

Jaarverslag 2019



**WOON
ZORG**
NEDERLAND

Jaarverslag 2019

Stichting

Woonzorg

Nederland

Woonzorg Nederland, april 2020



Woonzorg Nederland

Professor E.M. Meijerslaan 3
1183 AV Amstelveen

020 - 666 26 66
info@woonzorg.nl
woonzorg.nl



Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Bestuursverslag	10
2.1 Missie, visie en positionering	10
2.2 Belangrijkste resultaten in 2019	13
2.3 Versterken organisatie	15
2.4 Financieel beleid, investeringen en resultaten	21
2.5 Raad van Bestuur	22
2.6 Managementteam	23
2.7 Ondernemingsraad	24
Verslag Raad van Commissarissen	28
3.1 Introductie	28
3.2 De rollen van de raad van commissarissen	28
3.3 Samenstelling en vergaderingen in 2019	29
3.4 Terugblik 2019	32
3.5 Dankwoord en slotverklaring	36
Maatschappelijke opdracht realiseren	38
4.1 Tevreden klanten	38
4.2 Betaalbaarheid	40
4.3 Beschikbaarheid	44
4.4 Kwaliteit en duurzaamheid	47
4.5 Samen zelfstandig wonen met een plus	51
4.6 Doorkijk naar 2020 (en verder)	53
Allianties	56
5.1 Alliantiebeleid	56
5.2 Bewoners zelfstandige huurwoningen	56
5.3 Zakelijke huurders	59
5.4 Prestatieafspraken	59
5.5 Samenwerking in lokale en regionale coalities	60
5.6 Landelijke samenwerkingsverbanden	61

Duurzaam gezonde exploitatie	64
6.1 Algemeen	64
6.2 Financieel jaarresultaat	64
6.3 Meerjarenprognose	67
6.4 Financiële continuïteit	68
6.5 Fiscale ontwikkelingen	69
6.6 Beschikbaarheid financiering	70
6.7 Financieringsbeleid	70
6.8 Derivaten	71
6.9 Beleggingen	71
6.10 Cashmanagement korte en lange termijn	71
6.11 Verbindingen	72
6.12 Omgang met risico's en in control zijn	73
Clusters	84
7.1 Cluster 1 – Dommel & Maas en Meierij & Rivierenland	84
7.2 Cluster 2 – Aa & Merwede en Scheldestromen	86
7.3 Cluster 3 – Rijnmond, Lek & IJssel en Hofstad	87
7.4 Cluster 4 – 't Gooi en Utrecht	89
7.5 Cluster 5 – Amsterdam en Amstelland	91
7.6 Cluster 6 – Zaanstreek & Midden Kennemerland en Kennemerland & Haarlemmermeer	93
7.7 Cluster 7 – Noord-Holland Noord en Noord-Holland Oost	94
7.8 Cluster 8 – Arnhem & Achterhoek en Ede & Nijmegen	96
7.9 Cluster 9 – Salland, Noordoost Veluwe en Twente	98
7.10 Cluster 10 – Oldambt, Drenthe en Zwolle & Heerenveen e.o.	101
7.11 Cluster 11 – Friesland, Groningen Stad e.o. en Hogeland	103
7.12 Cluster 12 – Rijn/Gouwe-Duin & Bollenstreek, Voorschoten en flevoland	105

1 Voorwoord

Met ons bezit van circa 43.000 wooneenheden (zelfstandig en intramuraal) huisvesten we bijna 5% van de 65-plussers in de doelgroep sociale huur. We zijn actief in meer dan de helft van de Nederlandse gemeenten en hebben ongeveer 10% van de zorggebouwen in bezit, die wij verhuren aan 30% van de zorgorganisaties en waarmee we 30% van de geclusterde woonvormen bedienen. Met deze prominente positie zien wij het als onze maatschappelijke plicht om samen met anderen de seniorenhuisvesting in Nederland op een hoger plan te tillen en voor te bereiden op de maatschappelijke gevolgen van de vergrijzing. Dat is nodig omdat Nederland behoort tot de landen waar de vergrijzing in hoog tempo toeneemt. In 2035 is een op de vier Nederlanders ouder dan 65 jaar. Een derde van deze 65-plussers, anderhalf miljoen mensen, is dan 80 jaar of ouder.

