningvoorraad eveneens voortvarend aangepakt. De visitatiecommissie ziet dat Staedion hierin doet wat verwacht mag worden en zoekt naar mogelijkheden om verder te gaan, zoals bij het programma BeHaaglijk Wonen.

Leefbaarheid en veerkracht

De visitatiecommissie is positief over de integrale aanpak van leefbaarheid, met name in Den Haag Zuidwest. De ontwikkeling van wijkvisies, de inzet op participatie en het creëren van ontmoetingsplekken zoals moestuinen en buurtkamers dragen bij aan sociale cohesie. Staedion investeert volop in sociale initiatieven en betreft bewoners actief bij veranderingen in hun woonomgeving. Een voorbeeld hiervan is het initiatief in Landzicht, in samenwerking met zorgorganisatie Cardia. Dit laat zien dat Staedion vernieuwende woonzorgconcepten ontwikkelt.

Staedion heeft een speciale programma Wonen-zorg opgericht

Staedion wordt geroemd om de snelheid en doortastendheid waarmee de corporatie een apart programma heeft ingesteld om beter in te zetten op de belangrijke woonzorgopgave. Door via dit programma expertise te bundelen is Staedion een veel betere gespreks- en samenwerkingspartner geworden voor de diverse zorginstellingen waarmee zij samenwerkt. Hiervan profiteren uiteraard de betrokken huurders.

Staedion werkt vanuit een duidelijke klantvisie en toont lef

De visitatiecommissie komt tot de conclusie dat Staedion goed heeft ingezet op het realiseren van de opgaven en daarbij duidelijk maatschappelijke waarde levert. Staedion doet dit bovendien vanuit een duidelijke visie waarbij de klant centraal staat.

Kort gezegd komt het erop neer dat alles wat Staedion wil bereiken op het gebied van maatschappelijke waarde moet aansluiten op de klantvisie.

De visitatiecommissie heeft, tijdens de voor de visitatie door Staedion georganiseerde rondrit, met eigen ogen kunnen zien dat Staedion ook durft in te stappen als projecten nog niet helemaal uitgekristalliseerd zijn. Alhoewel de visitatiecommissie deze initiatieven waardeert, zit er soms ook een andere minder positieve kant aan.

Een goed voorbeeld is het initiatief om in Loosduinse Hof kwetsbare groepen te mengen met reguliere bewoners, een passend initiatief, dat evenwel ook tot (zeer) ontevreden bewoners heeft geleid vanwege ervaren overlast. Een ander voorbeeld was het investeren in Pegasus terwijl de fysieke omgeving rond het gebouw nog niet volledig klaar is. De visitatiecommissie sprak bijvoorbeeld met een huurder van Pegasus, die aangaf zeer tevreden te zijn over de woning, maar teleurgesteld over de inrichting van de openbare ruimte en de beperkte aanwezigheid van openbaar vervoer. De visitatiecommissie kan zich vinden in de opmerking van de huurder, omdat de kwaliteit van de openbare ruimte geen recht deed aan de kwaliteit die met het woningcomplex is toegevoegd. De visitatiecommissie ziet dat dergelijke omvangrijke projecten vragen om een integrale ontwikkeling van zowel woningcomplex als omgeving.

Staedion heeft zeer veel verschillende projecten en initiatieven uitgevoerd die gericht zijn op het versterken van veerkracht in wijken en buurten. Hierbij wordt een zogenoemde integrale aanpak gehanteerd, waarbij aandacht is voor veel verschillende (goed): integrale aanpak met als voorbeeld Den Haag Zuidwest (Dreven, Gaarden en Zichten).

Staedion is maatschappelijk verankerd en wordt zeer gewaardeerd door de samenwerkingspartners

Het is de visitatiecommissie opgevallen dat Staedion gedurende de visitatieperiode grote stappen heeft gezet in het verbreden en verdiepen van de samenwerking met maatschappelijke partners en ook sterk inzet op het verbinding zoeken met nieuwe partners.

De aandacht voor de samenwerking komt ook tot uiting in de leervragen die Staedion aan de visitatiecommissie heeft meegegeven. Onderstaand worden deze kort benoemd en beantwoord. Een uitgebreidere beantwoording is te vinden in het hoofdrapport.



- Leervraag: Herkennen onze stakeholders de brede maatschappelijke rol die Staedion vervult, zoals het versterken van de leefbaarheid in wijken en het bevorderen van de sociale samenhang in de buurten waarin wij actief zijn?

De visitatiecommissie kan deze vraag volmondig met 'Ja' beantwoorden. Staedion heeft volgens de samenwerkingspartners een profiel met aandacht voor leefbaarheid en het bevorderen van sociale samenhang. De samenwerkingspartners zijn ook goed op de hoogte van de bredere rol die Staedion wil spelen en kunnen daar voorbeelden van noemen.

De visitatiecommissie voegt daar zelf nog aan toe dat de brede rol die Staedion heeft, wordt onderstreept door het grote aantal samenwerkingspartijen en samenwerkingsverbanden waaraan Staedion deelneemt. Bijvoorbeeld the Economic Board The Hague en de Haagse Tafel Wonen, maar ook samenwerkingen met Museon, ROC Mondriaan en de Participatiekeuken. Wat verder opvalt aan de prestaties van Staedion is dat deze een mooie mix zijn van inzet op 'stenen' zoals bij nieuwbouw en verduurzaming en op andere maatschappelijke opgaven zoals op het gebied van wonen en zorg, veerkracht en leefbaarheid. De visitatiecommissie ziet daarin eveneens de bredere taakopvatting terug.

- Leervraag: Hoe ervaren zij de samenwerking met Staedion in gezamenlijke projecten, zoals de gebiedsontwikkeling van Den Haag Zuidwest en nieuwbouw bijdrage in algemeen? Zijn er aspecten die verbeterd kunnen worden?

De samenwerkingspartners zijn over het algemeen (zeer) tevreden over de samenwerking met Staedion. Alle betrokken samenwerkingspartners zijn zeer te spreken over de (voortrekkers)rol die Staedion heeft bij projecten in de gebiedsontwikkeling van Den Haag Zuidwest. De corporatie heeft daar een waardevolle bijdrage en toont echt verantwoordelijkheid voor de opgaven in Den Haag Zuidwest.

Staedion wordt voor de bijdragen aan de nieuwbouwproductie door verschillende samenwerkingspartners gewaardeerd om de ontwikkelkracht of gekenmerkt als ontwikkelende corporatie. Tegelijkertijd vindt een aantal samenwerkingspartners dat Staedion proactiever kan zijn in het bijschakelen van samenwerkingspartners bij het toevoegen van woningen op andere wijzen, zoals via het optoppen van woningcomplexen.

De samenwerkingspartners verwachten af en toe meer van Staedion.

De visitatiecommissie ziet dat samenwerkingspartners over het algemeen tevreden zijn met Staedion, maar dat sommige samenwerkingspartners, zoals de collega-corporaties en gemeente Den Haag en enkele samenwerkingspartners op het gebied van zorg en welzijn meer verwachten. Enkele welzijnsorganisaties vinden bijvoorbeeld dat een grote corporatie als Staedion nog meer van waarde kan zijn als er samen proactief naar kansen wordt gekeken en Staedion nog meer hun signaleringsfunctie in de wijk benut. Ook is er bij enkele kleinere zorg- en welzijnsorganisaties behoefte aan meer ondersteuning bij (het organiseren van) de samenwerking. Daarnaast wordt vanuit verschillende samenwerkingspartners, waaronder de gemeente, benoemd dat Staedion zich kwetsbaarder op zou mogen stellen in de samenwerking door te laten zien waar zij zelf hulp nodig heeft of tegenaan loopt in de samenwerking. Het partnerschap wordt zo sterker.

Staedion is een lerende, innovatieve en wendbare corporatie

Staedion vindt dat het realiseren van de opgaven uitsluitend haalbaar blijft als de corporatie blijft vernieuwen en innoveren. Daarom bepaalt men voor verschillende thema's die aansluiten bij de speerpunten uit het ondernemingsplan zogenoemde 'wicked-problems' waarin innovatie een belangrijke rol speelt. Daarnaast is een innovatiestrategie ontwikkeld, een sparringsteam ingericht en is geïnventariseerd welke innovaties reeds zijn ingezet.

Het valt de visitatiecommissie op dat Staedion zich door deze ontwikkelingen steeds nadrukkelijker positioneert als innovatieve corporatie. De visitatiecommissie ziet dat Staedion ook een balans zoekt, waarbij innovatie geen doel op zich is, maar een middel om maatschappelijke waarde te creëren.

Een andere wijze waarop Staedion haar wendbaarheid heeft vergroot is door de keuze haar topstructuur aan te passen van een één- naar tweehoofdige structuur. Door deze keuze wordt een beter evenwicht bereikt tussen de maatschappelijke en beheersmatige verantwoordelijkheden van Staedion.

Richting de toekomst

De visitatiecommissie ziet Staedion als een corporatie die haar maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus neemt en deze invult met (klant)visie, daadkracht en samenwerking. De maatschappelijke prestaties zijn goed, de waardering van partners is hoog en de organisatie is in ontwikkeling om klaar te zijn voor toekomstige opgaven. Tegelijkertijd ziet de visitatiecommissie dat de positie van Staedion vraagt om aandacht voor transparantie, het delen van dilemma's en het voortzetten van het leiderschap dat Staedion toont.



Staedion heeft de potentie om een trekkers- en voorbeeldrol te vervullen voor andere corporaties. Niet alleen vanwege haar omvang, maar vooral vanwege haar brede taakopvatting, haar verbindende rol in het netwerk en haar inzet op maatschappelijke waarde. De visitatiecommissie moedigt Staedion aan om deze rol met overtuiging te blijven vervullen en haar partners actief te betrekken bij het realiseren van de opgaven en daarbij horende dilemma's en uitdagingen. Daarbij is het belangrijk oog te hebben voor de positie van de samenwerkingspartner. Om daarbij te helpen wil de visitatiecommissie Staedion de volgende punten meegeven:

- Durf te leren van anderen en haal zo meer op in de samenwerkingen. Durf je kwetsbaar te tonen op punten waar je minder sterk bent.
- Vanwege de sterke positie van Staedion én de tevredenheid bij de samenwerkingspartners wordt vaak net een beetje meer verwacht van Staedion. Ga daar over het gesprek aan vanuit de gedachte 'Adel verplicht';
- Neem de samenwerkingspartners nog meer mee in ontwikkelingen en geef het goede voorbeeld. Wees je bewust dat dit verwacht wordt door verschillende partners
- Koester het breed gedeelde maatschappelijk denken binnen de organisatie, maar bewaak de rolvastheid tussen de diverse afdelingen



De visitatie in één oogopslag

Staedion

Staedion is een woningcorporatie met ruim 40.000 verhuureenheden in de regio Haaglanden. Het merendeel van de woningen ligt in Den Haag, maar Staedion heeft ook woningen in de gemeenten Delft, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker- Nootdorp, Rijswijk en Westland.

Maatschappelijke waarde

- ✓ De continue aandacht voor het vergroten van het woningaanbod en (in toenemende mate) het beter benutten van de woningvoorraad
- ✓ De verantwoordelijkheid die Staedion neemt op veiligheid, leefomgeving, woningvoorraad en participatie
- ✓ De aandacht voor de woonzorgopgaven, de bijdrage aan de Woonzorgtafel en het initiatief voor de Woonzorgchallenge
- ✓ De bredere maatschappelijke rol van Staedion in samenwerking met organisaties zoals De Participatiekeuken, ROC Mondriaan en Museum Omniversum
- ✗ Mede zorgdragen voor aansluiting kwaliteit nieuwbouw op kwaliteit openbare ruimte en voorzieningen

Besturing

- ✓ Het inrichten van een GRC-team en het uitwerken van een GRC-framework
- ✓ Het opstellen van een kaderbrief met richtinggevende keuzes
- ✓ De aandacht voor het optimaliseren van de PDCA-cyclus, bijvoorbeeld door middel van het werken met een A3-format en prestatiedialogen
- ✓ De aandacht voor het goede gesprek over de dilemma's van Staedion
- ✗ Het vertalen van het sturen op kritische prestatie-indicatoren naar het sturen op maatschappelijke effecten, bijvoorbeeld ten aanzien van de leefbaarheid in wijken en buurten

Maatschappelijke verankering

- ✓ De ontwikkeling van de Visie op participatie
- ✓ Het versterken van de samenwerking met een veelheid aan partners
- ✓ De ontwikkeling van wijkvisies met betrokkenheid van bewoners en samenwerkingspartners
- ✓ De integrale samenwerking aan het Nationaal Programma Zuidwest
- ✓ De samenwerking met partners die passen bij de bredere maatschappelijke rol van Staedion
- ✗ Het bewust positie kiezen in de samenwerking
- ✗ De communicatie met bewonerscommissies en individuele huurders

Maatschappelijke capaciteit

- ✓ De aandacht voor het helder positioneren van Staedion, met name ten aanzien van leefbaarheid.
- ✓ De aandacht voor innovatie als mogelijk antwoord op 'wicked problems'.
- ✓ De inzet op verwevenheid van 'financials' met het primaire proces gericht op de huurders.
- ✗ De processen zoveel mogelijk in relatie tot elkaar beoordelen en niet elk proces afzonderlijk

Staedion neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus en vult deze in met (klant)visie, daadkracht en samenwerking. De maatschappelijke prestaties zijn goed, de waardering van partners is hoog en de organisatie is in ontwikkeling om klaar te zijn voor toekomstige opgaven. Tegelijkertijd ziet de visitatiecommissie dat de positie van Staedion vraagt om aandacht voor transparantie, het delen van dilemma's en het voortzetten van het leiderschap dat Staedion toont.