In 2019 is gaandeweg een brede erkenning ontstaan van de noodzaak om anders te kijken naar de seniorenhuisvesting in Nederland. We zien dat het jarenlange uitgangspunt van het zo lang mogelijk zelfstandig thuis (in het 'oude' huis) wonen nuancering verdient. Er is sprake van vereenzaming onder ouderen en ook de veiligheid in de woonomgeving kan vaak worden verbeterd. Het aantal valincidenten thuis neemt toe en steeds meer ouderen belanden op de eerste hulp, om vervolgens onnodig lang in het ziekenhuis te blijven omdat er thuis geen goede opvang is. Dit duidt op een groot tekort aan geschikte huisvesting voor senioren. Belangrijk zijn collectieve woonvormen, waar senioren samen zelfstandig thuis wonen, in een veilig complex waar veel ruimte is voor ontmoeten en waar zorg en welzijn goed zijn te organiseren. Onze visie wordt inmiddels breed gedragen en werd in januari 2020 nog onderschreven in het eindrapport van de Commissie Toekomst zorg thuiswonende ouderen, onder voorzitterschap van Wouter Bos. Verder zien we dat er meer zorgvastgoed moet komen dat geschikt is voor verpleegzorg.

Woonzorg Nederland heeft in 2019 regelmatig de publiciteit gezocht om de seniorenhuisvesting in Nederland op de nationale woonagenda te krijgen. In het najaar van 2019 namen wij, namens Aedes en samen met het bestuur van Stadgenoot, zitting in de landelijke Taskforce Wonen en Zorg. Deze taskforce, die verder bestaat uit de VNG, Actiz en de ministeries van VWS en BZK, heeft als doel oplossingen te bedenken voor knelpunten die voortkomen uit wet- en regelgeving en gemeenten te stimuleren actiever aan de slag te gaan met seniorenhuisvesting. Door deel te nemen aan de taskforce nemen wij als marktleider de verantwoordelijkheid om de seniorenhuisvesting in Nederland op een hoger plan te tillen.

Dit vertaalt zich ook in acties op lokaal niveau. Op verschillende plekken werkten we in 2019 aan het neerzetten van een integrale formule. Voorbeelden zijn De Bloemendal in Deventer en Dr. Engelsoord in Maasbracht. Aan de projecten in de portefeuille zijn formules gekoppeld en in de bestaande portefeuille zijn de kansen benoemd voor het neerzetten van een nieuwe of versterken van bestaande formule. Bij de prestatieafspraken gaan we nadrukkelijk in op de mogelijkheden om een nieuwe formule te realiseren. Daar ligt het accent op de focusgemeenten waar de opgave relatief groot is en er een helder gearticuleerde visie ligt op seniorenhuisvesting.

Intussen hebben we de ambitie om onze bestaande portefeuille op een hoger plan te brengen om onze portefeuille uit te breiden naar 48.000 tot 50.000 eenheden in 2035. In 2019 is transformatie of nieuwbouw van vijf complexen afgerond. In totaal zijn dat jaar de investeringen in nieuwbouw, renovatie en transformatie achtergebleven bij de begroting. Naast oorzaken vanuit de markt waar ook onze collega corporaties mee te maken hebben (zoals krapte op de aannemersmarkt), speelt bij Woonzorg Nederland daarnaast de complexiteit van transformatie van zorgpanden.

Het aantal wooneenheden ligt eind 2019 wat lager dan eind 2018. Dit heeft te maken met lopende transformaties van zorgpanden en met verkoop van panden die niet geschikt (te maken) zijn voor onze doelgroep. In 2020 wordt een aanpak uitgewerkt om uitbreiding intensiever ter hand te nemen. Onder meer vanwege het gebrek aan grondposities is de afhankelijkheid van derden daarbij groot.

Met Mooiland ruilden we ouder bezit dat onvoldoende voldeed voor onze doelgroep tegen jonger bezit dat wel voldoet. De verduurzamingstrein is in 2019 goed op gang gekomen. We hebben ruim 1.200 woningen verduurzaamd en liggen daarmee op koers. We gaven verder inhoud aan onze woonformules die het gat tussen het langer thuis wonen en het verpleeghuis kunnen dichten. Zo is het plan voor een project Stadsveteranen voorbereid en wordt op verschillende plekken in bestaande panden gewerkt aan een Blokkerhuis.

We hebben in 2019 intern opnieuw veel stappen gezet om onze organisatie verder in stelling te brengen voor de uitbreidingsopgave die ons te wachten staat. We hebben onze formatie verder op sterkte gebracht en zijn doorgegaan met het wegwerken van 'achterstallig onderhoud' op het gebied van processen, systemen en data. Dit past in de ontwikkeling die het in 2016 aangetreden bestuur in gang heeft gezet. In 2017 brachten wij met een nieuw ondernemingsplan een nieuwe focus en wenkend perspectief in de organisatie. In het 'scharnierjaar' 2018 hebben we de verbeteropgaven van onze organisatie en ons bezit goed in kaart gebracht en gingen wij concreet aan de slag om de met het ondernemingsplan ingezette nieuwe koers in de praktijk te brengen. In 2019 werkten wij vooral aan een verdieping van de koers en verbeteringen in de organisatie. Een verdieping die op veel fronten plaatsvond: van het huurbeleid tot onder andere de relatie met onze zakelijke huurders, de vastgoedsturing en de verdere verbetering van onze processen. Wij zijn in 2019 aantoonbaar 'in control' gekomen. Hierdoor kon de Autoriteit woningcorporaties in januari 2020 besluiten het verscherpte toezicht op Woonzorg Nederland definitief terug te brengen tot normaal toezicht.

We verkenden hoe wij in de toekomst onze klanten willen bedienen. Daarbij streven we naar het zoveel mogelijk digitaliseren van de eenvoudige en routinematige (administratieve) handelingen, zodat met name de bewonersconsulenten in onze complexen meer tijd vrijhouden voor het persoonlijke contact met de klant. Ons motto is: digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet. Op basis hiervan werken we een digitaliseringsprogramma uit.

We begonnen in 2019 ook met een tussentijdse evaluatie van ons ondernemingsplan. Is er halverwege de periode van dit plan als gevolg van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen aanleiding om onze koers te herijken? Het antwoord is: op hoofdlijnen is geen herijking nodig. Onze koers staat nog steeds als een huis. We blijven ons richten op collectieve vormen van zelfstandig wonen, zorgvastgoed geschikt voor zware zorg en de inclusieve wijk. Maar er is op onderdelen wel een verscherpte inzet nodig. Met name willen wij een extra accent leggen op de complexe zorg en zorgzame buurt. Ook willen we ons sterk maken voor meer maatwerk in de woonruimteverdeling.

Landelijk volgen wij uiteraard de herziening van de Woningwet en herziening van huurregelgeving. Intussen blijven wij de positie van senioren op de woningmarkt en het gebrek aan seniorenhuisvesting onder de aandacht brengen. We continueren onze inzet voor een 'Deltaplan voor de vergrijzing' en het bij met name gemeenten teweegbrengen van een groter gevoel van urgentie om serieus werk te maken van de seniorenhuisvesting.

Wij kijken met veel voldoening terug naar de ontwikkelingen in 2019. De organisatie van Woonzorg Nederland heeft met veel inzet nieuwe verbeteringen gerealiseerd en de volgende verbeteringen in gang gezet. Zo bouwen wij voort aan 'samen zelfstandig wonen met een plus' en tillen wij de seniorenhuisvesting in Nederland op een hoger plan.

Wij kijken er naar uit om samen met onze vele partners de ingeslagen weg ook in 2020 te vervolgen.

Cees van Boven en Arnold Pureveen

Bestuur Woonzorg Nederland



2 Bestuursverslag

2.1 Missie, visie en positionering

2.1.1 Onze missie

Woonzorg Nederland is de grootste landelijke speler in de seniorenhuisvesting. Wij richten ons specifiek op de huisvesting van ouderen en mensen met een zorgvraag. Onze belangrijkste doelgroep zijn mensen boven de pensioengerechtigde leeftijd die in aanmerking komen voor een sociale huurwoning. In 2019 huisvestten we circa 30.469 huishoudens in een zelfstandige woning en nog eens 12.405 eenheden in een intramuraal zorggebouw. Dat doen wij in 175 gemeenten; met 136 daarvan hebben wij prestatieafspraken. Het grootste deel van onze bewoners is 65-plusser; de gemiddelde leeftijd lag in 2019 net boven de 75 jaar.

We zien het als onze maatschappelijke plicht en missie om de seniorenhuisvesting in Nederland op een hoger plan te tillen. We doen dat samen met onze partners in wonen, zorg en dienstverlening. En vanuit een duidelijke visie op hoe ouderen nu en in de toekomst willen wonen. Daarvoor werken we voortdurend aan de verbetering, transformatie en innovatie van onze woonproducten en -diensten. Insteek van de woonformules is het wonen en leven: onze bewoners willen zelf hun leven in kunnen richten, ook als ze ouder worden, de mobiliteit afneemt en/of de behoefte aan zorg zich manifesteert.