1 Durf te leren van anderen en haal zo ook meer op in de samenwerkingen, doe dit door bijvoorbeeld je kwetsbaar te tonen op onderwerpen waar je minder sterk bent

2 Vanwege de sterke positie van Staedion én de tevredenheid bij de samenwerkingspartners wordt vaak net een beetje meer verwacht van Staedion. Ga daar over het gesprek aan vanuit de gedachte 'Adel verplicht', maar bewaak ook de rolvastheid

3 Neem de partners nog meer mee in ontwikkelingen en geef het goede voorbeeld. Wees je bewust dat dit verwacht wordt door verschillende partners

4 Koester het breed gedeelde maatschappelijk denken binnen de organisatie, maar bewaak de rolvastheid tussen de diverse afdelingen

1 Maatschappelijke waarde

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

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven geëvalueerd en inzichtelijk gemaakt hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de opgaven beoordelen. De visitatiecommissie heeft in overleg met Staedion de volgende opgaven geselecteerd:

Tabel 1-1: Opgaven visitatieveld Maatschappelijke waarde

- Het vergroten van het woningaanbod
- Het borgen van de betaalbaarheid van de woningvoorraad
- Het verbeteren van de kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad
- Het versterken van de veerkracht van wijken en buurten
- Het realiseren van de woonzorgopgaven

1.1 Opgave 1: Het vergroten van het woningaanbod

1.1.1 De opgaven, uitdagingen en prestaties

Staedion wordt geconfronteerd met druk op de woningvoorraad

Staedion kent in het hele werkgebied en in alle prijssegmenten een tekort aan woningen. De gemeenten waarin Staedion actief wil zijn, Den Haag, Pijnacker-Nootdorp en Westland, groeien namelijk sneller dan het Nederlandse gemiddelde. Om deze reden zet Staedion zich in voor het vergroten van het woningaanbod, met name voor één- en tweepersoonshuishoudens en de ouder wordende doelgroep.

Staedion werkt op diverse manieren aan het vergroten van het woningaanbod

Staedion heeft de ambitie 7.460 DAEB-woningen toe te voegen in de periode van 2023 tot en met 2037, overeenkomend met 500 woningen per jaar. Door een schaarste aan bouwlocaties, met name in Den Haag, wordt op creatieve wijze gezocht naar de herontwikkeling in en van wijken, zoals bijvoorbeeld Den Haag Zuidwest, De Binckhorst, CID, Transvaalkwartier en Morgenstond. Het toevoegen van (nieuwbouw)woningen wordt door een gebrek aan locaties ook regelmatig gedaan door het transformeren van vastgoed of het slopen van woningen die plaats maken

voor nieuwe, moderne woningen die beter aansluiten bij de huidige woonbehoeften en bijdragen aan de veerkracht.

De keuze voor het één of het ander wordt onder andere beïnvloed door externe factoren, zoals onvoldoende capaciteit bij ketenpartners, de risicobereidheid op projectniveau en de besluitvormingsprocedures bij de gemeenten. Staedion zet daarom in op het aangaan van langjarige samenwerkingsverbanden met ketenpartners, het maken van goede afspraken met gemeenten en aannemers en het vroegtijdig betrekken van belanghebbenden.

Staedion zet zich in voor middeninkomens

Staedion voelt zich ook verantwoordelijk voor het huisvesten van huurders met een middeninkomen. Bovendien wordt het toevoegen van niet-DAEB-woningen als een sterk instrument gezien om de leefbaarheid te versterken en de doorstroming te bevorderen. Staedion streeft naar het 650 middeldure huurwoningen, maar neemt de ruimte om hier gemotiveerd (naar boven) vanaf te wijken indien daar mogelijkheden voor zijn.

Van 2021 tot en met 2024 is aanzienlijk geïnvesteerd in het vergroten van de woningvoorraad. Staedion leverde 1.041 DAEB-woningen en 32 niet-DAEB-woningen op en de woningvoorraad groeide van 36.876 naar 37.411 woningen. Bovendien werden in 2024 voorbereidingen getroffen voor twee omvangrijke projecten. Voor The Blox, een woontoren met 360 woningen in Binckhorst in Den Haag werd de eerste paal geslagen en in Nootdorp startte de bouw van het project Hart van Nootdorp. Het project omvat 52 sociale huurwoningen, 11 middenhuurwoningen en een kindcentrum, met daarin een basisschool en kinderopvang.

Daarnaast heeft Staedion bijgedragen aan het huisvesten van aandachtsgroepen, zoals statushouders door onder andere de woningcomplexen Hennegras en Koolwijelaan ter beschikking te stellen. Als laatste onderzocht Staedion meerdere locaties voor flexwoningen.

Verder is Staedion via de Bouwstroom Haaglanden een samenwerking aangegaan met 14 andere woningcorporaties. Samen ontwikkelen en realiseren deze corporaties de komende jaren grote aantallen nieuwe sociale en andere huurwoningen.

Staedion werkt aan het beter benutten van de woningvoorraad

Staedion vindt het realiseren van nieuwbouw essentieel om woningzoekenden te helpen, maar beseft dat zelfs bij aanzienlijke investeringen in nieuwbouw er 'slechts' sprake zal zijn van het vergroten van de woningvoorraad met ongeveer 1 %.

Daarom wil Staedion waar mogelijk de woningvoorraad beter benutten en heeft een aantal initiatieven genomen. Zo is bijvoorbeeld in overleg met de gemeente de regelgeving aangepast om woningdelen (friendscontracten) en doorstroming van '65-plussers' aantrekkelijker en eenvoudiger te maken.

In 2023 is gestart met woningdelen via Friendscontracten in Elara en Pegasus. Daarnaast lag de focus op het toeleiden van 65-plussers naar toegankelijke nieuwbouwwoningen en het bevorderen van doorstroming via regionaal en lokaal maatwerk. Ook is een doorstroommakelaar aangesteld, die persoonlijk contact legt met potentiële doorstromers, is woonfraude actief aangepakt en zijn nieuwe contractvormen ingezet.

Staedion onderzoekt alle mogelijkheden die kunnen helpen de woningvoorraad beter te benutten. Daarom is het zogenoemde optoppen en splitsen van woningen onderzocht. Door de aard van het bezit heeft dit niet de voorkeur op dit moment. Staedion heeft met gemeente Den Haag wel gezocht naar bestemmingsplanruimte om op te toppen en er is een 'scan' uitgevoerd om kansrijke mogelijkheden te identificeren, met name in het oude centrum en in de stationsbuurt. Aan het eind van de visitatieperiode waren de resultaten hiervan nog niet bekend.

Na een evaluatie van de verschillende initiatieven is besloten dat 'Beter Benutten' als leidend principe wordt ingezet. Door beter benutten van de woningvoorraad kunnen meer mensen op een passende manier worden gehuisvest en langere verhuisketens worden gerealiseerd. Hiervoor is wel meer samenwerking met de corporaties binnen Haaglanden nodig om gezamenlijk te sturen op de toewijzing.

1.1.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Staedion (HVS)

HVS is tevreden over de prestaties van Staedion en geeft aan dat Staedion een sterke ambitie heeft en die ambitie waarmaakt door in het Haagse een grote bouwer te zijn. Bovendien heeft Staedion een deel van het Vestia-bezit overgenomen en zet de corporatie in op het transformeren van vastgoed, het passend huisvesten van senioren, het bevorderen van doorstroming en het bewandelen van creatieve wegen, zoals het inzetten van Friends-contracten. De HVS heeft voorgesteld hierbij huurgewinning toe te passen.

HVS vraagt wel aandacht voor de balans tussen de nieuwbouwambities en de betaalbaarheid voor de huurders. HVS ziet dat het vergroten van de woningvoorraad

vraagt om het lenen van geld en het verhogen van de huren om financieel gezond te blijven. Staedion geeft, in de ogen van de huurdersvereniging, op die manier wel het vergroten van de woningvoorraad voorrang boven de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Daarbij merkt HVS op dat de nieuwbouw veelal voor de woningzoekende is, terwijl de zittende huurder ervoor betaalt. Daarom is HVS van mening dat het Rijk in de toekomst nieuwbouw moet meefinancieren.

Gemeenten Den Haag en Pijnacker-Nootdorp

Gemeente Den Haag ziet dat de nieuwbouwproductie vooralsnog beperkt is gebleven, maar dat Staedion zoekt naar mogelijkheden om versnelling aan te brengen. In de nieuwe prestatieafspraken is het voornemen te werken met 'dedicated teams' om snellere stappen te kunnen zetten, vastgelegd. Desalniettemin ziet de gemeente dat het vergroten van de woningvoorraad een uitdaging is; ondanks de inspanningen van de corporaties.

Gemeente Pijnacker-Nootdorp ziet eveneens een omvangrijke opgave, waarbij de beschikbaarheid van financiële middelen en bouwlocaties een uitdaging vormt. De gemeente meent dat Staedion meer (financiële) slagkracht heeft en sneller stappen kan maken dan kleinere corporaties.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn positief over de prestaties van Staedion en zien de goede wil van de corporatie. Staedion wordt door verschillende samenwerkingspartners gewaardeerd om de ontwikkelkracht. Zij zien ook dat de nieuwbouw vooralsnog achter is gebleven, maar dat de pijplijn voor de komende jaren goed is gevuld. De samenwerkingspartners waarderen de initiatieven om de woningvoorraad beter te benutten, met name de Friendscontracten worden regelmatig worden. Tegelijkertijd vindt een aantal samenwerkingspartners dat Staedion proactiever kan zijn in het bijschakelen van samenwerkingspartners als het gaat om het toevoegen van woningen op andere wijzen, zoals via het optoppen van woningcomplexen.

1.1.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Staedion als **goed**. Staedion voegt, waar mogelijk, woningen toe voor de primaire doelgroep en laat ook het woningaanbod voor huishoudens met een middeninkomen toenemen, hetgeen een positief effect op de leefbaarheid heeft. Door beperkte mogelijkheden nieuwe woningen te realiseren, kiest Staedion voor het beter benutten van de woningvoorraad als leidend principe. In dat kader valt vooral de inzet van de zogenaamde Friendscontracten op. Het aantal 'harde' projecten dat bij Staedion in de pijplijn zit,

geeft de visitatiecommissie het vertrouwen dat Staedion de komende jaren zal blijven bijdragen aan het uitbreiden van de woningvoorraad en het vergroten van de beschikbaarheid.

1.2 Het borgen van de betaalbaarheid van de woningvoorraad

1.2.1 De opgaven, de uitdagingen en de prestaties

Het werkgebied kent een toenemende druk op de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Staedion maakt op basis van het inkomen onderscheid tussen de primaire en secundaire doelgroep. De primaire doelgroep heeft een laag inkomen, dat van de secundaire doelgroep is iets hoger.

De omvang van de doelgroepen verschilt per gemeente. Gemeente Den Haag telt naar verhouding meer huishoudens in de primaire doelgroep dan het regionale gemiddelde. In Pijnacker-Nootdorp is de primaire doelgroep naar verhouding het kleinst. De secundaire doelgroep laat een vergelijkbaar patroon zien.

Staedion borgt de betaalbaarheid van de woningvoorraad

Staedion ziet dat de vraag en aanbod voor de primaire en de secundaire doelgroep niet in balans is en dat de Nationale Prestatieafspraken een aanzienlijk effect hebben. Het huurbeleid is belangrijk om te sturen op een evenwichtige verdeling voor de verschillende inkomensgroepen en te zorgen voor een stabiele kasstroom om investeringen te kunnen blijven doen.

Daarnaast werkt Staedion aan betaalbaarheid door bijvoorbeeld woningen passend toe te wijzen en op verzoek van de huurder maatwerk te bieden in de vorm van huurverlaging of huurbevrozing. In 2023 kregen bijvoorbeeld 11.500 huurders met een laag inkomen, in overeenstemming met de Wet Huurverlaging 2023, een huurverlaging. Bovendien wordt gestuurd op de subsidiabele huurprijs.

De huren worden ook gedifferentieerd aangepast, zodat de huurverhoging past bij de kwaliteit van de woning en/of de wijk waarin de woning ligt of bij de portemonnee van de huurder. In de prestatieafspraken is bepaald dat 70% van de nieuwe verhuringen in Den Haag, met uitzondering van nieuwbouw, een huurprijs heeft onder de tweede attoppingsgrens.

De jaarlijkse huurverhoging wordt afgestemd met de HVS, maar overeenstemming over de hoogte van de huurverhoging is zeker in 2024 niet vanzelfsprekend.

Tegelijkertijd ziet Staedion de keerzijde van een sociaal huurbeleid en de Nationale Prestatieafspraken. De huurverlaging leidde tot een overmaat aan woningen in de laagste huurcategorie, wat niet wenselijk is voor het evenwicht in de (gedeelde) stad.

De keuzes die Staedion maakt in het belang van de huurder hebben invloed op de kasstroom om investeringen te doen. Een lage(re) huurverhoging of een huurverlaging zorgt immers voor minder huurinkomsten. Staedion maakt daarom in het huurbeleid duidelijk onderscheid tussen DAEB-woningen en niet-DAEB-woningen en tussen de verschillende inkomensgroepen, bijvoorbeeld door de inkomensafhankelijke huurverhoging toe te passen. Van daaruit heeft Staedion de intentie om de huur voor de hoge inkomens stapsgewijs naar de maximale huur te verhogen.

Het toepassen van inkomensafhankelijke huurverhogingen is vastgelegd in de prestatieafspraken. Staedion heeft voor de hoge middeninkomens hiervan geen gebruik van gemaakt, onder andere omdat die doelgroep beperkt doorstroommogelijkheden heeft op de woningmarkt.

Staedion zet in op vroegsignalering, begeleiding en maatwerk

Staedion ondersteunt huurders op het gebied van betaalbaarheid. De corporatie voorkwam meer dan 95% van de dreigende ontruiming door vroegsignalering, duurzame betaalafspraken en gerichte begeleiding. In 2022 werden meer dan 4.000 betalingsregelingen getroffen, waarvan meer dan 80% succesvol werd afgerond. In 2023 zette Staedion haar preventieve aanpak verder door, wat resulteerde in een daling van het aantal deurwaarderdossiers met 15% en slechts zes ontruiming. Dit benadrukt het succes van de proactieve aanpak.

1.2.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Staedion (HVS)

HVS begrijpt dat een deel van de huur(verhoging) mede wordt bepaald door onderhoudswerkzaamheden, maar vindt het jammer dat de huur na renovatie niet per complex verhoogd mag worden. Op deze wijze betalen huurders die niet profiteren van toegenomen woongenot door renovatie, mee aan het woongenot van huurders die wel een renovatie aan hun woning kregen.

Gemeenten Den Haag en Pijnacker-Nootdorp

De gemeenten zijn tevreden over de prestaties van Staedion. Zij zien dat Staedion voldoet aan de prestatieafspraken en zijn tevreden over de samenwerking bij vroegsignalering. Gemeente Pijnacker-Nootdorp vindt dat woningen van goede kwaliteit én toch betaalbaar zijn. Gemeente Den Haag noemt het doorvoeren van de maximale huurverhoging in het licht van de financiële capaciteit 'realistisch'.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zien dat Staedion doet wat zij moet doen: er is een sociaal huurbeleid en Staedion handelt in overeenstemming met de

prestatieafspraken. Eén van de samenwerkingspartners ziet dat betaalbaarheid voor de huurder vraagt om betaalbaar bouwen en ziet dat met minder geld hele goede woonproducten kunnen worden gerealiseerd.

1.2.3 De waardering door de visitatiecommissie

De prestaties op het gebied van betaalbaarheid waardeert de visitatiecommissie als **goed**. Staedion houdt zich bij de jaarlijkse huuraanpassing aan landelijke regelgeving en de lokale prestatieafspraken. Er zijn diverse punten waaruit blijkt dat Staedion meer heeft gedaan dan verwacht mag worden. Het project Pegasus heeft bijvoorbeeld door de aandacht van Staedion voor betaalbaarheid de allereerste Zuid-Hollandse Betaalbaar Wonen Prijs gewonnen. Staedion zet zich bovendien in om mensen met betalingsproblemen tijdig te helpen en levert daarbij zoveel mogelijk maatwerk door diverse initiatieven en begeleiding.

1.3 Het verbeteren van de kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad

1.3.1 De opgaven, uitdagingen en prestaties

Staedion werkt aan het verduurzamen van de woningvoorraad

Staedion heeft vanuit de Nationale Prestatieafspraken een duurzaamheidsopgave meegekregen woningen met een energielabel E, F of G te verduurzamen en woningen 'transitiegereed' te maken door onder meer het verlagen van de warmtevraag.

Aan het einde van 2020, het begin van de visitatieperiode, had Staedion een gemiddelde energie-index van 1,46 en had 8,7% van de woningen een E-, F- of G-label. Van 2021 tot en met 2024 zijn duizenden woningen gerenoveerd of naar de basiskwaliteit gebracht. Een deel van de woningen werd voorzien van HR++ glas, HR-ketels en zonnepanelen. Het resultaat van alle inspanningen is dat nog maar 5,8% van de woningen een E-, F- of G-label heeft.

Vanwege de duurzaamheidsdoelen en het 'transitiegereed' maken van woningen introduceerde Staedion koken op inductie. Verder werkte Staedion, in samenwerking met andere Haagse woningcorporaties, aan het programma BeHaaglijk Wonen, dat gericht is op het vergroten van de bewustwording bij huurders en het uitvoeren van energiebesparende maatregelen.

Energiebesparing en energiegebruik verduurzamen zijn twee van de vijf pijlers binnen het duurzaamheidsbeleid van Staedion. De corporatie verduurzaamt bij slooppnieuwbouw de warmtebronnen en zoekt duurzame alternatieven voor de bestaande bouw op natuurlijke momenten, zoals bij renovatie of wanneer installaties

aan vervanging toe zijn. Externe ontwikkelingen, zoals de kosten van warmtenetten, maken dit tot een uitdaging. Aan het eind van de visitatieperiode is een deel van het bezit – bijna 5.000 woningen – aangesloten op een warmtenet of voorzien van een warmtepomp.

Staedion werkt aan klimaatadaptatie en circulariteit

Staedion integreert duurzaamheid in haar woningbouwprojecten door het bevorderen van hergebruik van materialen, vastgelegd in materialenpaspoorten. Daarnaast richt de corporatie zich op het vergroten van de klimaatbestendigheid van woningen, bijvoorbeeld door het aanleggen van groen en het verbeteren van de waterdoorlaatbaarheid.

Staedion kijkt naar oplossingen voor de periode tot 2050

Om te komen tot CO2 reductie en een CO2-neutrale woningvoorraad in 2050 zoekt Staedion nu al naar aardgasvrije warmteoplossingen voor haar woningen en manieren om de CO2-uitstoot in bouw- en renovatieprocessen te verminderen.

Om zicht te houden op een energieneutrale woningvoorraad en bedrijfsvoering in 2050 ziet Staedion in betaalbare warmtenetten een belangrijke lange termijn oplossing voor een aardgasvrije woningvoorraad. Dit vraagt om samenwerking, wijkgerichte aanpak en beschikbare duurzame warmte. Als randvoorwaarde benoemt Staedion dat zowel de aansluiting op het warmtenet als de warmtelevering zelf voor zowel Staedion als de huurders betaalbaar zijn. Staedion is daarbij echter afhankelijk van de overheid en warmteleveranciers.

1.3.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Staedion (HVS)

HVS is tevreden over de prestaties van Staedion. De huurdersvereniging ziet dat Staedion voortvarend werkt aan het verduurzamen van woningen met een E-, F- of G-label, het plaatsen van zonnepanelen en het isoleren van woningen. Bovendien krijgen huurders in het kader van beHaaglijk wonen advies over energiebesparende maatregelen. HVS merkt daarbij wel op dat Staedion logischerwijs niet alle woningen tegelijk kan verduurzamen, waardoor niet iedereen even tevreden zal zijn over de kwaliteit van zijn of haar woning.

Gemeenten Den Haag en Pijnacker-Nootdorp

De gemeenten zijn tevreden over de prestaties van Staedion. Gemeente Den Haag meent dat Staedion nog veel woningen met een slecht energielabel heeft, maar dat de corporatie hard werkt aan het verduurzamen van de betreffende woningen voor 2028. In Pijnacker-Nootdorp heeft Staedion een vrij nieuwe woningvoorraad. De

woningen beschikken gemiddeld al over een energielabel B. De gemeenten zien het aardgasvrij maken van de woningvoorraad als grootste opgave voor de toekomst.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zien dat Staedion actief is met het verduurzamen van woningen met slechte(re) energielabels. Bovendien wordt benoemd dat Staedion deelneemt aan de regionale overleggen over de warmtetransitie en (soms) kiest voor innovaties, zoals initiatieven in het kader van The Green Village. Als vervolgstap wordt wel aangegeven dat Staedion nog meer aandacht zou mogen hebben voor bijvoorbeeld de circulariteit van materialen.

1.3.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties als [naar behoren](#). De corporatie heeft gedaan wat er van haar verwacht mag worden. De woningen met slechte(re) energielabels zijn zoveel mogelijk verduurzaamd waardoor nog maar 5,8% van de woningen een E-, F- of G-label heeft. In de portefeuillestrategie is de route geschetst naar een energieneutrale voorraad in 2050.

1.4 Opgave 4: Het versterken van de veerkracht van wijken en buurten

1.4.1 De opgaven, uitdagingen en prestaties

Staedion heeft haar leefbaarheidsstrategie afgestemd op de toenemende leefbaarheidsproblematiek

Staedion heeft, als gevolg van een toename en concentratie van maatschappelijke en sociale problematiek in haar wijken de laatste jaren te maken gehad met incidenten zoals explosies, verward gedrag, misdrijven en branden. Dit zorgt voor onveiligheid en sociale spanningen, wat de leefbaarheid en sociale cohesie onder druk zet. Daarom wil Staedion de veiligheid en veerkracht van de wijken en buurten borgen.

In de leefbaarheidsstrategie 2022-2026 is de opgave uitgewerkt in acht domeinen. Op vier daarvan neemt Staedion verantwoordelijkheid: veiligheid, leefomgeving, woningvoorraad en participatie. De strategie is tot stand gekomen na een uitgebreide consultatie van in- en externe belanghebbenden en brengt partijen dicht bij elkaar.

De strategie gaat uit van wederkerigheid en maakt duidelijk wie waarop aanspreekbaar is. Staedion heeft vervolgens een cyclus doorlopen van strategie naar uitvoering: er zijn kaders en handvatten waarbinnen op diverse niveaus besluiten kunnen worden genomen. Er wordt gewerkt aan een dashboard leefbaarheid om te kijken naar de effecten van de strategie. Binnen de formatie zijn 171 fte beschikbaar om

op enige wijze concreet bij te dragen aan de implementatie van de leefbaarheidsstrategie.

Staedion verbetert de leefomgeving en realiseert grotere participatie

Den Haag is een 'gedeelde stad' met wijken met 40 à 50% sociale huurwoningen, die zich ongunstig ontwikkelen op het gebied van leefbaarheid. Staedion heeft veel woningen in dergelijke wijken en heeft de afgelopen jaren intensief gewerkt aan het versterken van de veerkracht en leefbaarheid ervan.

Voor die wijken waar 40% van het corporatiebezit van Staedion is, is begonnen met het opstellen van wijkvisies. Hiervoor bracht Staedion alle betrokkenen aan tafel en zijn bijeenkomsten in de wijk georganiseerd. Bewoners konden daar aangeven wat ze van hun wijk vinden en wat ze zouden willen. In de wijkvisies die zo ontstonden staat niet alleen het toekomstbeeld dat de corporatie met de wijk voor ogen heeft, het helpt ook om de samenwerking met bewoners en partners te verbeteren. In 2024 verschenen wijkvisies voor drie Haagse wijken.