	2019	2018	2017
Woningen	30.469	30.699	30.517
Intramurale eenheden	12.405	12.448	12.815
Zakelijke huurders	230	178	179
Gemeenten	175	171	182
Gemeenten met prestatieafspraken	136	135	143
Focusgemeenten	51	31	-
Focusgemeenten met prestatieafspraken	43	24	-

Tabel 1: portefeuille Woonzorg Nederland

2.1.2 Onze visie op de vergrijzing

Het aantal ouderen groeit de komende decennia nog fors. In 2035 is één van de vier inwoners van Nederland ouder dan 65 jaar. Van de 65-plussers is één op de drie ouder dan 80 jaar. Naast deze getalsmatige toename zijn in de vergrijzing ook kwalitatieve veranderingen waarneembaar.

- De ouderen die nu de seniorenhuisvesting instromen, zijn mondiger, kritischer, vitaler en digitaal vaardiger dan de traditionele bewoners daarvan. Zij stellen andere eisen aan hun huisvesting en nemen daar zelf initiatieven in. Eigen regie staat daarbij hoog in het vaandel.
- De verschillen worden groter, ook tussen ouderen. Met de stijgende kosten en krapte op de arbeidsmarkt neemt de kwetsbaarheid van ouderen die het niet breed hebben – de doelgroep van Woonzorg Nederland – toe. Het is verre van vanzelfsprekend dat zij langer voor zichzelf en elkaar kunnen blijven zorgen. Daarnaast nemen ook de verschillen in leefstijl tussen groepen ouderen toe.

In het Nederlandse beleid voor de seniorenhuisvesting domineert al jaren de gedachte dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig thuis moeten blijven wonen. Woonzorg Nederland onderschrijft deze gedachte, maar wijst er wel op dat ‘thuis wonen’ om een geschikte woonomgeving en woning vraagt. Het thuis blijven wonen in de woning waarin de kinderen zijn opgegroeid, voldoet daar niet altijd aan. In dat geval kunnen risico's en problemen ontstaan, zoals valongelukken thuis, vereenzaming en een inefficiënt gebruik van de woningvoorraad omdat ouderen in een voor hen ongeschikte woning wonen.

Woonzorg Nederland pleit voor geschikte woonformules die de seniorenhuisvesting op een hoger plan tillen en het gapende gat tussen de eengezinswoning en het verpleeghuis overbruggen. Deze formules bieden een goed en geschikt huis waar senioren ‘samen zelfstandig wonen met een plus’: een geborgen en veilige woonsituatie waar het wonen en leven centraal staat. Mensen bewonen een ‘eigen’ woning, met ruimte in en om het pand om mensen te ontmoeten en activiteiten te ontplooiën, ook als hun mobiliteit afneemt, oude sociale banden wegvallen en er op enig moment zorg nodig is. Hierdoor wordt de kans dat mensen vereenzamen aanzienlijk kleiner en dat ze elkaar gaan helpen aanzienlijk groter. Met deze woonvormen voldoen wij aan onze belofte dat mensen ‘thuis’ kunnen wonen en langer zelf de regie kunnen voeren.

2.1.3 Vernieuwende woonformules

Woonformules die passen in de bovenstaande visie moeten in de optiek van Woonzorg Nederland voldoen aan een aantal randvoorwaarden, waarvan veiligheid en het (kunnen) ontstaan van een gemeenschap cruciaal zijn. Onze complexen:

- bieden een thuis met veel persoonlijke aandacht voor de bewoners door onze bewonersconsulenten;
- bieden daar waar er behoefte aan is ruimte aan functies die een verbinding leggen met de buurt of wijk;
- zijn toegankelijk;
- hebben een ontmoetingsruimte, herbergen functies waarmee ontmoetingen worden gefaciliteerd of hebben in de omgeving een buurtontmoetingsruimte;
- zijn veilig (fysiek en sociaal).