Staedion werkt aan het herstructureren en differentiëren van wijken en investeerde daarbij jaarlijks aanzienlijke bedragen in sociale initiatieven, zoals het ondersteunen van buurtactiviteiten en het creëren van ontmoetingsplekken. Daarnaast waren ruim 500 bewoners van Staedion actief als vrijwilliger en betrokken bij de participatiethema's Meedoen, Meedenken en Meebeslissen. Bovendien benaderde Staedion bij renovatietrajecten in het algemeen en de herstructurering van Den Haag Zuidwest in het bijzonder, bewoners actief om deel te nemen aan een tijdelijke klankbordgroep.

In 2022 begon Staedion met nieuwe participatievormen vanuit de gebiedsontwikkeling Dreven, Gaarden en Zichten in Zuidwest. De bewoners kregen een platform voor betrokkenheid en werden mede-eigenaar gemaakt van het veranderproces in de wijk. Staedion steunde bewoners in het realiseren van hun ideeën voor hun directe woonomgeving en liet bewoners participeren in bijvoorbeeld projectgroepen, beheergroepen of andere op complexniveau geïnitieerde bewonersinitiatieven.

Om de sociale cohesie te vergroten werden op diverse plekken in Zuidwest moestuinen ingericht. Dit bracht ontmoeting en samenwerken én gratis groente en fruit op.

In 2024 legde Staedion haar visie op participatie vast in een beleidsdocument, dat handvatten bevat voor het vormgeven van participatie in de praktijk.

Voor veerkracht is het creëren van wijken en buurten met een gedifferentieerde samenstelling belangrijk. Om deze te realiseren is recent in het huurbeleid opgenomen dat in wijken waar de leefbaarheid onder grote druk staat, meer woningen naar middenhuur worden opgetrokken. Mocht in een wijk hierdoor het aantal verhuringen tot aan de aftoppingsgrenzen onder de 70% zakken, dan kan dat elders worden gecompenseerd. Zo wordt toch voldaan aan de prestatieafspraken én wordt gehandeld in overeenstemming met de gemeentelijke Woonvisie Stad in balans.

Staedion werkt aan meer veiligheid door aanpak woonfraude en woonoverlast

Overlast door woonfraude en woonoverlast is in de afgelopen jaren toegenomen. Daarom pakt Staedion bewoners die overlast of onveiligheid veroorzaken aan. Hiertoe werkt Staedion met gemeente Den Haag en de collega-corporaties samen in de 'Haagse Aanpak Woonoverlast'.

Staedion heeft daarnaast de aanpak tegen woonfraude geïntensiveerd. Dit draagt immers bij tot veilig wonen van de huurders én zorgt er voor dat woningen terechtkomen bij de mensen die er recht op hebben. Staedion onderzocht in 2022 ruim 500 woonfraude dossiers met als gevolg dat 135 woningen weer beschikbaar kwamen voor nieuwe huurders.

1.4.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Staedion (HVS)

HVS is tevreden over de bijdrage aan het verbeteren van de leefbaarheid. Specifiek wordt de ontwikkeling van Den Haag Zuidwest genoemd. Wel vindt HVS dat Staedion aanjager is en dat de gemeente achterblijft. HVS vindt daarom dat de gemeente meer moet investeren in de wijken. HVS is kritischer over de zichtbaarheid en bereikbaarheid. Zij zien dat Staedion ingezet heeft op verbetering, maar dat bijvoorbeeld consultants leefbaarheid en participatie niet allemaal bereikbaar zijn voor bewonerscommissies.

Gemeenten Den Haag en Pijnacker-Nootdorp

De gemeenten zien een positieve bijdrage van Staedion aan de veerkracht in wijken en buurten. Gemeente Den Haag vindt de bijdragen van Staedion aan de opgaven heel waardevol en ziet dat Staedion zich beweegt van een corporatie met aandacht op woningen én naar aandacht voor gemeenschappen én communities.

Gemeente Den Haag vindt dat Staedion goed in contact staat met huurders en bewonerscommissies.

Gemeente Pijnacker-Nootdorp geeft aan dat leefbaarheidsproblemen in Pijnacker-Nootdorp nu nog beperkt zijn, maar verwacht wel dat de corporaties een steeds grotere rol moeten spelen in community building. Staedion kan daarbij haar netwerk binnen de wijken benutten en versterken.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zien dat in Den Haag een gezamenlijke opgave ligt om de stad in balans te brengen en dat Staedion zich daarvoor inspant. Eén van de samenwerkingspartners benoemt dat Staedion in de haarvaten van de wijk zit en op allerlei manieren contact heeft met de bewoners. Een andere samenwerkingspartner ziet voor de toekomst een opgave in het nog meer stimuleren van ontmoeting en de wijze waarop dat kan worden meegenomen in het ontwikkelen van de wijk van de toekomst.

1.4.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Staedion als **uitstekend**. De visitatiecommissie waardeert in het bijzonder de integrale aanpak zoals in Dreven, Gaarden en Zichten in Den Haag Zuidwest. Met het opstellen van drie nieuwe wijkvisies in 2024 is deze aanpak ook voor de toekomst geborgd. De visitatiecommissie zwaait Staedion daarnaast lof toe voor de intensieve samenwerking met een verscheidenheid aan partners in de stad en de innovatieve projecten om sociale cohesie te vergroten, zoals het faciliteren van gezamenlijke moestuinen. Staedion doet daar meer dan wat men mag verwachten en is bovendien een voorbeeld voor andere corporaties.

1.5 Het realiseren van de woonzorgopgaven

1.5.1 De opgaven, uitdagingen en prestaties

Staedion realiseert extra woningen en nieuwe woonconcepten

Staedion weet dat het aantal zorgvragers, waaronder senioren, de komende jaren toeneemt. Daarom is in het ondernemingsplan ingezet op het bouwen of renoveren van levensloopbestendige (senioren)woningen op plekken die daarvoor geschikt zijn, in de buurt van voorzieningen en openbaar vervoer. Staedion stuit op uitdagingen omdat met het beperkte woningaanbod ook andere doelgroepen moeten worden bediend. Duidelijke woonzorgvisies van de gemeenten kunnen behulpzaam zijn om keuzen te maken.

Staedion heeft met zorgorganisaties procesafspraken en afspraken over voldoende zorg en ondersteuning gemaakt. De wederkerigheid wordt daarbij door alle partners

gevoeld en de taakverdeling is duidelijk: Staedion verspreidt mensen met een zorgvraag over de stad, de gemeente koopt zorg in, die door de zorgpartijen wordt geleverd. Iedereen heeft ook hier wel andere belangen: gemeente en corporatie staan spreiding van doelgroepen voor; zorgpartijen hebben ze uit oogpunt van efficiëntie graag dicht bij elkaar.

Staedion richt zich op meer seniorenwoningen en langer thuis wonen

Staedion heeft woningen voor ouderen met zorgbehoeften ontwikkeld. In 2021 werd het 'Wonen met een Plus'-concept gelanceerd, dat toegankelijke woningen biedt in een veilige omgeving dicht bij voorzieningen, voor ouderen die lichte zorg of ondersteuning nodig hebben. Dit concept werd in 2022 uitgebreid en aangevuld met initiatieven zoals convenantverhuringen, waarmee ouderen na een verblijf in een zorginstelling zelfstandig kunnen wonen.

In de Loosduinse Hof startte in 2022 in het kader van Wonen met een Plus een pilot. Naast senioren konden ook mensen met een lichte zorg- of ondersteuningsvraag er een plek krijgen. Er zijn diverse mogelijkheden voor ontmoeting en samenwerking. Het ging niet meteen goed. Aan de voorkant bleken te weinig afspraken gemaakt over wie welke diensten zou leveren. Ook was er te weinig aandacht voor de programmering van de ontmoetingsruimte. Daar is van geleerd. In Landzicht in de wijk Mariahoeve in Den Haag hebben Staedion en ouderen-zorgorganisatie Cardia een samenwerkingsovereenkomst ondertekend voor een nieuw woonzorgconcept. Hierin zijn de afspraken al aan de voorkant vastgelegd: Staedion levert geschikte huurwoningen, terwijl Cardia zorg biedt. In beide complexen is sprake van een mix van bewoners. Het is de vraag of sociale cohesie binnen deze complexen vanzelf tot stand komt en zo niet, wie daarin welke rol speelt. Hetzelfde geldt voor de verbinding tussen deze complexen en de wijk. Om deze reden heeft Staedion via de gemeente gepleit voor de inzet van een flatcoach of community builder.

In 2023 richtte Staedion zich op het aanpassen van bestaande woningen en het realiseren van nieuwbouw, om de toegankelijkheid en veiligheid te vergroten. Bovendien werd de pilot 'Langer Thuis' afgerond, waarbij woningaanpassingen die door senioren werden aangevraagd, zijn vertaald naar de basiskwaliteit voor de seniorenwoningen van Staedion. Daarnaast onderzocht Staedion mogelijkheden tot samenwerking met zorgorganisaties om het Volledig Pakket Thuis (VPT) in haar woningen mogelijk te maken en de zorgbehoeften van zelfstandig wonende ouderen beter te ondersteunen. Dit heeft geleid tot een lijst met complexen die kansrijk zijn voor het combineren van wonen en zorg op basis van een aantal criteria, waaronder

toegankelijkheid van de woningen, de (mogelijke) aanwezigheid van een ontmoetingsruimte en nabijheid voorzieningen.

Staedion analyseert of haar nieuwbouwplannen aansluiten bij de woon(zorg)wensen van senioren en de geschiktheid voor zorglevering. Bij onvoldoende aansluiting en/of praktisch onhaalbaarheid, zal heroverwogen en bijgestuurd worden. Daarnaast maakt de veranderende woon(zorg)vraag dat het sociaal beheer aangepast moet worden.

Staedion werkt vanuit een integrale businesscase en nieuwe rollen

Staedion zet met het programma Wonen & Zorg voor senioren in op toekomstgericht wonen met zorg. Het programma richt zich onder meer op het bevorderen van doorstroming en het bieden van passende huisvesting in bestaande en nieuwbouwwoningen. Staedion ziet dat dat niet altijd even eenvoudig is: zorgorganisaties hebben soms moeite tijdig geschikte kandidaten aan te leveren als een woning vrij komt, waardoor efficiënte woningtoewijzing wordt vertraagd en de complexiteit van het proces wordt verhoogd. Bovendien ziet Staedion een uitdaging in de begeleiding van mensen met een zorgvraag, waardoor verdere samenwerking met verschillende overheden en maatschappelijke organisaties noodzakelijk is.

In 2024 organiseerde het College van Rijksadviseurs (CRa) een Woonzorgchallenge. De Woonzorgchallenge was gericht op het ontwikkelen van een nieuwe handreiking voor woningcorporaties met als doel een brede samenwerking mogelijk te maken voor een nieuwe ruimtelijke en sociale toekomst voor bestaande en verouderde woonzorggebouwen. Staedion, gemeente Den Haag en Middin deden aan de Woonzorgchallenge mee met als pilotlocatie een woonzorgcomplex van Staedion in Zuidwest. De pilot krijgt een vervolg en gaat uitgewerkt worden in onder andere een component 'Met zorg wonen', dat uitgaat van de noodzaak om te komen een integrale businesscase en nieuwe rollen voor bewoners en alle betrokken samenwerkingspartners.

1.5.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Staedion (HVS)

HVS ziet dat wonen met zorg de aandacht heeft van Staedion en dat de corporatie nadenkt over voorzieningen in de wijk. Als voorbeeld wordt aangegeven dat in het gebouw waar HVS een ruimte heeft, sprake is van de goed bezochte Participatiekeuken die wordt gefaciliteerd door Staedion. Anderzijds ziet HVS ruimte voor verbetering: Staedion zou de omgeving meer kunnen informeren over mensen met een zorgbehoefte die in wijken en buurten worden gehuisvest. Bovendien is HVS van mening dat Staedion meer plannen zou moeten maken voor het opvangen van de vergrijzing, zowel in de bestaande bouw als door het realiseren van seniorenwoningen.

Als laatste geeft HVS mee dat in seniorencomplexen meer ruimte voor gemeenschappelijkheid moet worden gerealiseerd.

Gemeenten Den Haag en Pijnacker-Nootdorp

Gemeente Den Haag en Staedion werken gezamenlijk aan de opgaven en proberen elkaar te versterken. Staedion is proactief in de samenwerking en neemt initiatief. Tegelijkertijd wordt op ambtelijk niveau de bijdrage van Staedion en de aandacht voor samenwerking en verbinding minder herkend. Daarbij wordt aangegeven dat Staedion een stapje meer zou kunnen zetten om de gemeente en andere organisaties mee te krijgen, zowel lokaal als regionaal.

Gemeente Pijnacker-Nootdorp stelt dat wonen en zorg niet alleen lokaal, maar ook in de regio een belangrijk thema is. Staedion is daarin trekker, wat door de gemeente gewaardeerd wordt.

Overige samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners die betrokken zijn bij de woonzorgopgaven zijn positief over de prestaties van Staedion. Zij zien dat de corporatie daadwerkelijk een bijdrage wil leveren en waarderen de bijdrage aan de samenwerking. Daarbij wordt aangegeven dat er woonzorgvisies zijn opgesteld, waarbij de ontwikkeling in de verschillende doelgroepen inzichtelijk is gemaakt en de woningbehoefte inmiddels integraal wordt besproken aan de Woonzorgtafel. Als positieve punten worden niet alleen de inzet van de bestuursvoorzitter van Staedion als bestuurlijke trekker van de samenwerking in het kader van de woonzorgopgaven genoemd, maar ook het meedoen aan de Woonzorgchallenge door Staedion.

De overige samenwerkingspartners zien bovendien dat Staedion aandacht heeft voor het huisvesten van senioren. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat Staedion de ervaringen die hiermee zijn opgedaan breder in mag brengen in de samenwerking.

1.5.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties als **uitstekend**. Staedion heeft een voorbeeldfunctie, met innovatieve initiatieven als de Woonzorgchallenge en Wonen met een Plus. De pilot in de Loosduinse Hof, waar senioren en mensen met een lichte zorg- of ondersteuningsvraag samen een plek kregen, verdient navolging.

1.6 Staedion presteert goed

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** met goed. De visitatiecommissie stelt vast dat Staedion op alle volkshuisvestelijke opgaven

activiteiten heeft ontplooid, waardoor maatschappelijke waarde werd gecreëerd. Met name als het gaat om het vergroten van het woningaanbod zijn de komende jaren extra stappen nodig. Of dit financieel mogelijk is hangt af van omstandigheden waarop Staedion geen invloed heeft, zoals het beleid van de overheid met betrekking tot de jaarlijkse huuraanpassing. Staedion zelf heeft er in ieder geval veel aan gedaan om de komende jaren op diverse manieren de groei van de voorraad te realiseren.

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

Maatschappelijke waarde

Sterk

- De continue aandacht voor het vergroten van het woningaanbod en (in toenemende mate) het beter benutten van de woningvoorraad.
- De verantwoordelijkheid die Staedion neemt op veiligheid, leefomgeving, woningvoorraad en participatie.
- De aandacht voor de woonzorgopgaven, de bijdrage aan de Woonzorgtafel en het initiatief voor de Woonzorgchallenge.
- De bredere maatschappelijke rol van Staedion in samenwerking met organisaties zoals De Participatiekeuken, ROC Mondriaan en Museum Omnisversum.

Aandacht (blijven) geven

- Mede zorgdragen voor aansluiting kwaliteit nieuwbouw op kwaliteit openbare ruimte en voorzieningen.

Geleerd

- Het programmeren van ontmoetingsruimten in woningcomplexen voor bijzondere doelgroepen.



2 Maatschappelijke verankering

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

Staedion vindt dat de opgaven uitsluitend samen met huurders en samenwerkingspartners gerealiseerd kunnen worden. Staedion werkt met hen samen, betreft hen bij (beleids)keuzes en koppelt terug. Staedion heeft bovendien een klantvisie vastgelegd, waarin is uitgewerkt hoe Staedion de behoeften en belangen van de 'klant' betreft in de beleidsvorming en de interne processen. Daarom volgt hieronder een korte toelichting op de uitwerking van de klantvisie.

De klantvisie binnen Staedion is omgevormd tot een programma dat wordt gedragen door alle directies. De klantvisie wordt via het programma vertaald naar concrete acties en projecten om de dienstverlening continu te verbeteren. Een van de belangrijke projecten is 'Staedion Schrijft'. Fase 1 is bijna afgerond, waarbij de belangrijkste brieven uit de standaardsystemen zijn herschreven. Er zijn significante veranderingen doorgevoerd, zoals het aanpassen naar B1 taalniveau en het schrijven vanuit het perspectief van de klant.

Staedion gaat binnenkort fase 2 van 'Staedion Schrijft' starten. In deze fase worden de overige brieven en e-mails herschreven en de organisatie meegenomen in de nieuwe schrijfwijzer. Daarnaast is veel interne aandacht besteed aan het beantwoorden van klantvragen binnen drie werkdagen. Dit lukt inmiddels in ongeveer 70% van de gevallen, wat een aanzienlijke verbetering is.

2.1 Staedion betreft huurders op verschillende niveaus

Staedion vindt dat huurdersparticipatie op verschillende niveaus bijdraagt aan de besluitvorming binnen Staedion én dat huurders daarmee zelf in staat worden gesteld om bij te dragen aan het prettig wonen en samenleven in een wijk of buurt waarin men elkaar vertrouwt. In de Leefbaarheidsstrategie (2022-2026) is vastgelegd dat participatie één van de onderwerpen is waarop Staedion verantwoordelijkheid wil nemen. Van daaruit heeft Staedion in 2024 een uitgebreide Visie op participatie opgesteld, waarin de formele en informele participatie zijn uitgewerkt. De corporatie streeft er naar om zoveel mogelijk huurders te betrekken bij de plannen in de wijk of buurt.

Als eerste betreft Staedion Huurdersvereniging Staedion (HVS) bij beleid(sontwikkeling) en andere actuele onderwerpen die relevant zijn voor de corporatie en haar huurders. HVS is tevens betrokken bij het opstellen van de visie op participatie en het inrichten van de huurdersparticipatie. Naast de HVS heeft Staedion meer dan 60 bewonerscommissies, waarmee de medewerkers van de corporatie regelmatig overleggen. De betrokkenheid van HVS en de bewonerscommissies is uitgewerkt in een matrix, waarin per onderwerp is aangegeven welke rechten zij hebben.

Staedion heeft verder verschillende vormen van informele participatie, zoals meer dan 35 zogenoemde contactgroepen en klankbordgroepen bij herstructurerings- en renovatieprojecten. Bovendien kunnen huurders participeren in bijvoorbeeld (tijdelijke) projectgroepen, beheergroepen (van bijvoorbeeld groen, schoonmaak of groepsruimten) en andere op complexniveau geïnitieerde bewonersinitiatieven. Voorbeelden zijn het aanleggen en onderhouden van moestuinen in Den Haag Zuidwest, de groene stadsoase in het Spinozahof en het participatiediner in Hart van Moerwijk. Als laatste werkt Staedion samen met de buurtmoeders; een initiatief van buurtmoeders in Gaarden en Dreven die zich inzetten voor de wijken.

Staedion zet in op het optimaal bieden van ruimte voor zowel de formele als informele participatie. De leden van HVS kunnen bijvoorbeeld aansluiten bij de contactgroepen, zodat de huurders in de contactgroepen worden ondersteund. Verder is HVS achtervang als participatie bij bijvoorbeeld een renovatieproject niet opgang komt en kunnen de leden van de contactgroepen en individuele huurders aansluiten bij HVS. Daarnaast kunnen onder andere contact- en klankbordgroepen ondersteuning vragen bij HVS. Bovendien kan worden besloten om informele participatie, zoals contact- of klankbordgroepen, een aantal rechten van bewonerscommissies toe te kennen, zodat zij volwaardig mee kunnen denken en invloed kunnen uitoefenen.

Staedion wil de banden met huurders nog verder aanhalen en in gebieden met weinig tot geen huurdersparticipatie zoeken naar nieuwe en innovatieve vormen van participatie. Staedion spreekt bijvoorbeeld over het inrichten van een Citizenlab: een platform op de website waar huurders per wijk kunnen inloggen en op ontwikkelingen kunnen reageren. Verder heeft Staedion met een leefstijlbenadering geëxperimenteerd om de huurdersparticipatie beter toe te kunnen spitsen op de diversiteit aan huurders in een wijk. Staedion ziet dat verschillende huurdersgroepen bijvoorbeeld liever deelnemen aan een inspraakavond, terwijl andere huurdersgroepen de voorkeur geven aan online participatie. Staedion heeft van daaruit andere, laagdrempelige mogelijkheden voor huurdersparticipatie ingericht, zoals het gebruik van online polls of Whatsapp.



Staedion heeft (nog) geen participatie van bijzondere doelgroepen georganiseerd. De corporatie verwacht wel dat zorgorganisaties in de toekomst bij het opstellen van de prestatieafspraken zullen worden betrokken, maar hierin is de gemeente leidend. Deelname van zorgorganisaties aan de prestatieafspraken biedt meer kansen om hen eveneens te laten aanhaken bij het inrichten van huurdersparticipatie. Het perspectief van de woningzoekende is via een onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH) in beeld gebracht.

De ervaring van HVS

HVS is positief over de relatie met Staedion. Daarbij wordt aangegeven dat er eenvoudig contact mogelijk is met medewerkers van Staedion en dat HVS bij vragen of problemen snel antwoord krijgt. Bovendien wordt HVS betrokken bij beleid en krijgt de huurdersvereniging altijd de gelegenheid en voldoende tijd om haar mening te geven. HVS is het met de keuzes van Staedion niet altijd eens, maar ziet dat vooral als onderdeel van elkaars rol. Staedion en HVS hebben bijvoorbeeld altijd stevige gesprekken over de hoogte van de huurverhoging. HVS is wel kritischer over de communicatie met bewonerscommissies en individuele huurders en wijst op de slechte(re) interne afstemming als huurders vragen hebben of een klacht melden. HVS ziet dat de kwaliteit van het contact en de afhandeling over het algemeen afhangt van de betrokken consulent en dat geen uniforme kwaliteit wordt geleverd. HVS vindt ook dat Staedion meer gebruik kan maken van de kennis van de bewonerscommissies over hun complex of wijk waardoor op voorhand ergernissen worden voorkomen en ingezet wordt op een plezierige samenwerking.

Verder geeft HVS haar tevredenheid aan dat huurders door Staedion in de gelegenheid worden gesteld op verschillende niveaus en verschillende manieren mee te doen.

2.2 Staedion werkt samen met gemeenten

Staedion werkt intensief samen met de verschillende gemeenten in het werkgebied: Den Haag, Westland en Pijnacker-Nootdorp. Vanzelfsprekend maakt de corporatie met de gemeenten en HVS jaarlijks prestatieafspraken. Ook wordt samengewerkt aan nieuwbouw- en herstructureringsprojecten zoals bijvoorbeeld bij het toekomstbestendig maken van de wijken Dreven, Gaarden en Zichten in Den Haag Zuidwest en het ontwikkelen van het Energie-kwartier. In Pijnacker-Nootdorp werkt Staedion met de gemeente onder andere aan de ontwikkeling van Hart van Nootdorp en KIEM, terwijl de aandacht in Westland uitgaat naar Wateringen-Noord. Daarnaast is er logischerwijs sprake van samenwerking op sociaalmaatschappelijke opgaven, zoals het bestrijden van armoede en het verbeteren van leefbaarheid.

Daarbij heeft Staedion continu aandacht voor de wederkerigheid in de samenwerking en benoemt dat de corporatie de gemeenten echt nodig heeft voor het realiseren van de opgaven en de ambities.

De ervaring van de gemeenten Den Haag en Pijnacker-Nootdorp

Gemeente Den Haag is wisselend tevreden over de samenwerking met Staedion. Op bestuurlijk niveau is de relatie met Staedion goed en laagdrempelig. Ook is goed dat Staedion steeds meer samenwerking op wijk- en buurtniveau zoekt, waarbij meer sprake is van partnerschap. Tegelijkertijd wordt op ambtelijk of uitvoeringsniveau ervaren dat Staedion regelmatig afwachtend kijkt naar de gemeente en regelmatig kritisch naar de gemeente wijst en onvoldoende naar zichzelf kijkt. Daarbij wordt aangegeven dat een constructievere grondhouding de samenwerking verder zou kunnen helpen en dat 'het de toon is die de muziek maakt'. De gemeente Pijnacker-Nootdorp is tevreden over de samenwerking en ziet dat Staedion na de overname van woningen van Vestia een belangrijke partner is geworden.