Bij onze inspanningen om de beloften van het 'samen zelfstandig wonen met een plus' optimaal te kunnen waarmaken, stuiten wij in de praktijk op belemmeringen in de Woningwet. Deze hebben wij in 2019 aan de orde gesteld bij het ministerie van BZK, samen met onze collega-corporaties Stadgenoot en Habion. Daarnaast hebben wij 'binnenshuis' onder meer gewerkt aan het verder verbeteren van de veiligheid van onze complexen, het verhogen van de efficiëntie van het werken van de bewonersconsulenten en de doorontwikkeling van het 'samen zelfstandig wonen met een plus' in een aantal woonformules (zie par. 4.5).

2.1.4 Zorgvastgoed

Naast de vraag naar collectieve woonvormen groeit ook de behoefte aan zorgvastgoed waar (complexe) zware zorg geleverd kan worden. Het aantal senioren dat niet meer alleen thuis kan wonen groeit. Steeds meer senioren die het thuis eigenlijk niet meer redden, moeten lang wachten op een plek in een verpleeghuis, vanwege een tekort aan geschikte woonvormen en aan verpleegkundigen. Dit leidt tot schrijnende situaties en een grote druk op mantelzorgers. Momenteel zijn er in Nederland zo'n 116.000 zorgvastgoed eenheden geschikt voor zware zorg en is er een snel groeiende wachtlijst met eind 2019 bijna 20.000 mensen. Gelet op de vergrijzing zal dit aantal significant moeten groeien. De groei bedraagt ergens tussen de 18.000 en 122.000 eenheden. In de markt zien we echter dat de nieuwbouw van zorgvastgoed voor zware zorg stagneert. De kort-cyclische financiering van zorgplekken versus de langdurige exploitatie van vastgoed maakt het moeilijk om tot een voor iedereen goede business case te komen. Dit leidt bij zorgpartijen tot onzekerheid. Wij ervaren hierdoor in de praktijk dat nieuwe initiatieven moeilijk zijn 'rond te rekenen' en veelvuldig terug naar de teken- en rekentafel moeten. Daarnaast is het onvoldoende duidelijk wat een acceptabele zorgplek is, hoe deze op lange termijn gefinancierd wordt en hoe dit vertaald kan worden in een rendabele exploitatie voor de aanbieder van nieuw vastgoed. Ook zien veel gemeenten de urgentie van deze opgave (nog) niet: vaak ontbreekt een visie op dit onderwerp en staan weinig zorglocaties en/of woonzorgvoorzieningen in bestemmingsplannen.

2.1.5 Behoeftte aan standaardisering en labeling

Om de impasse in het zorgvastgoed te doorbreken, is er in onze ogen een standaardisering nodig van het ontwerp van zorgvastgoed en de financiering daarvan. Wat is een fatsoenlijk eisenpakket waaraan zorgvastgoed moet voldoen en welke fatsoenlijke prijs hoort daar bij? Dit zou het proces rond nieuwbouwprojecten aanzienlijk kunnen vereenvoudigen.

Om de gewenste ontwikkeling van collectieve woonvormen te stimuleren, heeft Woonzorg Nederland in 2019 samen met collega-corporaties Stadgenoot en Habion gepleit voor de introductie van een specifiek label voor collectieve woonvormen. De Woningwet werpt op dit moment obstakels op bij onder meer het realiseren van ontmoetingsruimtes, het vestigen van functies in de plint van woongebouwen en het kunnen huisvesten van senioren die sterk geholpen zouden zijn met een collectieve

woonvorm, maar daar moeilijk voor in aanmerking komen omdat ze (net) niet voldoen aan de regelgeving rond toewijzing en huurtoeslag. In complexen met het bepleite label zou er dan, uiteraard in de geest van de woningwet, flexibeler kunnen worden omgegaan met deze regels. Dit zou het op een hoger plan tillen van de seniorenhuisvesting zeer stimuleren.

Op beide gebieden – standaardisering en labeling – blijven wij in 2020 onze constructieve bijdrage leveren via onze deelname aan de Taskforce Wonen en Zorg en andere netwerken en allianties waarin we samen werken aan vernieuwing van de seniorenhuisvesting.

2.2 Belangrijkste resultaten in 2019

In 2019 hebben wij de met het Ondernemingsplan 2017-2023 'Samen zelfstandig wonen met een plus' ingezette koers voortgezet. Daarnaast hebben we gewerkt aan de uitwerking van de in 2018 opgestelde Routekaart Organisatieontwikkeling. We namen ons verder voor scherper te sturen op investeringen, waarbij de prioriteit lag op investeren in de kwaliteit van bestaand bezit en de verduurzaming daarvan. De uitbreiding van onze portefeuille hebben we enigszins getemporiseerd.