2.3 Staedion investeert in samenwerking op stads- en wijkniveau

Staedion werkt met onder andere zorg- en welzijnsorganisaties samen op stads- en wijkniveau om te komen tot goede zorg en ondersteuning voor huurders, met nadrukkelijk aandacht voor preventie. De corporatie heeft met zorgorganisaties geïnventariseerd in welke woningen intensievere zorgverlening mogelijk is en met welzijnsorganisaties Wijkz is gewerkt aan een plan voor het bevorderen van zelf- en samenredzaamheid in de wijk Morgenstond.

In 2024 is er hard gewerkt aan de wijkvisies voor Morgenstond, Stationsbuurt en Laakkwartier & Spoorwijk. De wijkvisies zijn gemaakt met en getoetst bij bewoners en samenwerkingspartners. Verder hebben Staedion, de gemeenten en de zorgorganisaties periodiek overleg over het huisvesten van cliënten die uitstromen uit de maatschappelijke opvang of beschermd wonen.

In Den Haag Zuidwest werkt Staedion samen met de gemeente, de collega-corporaties en andere maatschappelijke organisaties. De corporatie biedt bijvoorbeeld huisvesting aan Museon Omniversum en is met de gemeente, de Haagse corporaties en ROC Mondriaan aan coalitie aangegaan om inwoners van de wijk een nieuw arbeidsmarktperspectief te bieden.

De ervaring van de overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn over het algemeen tevreden over de samenwerking met Staedion.

De **collega-corporaties** zien dat de samenwerking zich heeft ontwikkeld en dat steeds meer sprake is van gezamenlijk overleg. Iedere collega-corporatie ziet tegelijkertijd noodzaak én mogelijkheden de samenwerking verder te versterken. Eén collega-corporatie geeft aan dat Staedion een grotere voortrekkersrol kan vervullen, zowel lokaal als regionaal. Een andere collega-corporatie ziet meerwaarde in verdere afstemming over de gezamenlijke opgaven en middelen en het verschil dat iedere corporatie in Den Haag kan en wil maken. Dit moet tevens zorgen dat de corporaties zich nog beter kunnen verhouden tot een gemeente met een complexe bestuurscultuur en beperkte executiekracht. Eén andere collega-corporatie geeft in dat licht aan dat de 'regiegroep' met strategen vanuit alle corporaties verder benut kan worden. De regiegroep zou een nog grotere rol kunnen spelen in het houden van overzicht op alle opgaven in Den Haag en de bijdragen van de afzonderlijke corporaties. Wie doet wat en wat is de samenhang tussen de opgaven en de corporaties? Als laatste wordt de doorvertaling van het beleid naar de rest van de organisatie als verbetermogelijkheid benoemd.

De **zorg- en welzijnsorganisaties** zijn positief over de samenwerking met Staedion. Zij zien in Staedion een betrokken corporatie, die bijdraagt aan de opgaven. Eén van de samenwerkingspartners wil graag dat de corporaties aan de verschillende tafels als één optreden met dezelfde visie en uitgangspunten. Bij de overleggen met zorgorganisaties die eveneens vanuit één visie werken neemt de effectiviteit in het realiseren van de woonzorgopgave significant toe. Eén andere samenwerkingspartners ziet dat meer samenwerking op wijkniveau noodzakelijk is, met name voor het ondersteunen van kwetsbare doelgroepen en het proactief bijdragen aan de in- en uitstroom van kwetsbare doelgroepen.

De **ketenpartners** zijn zonder uitzondering positief over Staedion. Wel zijn ze het eens dat de samenwerking nog verder wordt gebracht als er meer programmatisch samen gewerkt zou worden. De kennis en expertise van de ketenpartners, in combinatie met die van Staedion, maakt namelijk een integrale, wijkgerichte aanpak nog beter mogelijk. Als aandachtspunt benoemt één van de ketenpartners het doorvertalen van de visie vanuit het bestuur en de directie naar de organisatie.

De **overige samenwerkingspartners** waarderen de samenwerking met Staedion en zien een corporatie die initiatief durft te nemen. Zij vinden dat Staedion een bredere maatschappelijke rol aanneemt en kijken met nieuwsgierigheid naar de verdere samenwerking in de toekomst. Daarbij worden vragen gesteld als: Hoe kan ontmoeting verder worden gestimuleerd samen met de Participatiekeuken? En hoe kunnen vanuit de coalitie Wonen, werken en onderwijs meer initiatieven worden vormgegeven en het bereik verder worden vergroot?

2.4 Staedion presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke verankering** met **goed**. Staedion betreft huurders op verschillende niveaus, heeft nadrukkelijk ingezet op de samenwerking met partners en zoekt naar innovatieve manieren om de participatie uit te breiden, bijvoorbeeld via een Citizenlab.

De visitatiecommissie ziet verder dat de samenwerking met alle partners zich heeft ontwikkeld en dat Staedion wordt gezien als gewaardeerde samenwerkingspartner die nadrukkelijk bijdraagt aan de opgaven. Tegelijkertijd ziet de visitatiecommissie op basis van de beelden die vanuit de gesprekken met de samenwerkingspartners zijn ontstaan verschillende overwegingen voor Staedion: Hoe stelt Staedion zich als grootste corporatie op in de samenwerking? Hoe kan Staedion samenwerkingspartners versterken en wordt voorkomen dat Staedion als solistische corporatie overkomt? Hoe beweegt Staedion zich tussen lokale belang en het regionale belang en tussen het eigen belang en het belang van de samenwerkingspartner(s)?

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

Maatschappelijke verankering

Sterk

- De ontwikkeling van de Visie op participatie.
- Het versterken van de samenwerking met een veelheid aan partners.
- De ontwikkeling van wijkvisies met betrokkenheid van bewoners en samenwerkingspartners.
- De integrale samenwerking aan het Nationaal Programma Zuidwest.
- De samenwerking met partners die passen bij de bredere maatschappelijke rol van Staedion, zoals Museon Omniversum, ROC Mondriaan, The Economic Board en De Participatiekeuken.

Aandacht (blijven) geven

- Het bewust positie kiezen in de samenwerking.
- De communicatie met bewonerscommissies en individuele huurders.

Geleerd

- Wederkerigheid in de samenwerking vereist aandacht

3 Besturing

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

3.1 Staedion heeft het bestuursmodel geëvalueerd

Staedion sprak in 2021, bij de overgang naar een eenhoofdig bestuursmodel met daaronder een directiemodel, af om het bestuursmodel periodiek te evalueren. In 2024 hebben de raad van commissarissen en de bestuurder het bestuursmodel van Staedion geëvalueerd, waarna de raad van commissarissen heeft besloten om over te stappen op een tweehoofdig bestuursmodel met een bestuursvoorzitter (CEO) en bestuurder (CFO). Door het vertrek in april 2025 van de bestuurder die tijdens de visitatieperiode aan Staedion leiding gaf worden deze functies vanaf 12 mei 2025 door twee interim-bestuurders ingevuld.

De overgang terug naar een tweehoofdig bestuur moet ervoor zorgen dat op bestuurlijk niveau een goed evenwicht wordt gerealiseerd tussen de maatschappelijke en beheersmatige verantwoordelijkheid.

3.2 Staedion heeft een GRC-team ingericht

Staedion heeft de besturingscyclus versterkt met aandacht voor Governance, Risk en Compliance (GRC). Er is sinds 2021 een GRC-team, bestaande uit medewerkers vanuit de afdelingen Juridische Zaken, Risk & Control en Internal Audit. Het GRC-team heeft een GRC-framework uitgewerkt op basis waarvan wordt geborgd dat Staedion haar maatschappelijke doelstellingen realiseert, de wet- en regelgeving naleeft en haar maatschappelijke taak op de juiste manier vervult. De Plan-Do-Check-Act (PDCA) verbetercyclus vormt de essentie van het GRC-framework. In het GRC-framework is onderscheid gemaakt tussen hard en soft controls.

3.3 Staedion werkt vanuit een samenhangende PDCA-cyclus (hard controls)

Staedion heeft op basis van het GRC-framework en de hard controls die daarin zijn benoemd een samenhangende PDCA-cyclus ingericht. De cyclus start met de strategie en de doelstellingen die zijn vastgelegd in het ondernemingsplan. Staedion werkt op basis van een ondernemingsplan, waarin twee speerpunten voor maatschappelijk presteren zijn benoemd: het vergroten van het woningaanbod en het

versterken van de veerkracht en leefbaarheid in wijken. Daarbij zijn vijf speerpunten benoemd voor de wijze waarop Staedion maatschappelijk wil presteren vastgelegd.

Het ondernemingsplan en de actuele ontwikkelingen worden jaarlijks aan het begin van de planning- en begrotingscyclus voor het volgende jaar vertaald in verschillende richtinggevendende keuzes en vastgelegd in de kaderbrief. Vervolgens vormt het ondernemingsplan, met een uitwerking in de portefeuillestrategie en de leefbaarheidsstrategie, samen met de kaderbrief de basis voor het jaarplan en de begroting. In het jaarplan zijn voor ieder speerpunt uit het ondernemingsplan zogenoemde 'uitvragen' of doelen benoemd, waaraan acties zijn gekoppeld.

3.4 Staedion heeft de eerste wijkvisies ontwikkeld

Staedion is in 2023 gestart met het vertalen van de portefeuillestrategie en de leefbaarheidsstrategie naar wijkvisies. In 2023 zijn nieuwe multidisciplinaire regieteams gevormd – Zuid, Midden en Oost – die de gewenste ontwikkeling van een wijk sturen. De regieteams beoordelen en onderbouwen wat een wijk nodig heeft voor verbetering van de leefbaarheid en maken vervolgens de afwegingen over de inzet van Staedion. Het resultaat is een integrale visie voor de wijk met een beeld van hoe de wijk er over 10 jaar uit moet zien. De eerste wijkvisies, voor de wijken Morgenstond, Stationsbuurt en Laakkwartier & Spoorwijk, zijn tot stand gekomen met betrokkenheid van bewoners en samenwerkingspartners. De wijkvisies geeft inzicht in de opgaven in de wijk en geeft per opgave verschillende 'sporen' en acties aan die worden gevolgd.

3.5 Staedion betreft de organisatie bij de PDCA-cyclus

Staedion is in 2023 gestart met het uitwerken van het jaarplan zowel op het niveau van Staedion als op het niveau van de verschillende directies. De jaarplannen op directie-/teamniveau zijn hierbij samengevoegd tot één A3-jaarplan voor Staedion. Ieder A3-jaarplan geeft inzicht in het management van medewerkers, middelen en processen en de kritische prestatie-indicatoren die horen bij de succesbepalende factoren (SBF) die bepalend zijn voor het realiseren van de speerpunten uit het ondernemingsplan. Het jaarplan komt tot stand met betrokkenheid van de medewerkers binnen de teams.

De kritische prestatie-indicatoren worden op de verschillende niveaus in een prestatiedialoog besproken. Dit is een dialoog over de voortgang, waarbij onder andere wordt bepaald of moet worden bijgestuurd. Zo ontstond bijvoorbeeld inzicht in het overschrijden van de uitgaven voor mutatieonderhoud, waarna onderzoek is

gedaan naar de oorzaak van de overschrijding en de wijze waarop bijgestuurd kan worden.

De directies/teams stellen vervolgens allen een tertiaalrapportage op. Daarnaast wordt een tertiaalrapportage opgesteld op het niveau van Staedion.

Uit de diverse gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd met de bestuurder, directieleden en de RvC is het beeld naar voren gekomen dat er tussen de RvC, het bestuur en de directieleden sprake is van een goedlopende samenwerking waarbij voldoende ruimte is voor reflectie, afstemming én tegenkracht.

3.6 Staedion heeft de aandacht verlegd van hard naar soft controls

Staedion heeft de aandacht inmiddels steeds meer verlegd naar de soft controls, waarbij het gesprek over de dilemma's waarmee Staedion wordt geconfronteerd op verschillende niveaus en de tegenkracht die daarbij hoort wordt gestimuleerd. Het GRC-team heeft de traditionele auditfunctie inmiddels losgelaten en richt zich meer op het toetsen van de maatschappelijke prestaties en het voeren van het gesprek. Verschillende voorbeelden illustreren de ontwikkeling die is ingezet:

Als eerste wordt het gesprek op de verschillende niveaus bijvoorbeeld via de prestatiedialogen gestimuleerd. Daarnaast worden medewerkers regelmatig uitgenodigd in het overleg van het directieteam om mee te denken over dilemma's, bijvoorbeeld ten aanzien van investeringen. Hoe blijft Staedion met de beperkte middelen bijdragen aan de opgaven? Welke dilemma's doen zich daarbij voor? En hoe vindt het gesprek daarover plaats? Verder hebben de leden van het GRC-team bijvoorbeeld gesprekken gevoerd met medewerkers over de leefbaarheid in wijken en buurten. Waar liggen zij wakker van? Hoe kijken zij aan tegen ondermijning?

De organisatieontwikkeling die vanaf 2021 is ingezet, sluit aan bij de ontwikkeling met betrekking tot de soft controls. Staedion heeft leiderschapstrainingen en trainingen voor het voeren van het 'goede gesprek' aangeboden. Daarbij gaat het onder andere om het organiseren van tegenkracht en het bespreekbaar maken van onderwerpen.

3.7 Staedion ziet verschillende stappen voor de toekomst

Staedion ziet verschillende stappen voor de toekomst. De corporatie zoekt bijvoorbeeld naar mogelijkheden om de kritische prestatie-indicatoren te vertalen naar maatschappelijke effecten. Hoe ontwikkelt de leefbaarheid zich in een wijk of buurt? En welke data is beschikbaar om het effect van de prestaties van Staedion inzichtelijk te maken?

Verder ziet Staedion dat het goede gesprek met de samenwerkingspartners over de strategische risico's belangrijk is en blijft omdat de druk op de leefbaarheid in wijken en buurten en het mitigeren van risico's die daarbij horen een uitdaging is.

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

Besturing

Sterk

- Het inrichten van een GRC-team en het uitwerken van een GRC-framework.
- Het opstellen van een kaderbrief met richtinggevende keuzes.
- De aandacht voor het optimaliseren van de PDCA-cyclus.
- De aandacht voor het goede gesprek over de dilemma's van Staedion.

Aandacht blijven geven

- Het vertalen van het sturen op kritische prestatie-indicatoren naar het sturen op maatschappelijke effecten, bijvoorbeeld ten aanzien van de leefbaarheid in wijken en buurten.

Geleerd

- Versterken van GRC in de organisatie vraagt om draagvlak binnen alle afdelingen.
- Managen van risico's vraagt om het goede interne gesprek en het goede gesprek met samenwerkingspartners.



4 Maatschappelijke capaciteit

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

4.1 Financiële capaciteit

Staedion heeft een solide financiële positie, maar moet keuzen maken

De brief van toezichthouder WSW (september 2024) toont dat Staedion financieel gezond is en de omvangrijke opgaven kan realiseren. Echter, bij ongewijzigd beleid, is over een aantal jaar, net als bij veel andere corporaties, sprake van een situatie dat Staedion niet financieel verantwoord al haar ambities kan verwezenlijken. Staedion heeft namelijk een forse groeistrategie waarbij binnen 15 jaar 5.000 tot 6.000 woningen worden toegevoegd aan de woningvoorraad.

Staedion investeert veel in renovaties van woningen. Dit kost veel geld, maar tegelijkertijd zijn de mogelijkheden om huur te verhogen zeer beperkt. Daarom geeft Staedion veel aandacht aan het bepalen van het gewenste niveau van de renovatie in relatie tot de financiële mogelijkheden.

Staedion zoekt naar evenwicht tussen inkomsten en uitgaven

Om verantwoord haar ambities zoveel mogelijk uit te voeren, wil Staedion een bedrijfsvoering met evenwicht tussen inkomsten en uitgaven. De inkomsten zijn dan voldoende voor het kunnen financieren van investeringen in bijvoorbeeld nieuwbouw en renovatie, zonder dat veel moet worden bijgeleend. Dit principe wordt uitgedrukt in het zogenoemde Duurzaam Prestatie Model (DPM).

Op basis van de meerjarenbegroting 2024 kan de vastgestelde opgave in bestaand bezit niet geheel uit de interne kasstromen worden voldaan. Daarom is geen sprake van een duurzaam bedrijfsmodel. Staedion zal daarom moeten bijlenen en loopt hierdoor tegen de grenzen van haar borgingscapaciteit aan.

Het DPM laat zien dat, om in de toekomst maximaal maatschappelijk te blijven presteren, Staedion een jaarlijks tekort van circa € 15 miljoen moet overbruggen. Omdat het verhogen van de inkomsten heel lastig is, de huur kan immers maar beperkt stijgen, onderzoekt Staedion mogelijkheden andere inkomsten te verhogen en uitgaven te verlagen. Inmiddels zijn initiatieven gestart op het beperken van

leegstandsduur en het efficiënter inzetten van het personeel. Daarnaast worden er kansen gezien om per afdeling kosten te besparen door de inzet van Staedion beter af te stemmen op de taak van Staedion in een wijk of buurt. In hoeverre is Staedion bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het ophalen van gedumpt grof vuil?

Als laatste wil Staedion een beroep doen op de (landelijke) politiek door hen te vragen de belastingdruk (onder andere ATAD) te verminderen en grondprijzen te verlagen.

Staedion betreft de financiële medewerkers in het primaire proces

De visitatiecommissie vindt het positief dat Staedion inzet op het verweven van de financiële medewerkers in het primaire proces. Hierdoor wordt het makkelijker om de diverse strategieën beter aan te laten sluiten op elkaar en op de financiële mogelijkheden. Bijvoorbeeld door een renovatiemaatregel te combineren met een ingreep op het gebied van leefbaarheid. De financiële medewerkers geven zelf ook aan dat het energie geeft om financiële inzichten te koppelen aan het belang van de huurder bij een investering of maatregel.

Staedion houdt ook door scenario-analyse de vinger aan de pols op financieel gebied

Staedion heeft haar portefeuillestrategie vertaald naar een wensportefeuille en een zogenoemde haalbare portefeuille. Om financieel verantwoord deze haalbare portefeuille vast te stellen heeft Staedion vier varianten doorgerekend:

- volledig richten op de nieuwbouwopgave;
- fors terug in de duurzaamheidsmaatregelen;
- prioriteit bij de bestaande voorraad;
- een combinatie van de eerste drie varianten.

Door Staedion is gekozen voor de vierde variant. Dit betekent dat Staedion blijft investeren op alle vlakken, maar daar wel maar 60% van de geplande investeringen in renovaties, duurzaamheid en toegankelijkheid voor senioren wordt uitgevoerd. Als het gaat om nieuwbouw huurwoningen wordt ingezet op de realisatie van 70% van de wensportefeuille, bij flex-woningen is dit 50%. In alle varianten is het onderhoudsbudget, nieuwbouw niet-DAEB en de sloopopgave gelijk gehouden.

Keuze: mogelijke extra investeringsruimte gaat naar nieuwbouw

Omdat de regels voor het bepalen van de beleidswaarde veranderen per 2025, betekent dit mogelijk voor Staedion een hogere waarde van het onderpand. Hierdoor kan voor Staedion de investeringsruimte toenemen. Daarom heeft Staedion vroegtijdig nagedacht over de wijze waarop deze eventuele ruimte het best kan worden ingezet. Dit stelt Staedion voor een dilemma omdat vrijwel alle opgaven om extra inspanningen vragen.

Staedion wil de extra investeringsruimte primair inzetten voor een vergroting van de nieuwbouwproductie. Dit brengt voor Staedion het realiseren van wensportefeuille dichterbij. De visitatiecommissie vindt het positief dat Staedion de ruimte gaat gebruiken om te investeren en blijft doorgaan met het vinden van mogelijkheden om de vrije kasstroom te vergroten.

4.2 Organisatorische capaciteit

Belangrijk: cultuur, houding gedrag en ontwikkeling

Om maximaal te presteren geeft Staedion veel aandacht aan de ontwikkeling van haar medewerkers, de interne samenwerking en de inrichting van haar organisatie. Staedion heeft daarbij vier hoofdthema's benoemd:

- Waarden, gedrag en leiderschap
- Passende organisatie
- Bevlogen en betrokken medewerkers
- Aantrekkelijke werkgever

Waarden, gedrag en leiderschap

Staedion heeft gezocht naar een antwoord op de vraag welk gedrag er binnen de organisatie nodig is en welke waarden daarbij horen. Op basis van gesprekken met de medewerkers zijn twaalf waarden geformuleerd, waarvan er uiteindelijk drie werden gekozen: sociaal-maatschappelijk, doen en verbinden. Vervolgens is met alle teams gesproken over de kernwaarden en de gevolgen ervan voor het dagelijks werk. Parellel hieraan zijn op basis van de opgaven en de strategie leiderschaps- en medewerkersprofielen opgesteld, meer resultaat- dan taakgericht.

De profielen maken voor iedere afzonderlijke medewerker duidelijk wat de medewerker te doen heeft en wat de organisatie en de huurders van hem of haar verwacht mogen verwachten. Onder leiding van HR zijn vervolgens een aantal belangrijke trajecten in gang gezet: medewerkersontwikkeling, leiderschapsontwikkeling, gedrag en cultuur.

Passende organisatie

Om de organisatie, de afdelingen en de medewerkers af te stemmen op een veranderende omgeving en zo toe te groeien naar de organisatie van de toekomst zet Staedion in op Strategische personeelsplanning (SPP) en duurzame inzetbaarheid. Daarbij is de ontwikkeling van medewerkers afgestemd op de benodigde capaciteit en wordt tijdig gesignaleerd dat eventueel nieuw potentieel nodig is.

Staedion vindt het belangrijk dat leidinggevend en medewerkers zich realiseren dat verbinding en van daaruit samenwerking met elkaar en met het netwerk nodig is om

maximaal te presteren. Medewerkers van Staedion moeten verantwoordelijkheid nemen voor het realiseren van de opgaven.

Bevlogen en betrokken medewerkers en aantrekkelijke werkgever

Staedion wil een aantrekkelijke werkgever zijn, zowel voor huidige als toekomstige medewerkers omdat dit ook een positieve uitwerking heeft op de opgaven. Staedion heeft geen probleem nieuwe mensen te vinden: in 2023 zijn bij Staedion 100 nieuwe collega's gestart, in 2024 lag dit rond de 60.

De OR van Staedion erkent de groei die de organisatie heeft doorgemaakt en geeft aan voldoende ruimte te krijgen in het overleg met het bestuur en het directieteam. De OR heeft bijvoorbeeld aangedrongen op het nieuwe functiehuis en de SPP.

4.3 Staedion werkt aan innovatie en digitalisering

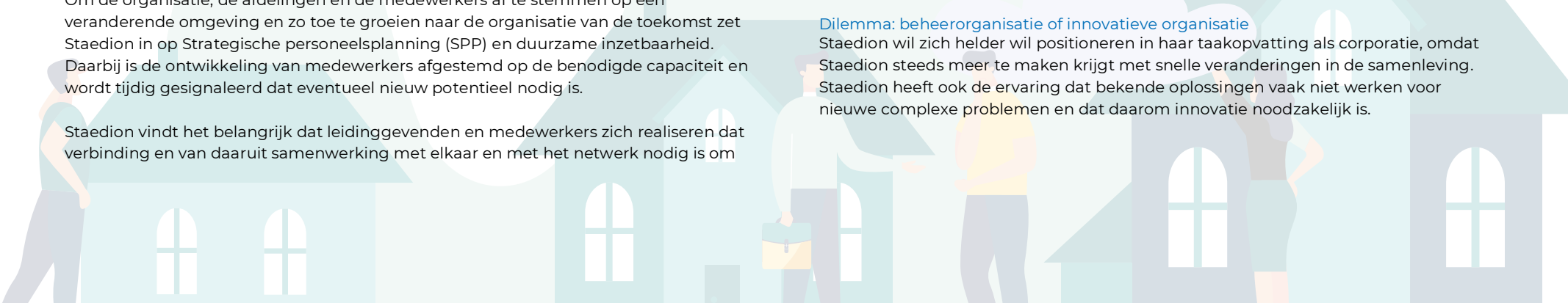
Staedion vindt dat het realiseren van de opgaven uitsluitend haalbaar blijft als de corporatie blijft vernieuwen en innoveren. Daarom is in 2023 gestart met het ontwikkelen van een innovatiestrategie. Ook is geïnventariseerd welke innovaties reeds zijn ingezet. Voorbeelden zijn een thermische batterij voor warm tapwater en verwarming, een datagedreven fraudeaanpak, de Friends-contracten, de co-ontwikkeling van innovatieve woonvormen en het innovatielab Den Haag Zuidwest.