Centraal in 2019 stond onze wens om zichtbare resultaten te boeken op vier gebieden. Hieronder vatten we de belangrijkste resultaten alvast samen.

Realiseren van maatschappelijke waarde

Wij realiseerden in 2019 maatschappelijke waarde op onder meer de volgende zaken:

- de klanttevredenheid van nieuwe huurders met Woonzorg Nederland bedroeg in 2019 een 8,1. Vertrekkende huurders gaven ons een 7,8. De afhandeling van reparatieverzoeken kreeg eveneens een 7,8. De laatste twee cijfers zijn hoger dan in 2018;
- 77% van de huurders die te maken kregen met de verduurzaming van hun complex zeiden daarop goed voorbereid te zijn. Ze gaven aan de ingreep het rapportcijfer 8;
- de zakelijke huurders gaven ons het rapportcijfer 5,6, tegen 4,8 in 2018;
- we voerden een sociaal incassobeleid en verlaagden de huurachterstanden van € 6,4 miljoen naar € 5,2 miljoen;
- de huuraanpassing voor de sociale huurvoorraad bedroeg gemiddeld hetzelfde als inflatie, namelijk 1,5%;
- we leverden vijf complexen op middels nieuwbouw en transformatie, waarvan één intramuraal zorgpand;
- we voltooiden een omvangrijke woningruil met Mooiland, waarbij we woningen verkochten die niet voldoen voor onze doelgroep en kochten woningen die dat wel doen;
- we voldeden aan alle regels met betrekking tot het (passend) toewijzen van sociale huurwoningen;
- we verduurzaamden ruim 1.200 woningen;

- we droegen bij aan de opstelling van en ondertekenden het Groninger Zorgakkoord en zijn een betrokken partner in de hersteloperatie in het aardbevingsgebied;
 - we ontwikkelden een bewonersapp om het samen leven in onze wooncomplexen te faciliteren.
- Meer informatie over het realiseren van maatschappelijke waarde is te vinden in hoofdstuk 4.

Organisatieontwikkeling 2.0

In 2019 zijn we verder gegaan met de in 2018 opgestelde Routekaart Organisatieontwikkeling.

We gingen door met het verbeteren van onze processen. Dit leidde onder meer tot een versnelde verbetering van onze dienstverlening bij het in exploitatie nemen van vastgoed en meer duidelijkheid rond de afhandeling van reparaties. We staken ook extra middelen in het opleiden van onze medewerkers. De nadruk lag hierbij op het bevorderen van het werken in teams en het resultaat- en projectgericht werken. Onze formatie steeg licht, maar bleef binnen de vooraf gestelde grens van 325 fte. 2019 was tevens het eerste jaar waarin onze regieteams volledig draaiden. Dit heeft de integrale vastgoedsturing sterk verbeterd en draagt bij aan de realisatie van onze wensportefeuille.

Tevens startten wij een traject waarbij we onze blik werpen op Woonzorg Nederland in de toekomst. Hoe willen wij over vijf jaar werken en welke medewerkers ('Medewerker van de Toekomst') en systemen passen daarbij? Centraal staat de wens om routinematige werkzaamheden zo veel mogelijk te digitaliseren, om daarmee tijd vrij te maken voor meer persoonlijk contact met onze huurders. Dit onder het motto: digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet. Een en ander wordt in 2020 verder uitgewerkt in een geactualiseerde Routekaart Organisatieontwikkeling.

Wij keken in 2019 ook naar de verduurzaming van onze eigen organisatie. Hoe willen wij werken op ons eigen kantoor? Hoe kunnen we de samenwerking zo inrichten dat medewerkers minder hoeven te reizen? En als ze moeten reizen, hoe kan dat zo duurzaam mogelijk? We werken dit in 2020 verder uit.

Een belangrijk resultaat was ook dat Woonzorg Nederland in 2019 beter in control is gekomen. Wij identificeerden de belangrijkste risico's voor onze organisatie en ontwikkelden werkwijzen om deze nog beter te beheersen. Voor de Autoriteit woningcorporaties was dit een belangrijke aanleiding om het meer intensief toezicht dan gemiddeld op Woonzorg Nederland op te heffen.

Meer informatie over onze organisatieontwikkeling is te vinden in paragraaf 2.3.