Van daaruit zijn verschillende thema's bepaald, waarin innovatie een belangrijke rol speelt en die aansluiten bij de speerpunten uit het ondernemingsplan. Aan het einde van 2023 is het eerste innovatiecafé georganiseerd over de duurzaamheid van de woningvoorraad. Ook is Staedion bezig met het identificeren van zogenoemde 'wicked problems', waarbij innovatie een rol kan spelen in het oplossen van het probleem, en heeft iedere directie één innovatie met (potentiële) meerwaarde benoemd.

Staedion wil ook interne onderdelen, innovatie gebruiken om klaar te zijn voor de toekomstige uitdagingen en opgaven, bijvoorbeeld door middel van het gebruik van Artificial Intelligence (AI) en het digitaliseren van processen. Staedion biedt met een innovatieagenda en -routekaart inspiratie, ruimte, richting en structuur voor innovatie.

Dilemma: beheerorganisatie of innovatieve organisatie

Staedion wil zich helder wil positioneren in haar taakopvatting als corporatie, omdat Staedion steeds meer te maken krijgt met snelle veranderingen in de samenleving. Staedion heeft ook de ervaring dat bekende oplossingen vaak niet werken voor nieuwe complexe problemen en dat daarom innovatie noodzakelijk is.



Daarbij stelt Staedion zich steeds vaker de vraag: wil Staedion een beheerorganisatie zijn die zich focust op de klassieke kerntaken van de corporatie (voldoende betaalbare woningen en wijken die 'schoon heel en veilig' zijn) of wil Staedion gaan voor een positie als innovatieve organisatie die vooroploopt in innovatie en exploratie van de taakopvatting van de corporatie?

Staedion kiest met name voor innovatie op het gebied van de leefbaarheid en veerkracht in wijken en buurten. Als gevolg van de complexe opgaven en de verwachtingen van de buitenwereld werkt Staedion vanuit een bredere maatschappelijke rol en een positionering als innovatieve organisatie.

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

Maatschappelijke capaciteit

Sterk

- De aandacht voor het helder positioneren van Staedion, met name ten aanzien van leefbaarheid.
- De aandacht voor innovatie als mogelijk antwoord op 'wicked problems'.
- De inzet op verwevenheid van financials met het primaire proces gericht op de huurders.

Aandacht blijven geven

- De processen zoveel mogelijk in relatie tot elkaar beoordelen en niet elk proces afzonderlijk.

Geleerd

- Voor nieuwe complexe problemen, werken bestaande oplossingen vaak minder goed en is innovatie noodzakelijk



Bijlagen



A Bestuurlijke reactie

Voor u ligt de visitatie over de periode 2021–2024. Deze vond plaats in een bijzondere periode: tijdens het traject heeft een wissel van bestuur plaatsgevonden, waarbij Staedion is overgestapt van een eenhoofdig naar een tweehoofdig bestuursmodel, bestaande uit een CEO en een CFO. De visitatie viel daarmee samen met een fase waarin, naar aanleiding van een intern onderzoek, voorbereidingen werden getroffen voor belangrijke bestuurlijke en organisatorische veranderingen.

Algehele beoordeling

Wij zijn verheugd over de positieve beoordeling van de visitatie. Het rapport onderstreept dat Staedion een maatschappelijk betrokken en lerende corporatie is, die met daadkracht en klantgerichte visie bijdraagt aan het vergroten van de woningvoorraad, het verbeteren van de leefbaarheid en het versterken van de veerkracht in wijken en buurten. Wij waarderen de positieve feedback van onze samenwerkingspartners, en de erkenning van onze inzet rondom betaalbaarheid, duurzaamheid, participatie en Wonen & Zorg.

Maatschappelijke waarde

Dat onze maatschappelijke waarde als 'goed' wordt beoordeeld, is een belangrijk en positief signaal. We hebben ons de afgelopen jaren actief ingezet voor het vergroten van de woningvoorraad en het beter benutten van bestaande woningen, onder meer via Friendscontracten en doorstroming van 65-plussers. De visitatiecommissie waardeert onze samenwerking met onze partners, evenals onze bijdrage aan het huisvesten van bijzondere doelgroepen.

Ons hoge ambitieniveau op het toevoegen van woningen in een tijd waarin de woningnood hoog is, brengt ook uitdagingen met zich mee. Zo merkt de commissie bijvoorbeeld op dat bij nieuwbouwproject Pegasus het complex al is opgeleverd en bewoond, terwijl de inrichting van de openbare ruimte nog achterblijft. Wij erkennen dit aandachtspunt en blijven hierover actief in gesprek met de gemeente, die wij nodig hebben om het voorzieningenniveau tijdig op orde te brengen.

Maatschappelijke verankering

De waardering van Maatschappelijke verankering als 'goed' bevestigt dat onze inspanningen om huurders op verschillende niveaus te betrekken en samenwerking

met partners te versterken, effectief zijn. Projecten als 'Staedion Schrijft', onze participatievisie en onze wijkvisies tonen aan dat we structureel werken aan klantgerichtheid en maatschappelijke betrokkenheid.

De commissie benadrukt ook twee aandachtspunten. Ten eerste dat het belangrijk is dat Staedion een duidelijke positie in samenwerkingen kiest en uitstraalt. Ten tweede kan de communicatie met bewonerscommissies en individuele huurders verder worden verbeterd. Wij erkennen deze punten en werken aan het scherper definiëren van onze rol in samenwerkingen en het versterken van onze communicatie richting bewonerscommissies en huurders.

Besturing

De positieve beoordeling van Besturing onderstreept de stappen die we hebben gezet in strategievorming en prestatiesturing. We hebben onze processen en jaarplannen verder vormgegeven in lijn met de strategieën, waardoor doelen duidelijker zijn en prestaties beter gevolgd kunnen worden. Ook het bespreken van dilemma's en maatschappelijke effecten binnen de organisatie kreeg meer aandacht. De overgang naar een tweehoofdig bestuur versterkt het evenwicht tussen maatschappelijke en beheersmatige verantwoordelijkheid.

De commissie geeft als aandachtspunt de vertaling van prestatie-indicatoren naar de maatschappelijke effecten, bijvoorbeeld bij maatregelen voor de leefbaarheid in onze wijken. Het is daarbij belangrijk om scherp te hebben welke effecten deze maatregelen opleveren en hoe we die inzichtelijk en meetbaar maken.

Maatschappelijke capaciteit

Het rapport bevestigt dat Staedion financieel gezond is en haar middelen doelgericht inzet voor de maatschappelijke opgaven. Een Duurzaam Prestatie Model helpt ons keuzes te maken die bijdragen aan maximale maatschappelijke waarde. We blijven investeren in de betrokkenheid van financiële medewerkers bij het primaire proces, zodat strategieën en financiën goed op elkaar aansluiten. Wij blijven ook werken aan procesintegratie, zodat processen zoveel mogelijk samenhangend worden beoordeeld.



Aandachtspunten

De commissie heeft ook een aantal aandachts- en verbeterpunten benoemd die wij herkennen en waarmee we aan de slag gaan. Naast de eerdergenoemde zijn dit:

- Durf te leren van anderen en haal zo ook meer op in de samenwerkingen, doe dit door bijvoorbeeld je kwetsbaar te tonen op onderwerpen waar je minder sterk bent.
- Vanwege de sterke positie van Staedion én de tevredenheid bij de samenwerkingspartners wordt vaak net een beetje meer verwacht van Staedion. Ga daar over het gesprek aan vanuit de gedachte 'adel verplicht', maar bewaak ook de rolvastheid.
- Neem de partners nog meer mee in ontwikkelingen en geef het goede voorbeeld. Wees je bewust dat dit verwacht wordt door verschillende partners.
- Koester het breed gedeelde maatschappelijk denken binnen de organisatie, maar bewaak de rolvastheid tussen de diverse afdelingen.

Deze aandachtspunten beschouwen wij als richtinggevend voor onze verdere ontwikkeling. Zij vragen om blijvende aandacht voor het expliciteren van verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden in samenwerkingen, passend bij onze maatschappelijke opdracht en met oog voor rolvastheid. Ter ondersteuning hiervan hebben wij ook een programma ingericht dat is gericht op het verder versterken en verduidelijken van onze governance. Dit programma draagt bij aan heldere rolverdeling, zorgvuldige besluitvorming en een consistente wijze van werken, zodat wij de genoemde aandachtspunten duurzaam en in samenhang kunnen oppakken.

Ten slotte

Wij danken alle betrokkenen hartelijk voor hun bijdrage aan deze visitatie. Een speciaal woord van dank gaat uit naar de visitatiecommissie van Ecorys, voor de deskundige begeleiding en de prettige samenwerking gedurende het gehele proces. Het rapport vormt een waardevolle leidraad waarmee wij vol vertrouwen de komende periode aan de slag gaan.

Bestuur en RvC Staedion
21 januari 2026



B Geïnterviewden

Geïnterviewden bij Staedion

Organisatie	Naam	Functie
Bestuur en directieteam Staedion	G. van Herk	Bestuursvoorzitter
	D. Boudin	Directeur Onderhoud & Vastgoed
	A. Ritmeester	Directeur Financiën, Bedrijfsvoering & ICT
	M. Stam	Directeur Wonen & Samenleven
	F. Sybrandi	Manager Strategie, Communicatie & Innovatie
	M. Kruidhof	Manager HR & Organisatieontwikkeling
	M. Edens	Bestuurssecretaris en Manager Juridische Zaken & Klachtenmanagement
Raad van Commissarissen Staedion	P.A.N ten Kroode	Voorzitter RvC
	M. Hermans	Lid RvC
	C. Rombouts	Lid RvC
	B. Vukicevic	Lid RvC
	M.H. van Buren	Lid RvC
	H. van Essen	Lid RvC
Staedion Ondernemingsraad	I. Huiskamp	Voorzitter OR
	S. van Wissen	Lid OR
	H. Tekle	Lid OR
	C. Dommerholt	Lid OR

Organisatie	Naam	Functie
Overige medewerkers Staedion	S. Schotte	Adviseur strategie
	T. Haarland	Senior financial controller
	A. Sukhai	Senior financial controller
	P. Mos	Business controller
	A. van der Rijst	Manager Wijkontwikkeling en renovatie
	E. Steemers	Stafmedewerker bewonersparticipatie
	E. Braas	Adviseur Strategie
	B. Veerman	Internal Auditor
	M. Bouwsma	Riskmanager
	M. Edens	Manager JZKM
	T. Rlet	Projectmanager verhuur
	R. van der Slot	Manager vastgoed
	J. Oste	Adviseur strategie
	L. Boensma	Manager onderhoud



De geïnterviewde samenwerkingspartners van Staedion

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners gesproken.

Organisatie	Naam	Functie
Huurdersvereniging Staedion (HVS)	Ruud Klein	Voorzitter
	Loek Dors	Bestuurslid
Gemeente Den Haag	Mario Smient	Teammanager Woningstrategie
	Erica Vlagsma	
Gemeente Den Haag	Korrie Louwes	Directeur OCW
Gemeente Pijnacker-Nootdorp	Frank van Kuppeveld,	
	Ruben Henderiks	
	Edwin Wernke	
Hof Wonen	Bert Halm	Bestuursvoorzitter
	Karolien de Jager	Lid Raad van Bestuur
Haag Wonen	Mohamed Baba	Bestuurder
Rondom Wonen	Gera Esser	Directeur-bestuurder a.i.
SVH	Jozefine Hoft	Directeur
Haagse Tafel Wonen	Arjan Schakenbos	Voorzitter
Willems Vastgoed	Sander Willems	Directeur
Heijmans	Esther Fleers	Directeur
Stebru	Bart van Veenendaal	Hoofd initiatieven en concepten
Smits Vastgoedzorg	Hans van der Krogt	Algemeen Directeur
Xtra	Margo van Rheenen	Bestuurder
Leger des Heils	Marc Verberg	Regiodirecteur Noordwest
Fonteyenburg	Marja van Leeuwen	Bestuurder
	Marcel van Mil	Adviseur huisvesting
Participatiekeuken	Ben Lachhap	Initiatiefnemer
Museon - Omniversum	Simon van Driel	Directeur-bestuurder
Florence	Martijn Verbeek	Bestuurder
Economic Board The Hague	Harry Wientjens	Voorzitter
Hemubo	Tom Bergmans	Directeur





Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

K.v.K. nr. 24316726

ecorys.nl