Innovatie en allianties

In 2019 gaven wij een definitieve uitwerking aan onze woonformules. We hebben er zes benoemd. Met de formules geven we een impuls aan de vernieuwing van de seniorenhuisvesting in Nederland. Ook laten de formules concreet zien hoe wij onze beloften uitwerken in verschillende manieren waarop senioren kunnen wonen. Bij de transformatie van bestaande complexen in het kader van het scheiden van wonen en zorg, de nieuwbouw van nieuwe complexen en veranderingen in het beheer (denk aan de inzet van personeel, samenwerking met bewoners en/of de nieuwe verhuur van bedrijfs- en maatschappelijk onroerend goed), werken wij altijd toe naar één bepaalde formule. Dit wordt afgestemd op de vraag van onze doelgroep, de behoeften in de omringende wijk en het al bestaande lokale woonzorglandschap. In 2019 hebben wij op diverse plekken in

Nederland gewerkt aan het realiseren van nieuwe projecten conform onze formules. In het oog springen vooral de projecten waarin onze complexen ook een belangrijke functie vervullen voor de omringende buurt of wijk, zoals het Brinkpark in Blokker en Dr. Engelsoord in Maasbracht. Diverse partners bieden daar vanuit onze panden zorg en diensten aan. Meer informatie is te vinden in paragraaf 4.5.2 en de beschrijvingen van onze clusters in hoofdstuk 7.

We formuleerden in 2019 een alliantiebeleid waarin we de ambitie uitspreken sterkere allianties op te bouwen op landelijk, regionaal en lokaal niveau. We organiseerden op regionaal niveau en in enkele gemeenten dialogen met onze belangrijkste partners op het gebied van wonen en zorg. Doel is om samen met hen beter zicht te krijgen op de (regionale c.q. lokale) opgave in de seniorenhuisvesting en de noodzaak van collectieve woonvormen in het kader van preventie. Tijdens de regiodialoog in Twente besteedden we daarbij ook bijzondere aandacht aan de problematiek in kleinere dorpen. Door ons alliantiebeleid neemt de zichtbaarheid en herkenbaarheid van Woonzorg Nederland op landelijk, regionaal en lokaal niveau toe en komt seniorenhuisvesting bij overheden en andere partners op de agenda. Meer informatie is te vinden in hoofdstuk 5.

Een duurzaam gezonde exploitatie

Woonzorg Nederland boekte in 2019 een positief resultaat van € 309 miljoen. Dit wordt voor het grootste deel veroorzaakt door de waardeinstijging van het vastgoed met 6%. Daarmee is dit een 'papieren' resultaat dat niet tot hogere kasstromen leidt. Het exploitatieresultaat bedroeg circa € 80 miljoen. Wij investeerden in 2019 circa € 160 miljoen in ons bezit, waarvan ruim € 82 miljoen in onderhoud en bijna € 30 miljoen in verduurzaming. Daarnaast investeerden wij in nieuwbouw, transformatie, renovatie, veiligheid en nieuw bezit in het kader van een grootscheepse woningruil. Onze kasstromen hielden elkaar in 2019 in evenwicht. De inkomende kasstromen werden aangewend voor het intern financieren van investeringen in ons bestaand bezit. Wij voldoen aan alle parameters van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en zijn daarmee een financieel gezonde organisatie, ondanks het iets hogere risicoprofiel dan een gemiddelde corporatie vanwege het relatief grote bezit aan intramurale zorgpanden. Wel zullen wij naar de toekomst toe scherpere keuzes moeten maken. We hebben hoge ambities met betrekking tot beschikbaarheid (nieuwbouw), betaalbaarheid (beperkte huurinstijging), kwaliteit met een plus (zorggeschiktheid) en verduurzaming. Het is een forse uitdaging al deze ambities waar te maken. Meer informatie over de financiële positie en onze investeringen en exploitatie is te vinden in paragraaf 2.4 en hoofdstuk 6.

2.3 Versterken organisatie

2.3.1 Verbeteren bedrijfsprocessen en in control komen

In 2019 zijn in totaal zo'n vijftig processen beschreven, waarmee de vernieuwing van procesbeschrijvingen vanuit de huidige (proces)situatie vrijwel zijn afgerond. Voor elk proces zijn de risico's geïdentificeerd en de systemen doorlopen, om te bezien of zij voldoende controles bevatten om de risico's te beheersen. Er is een Control Framework opgezet om de werking van de interne controlemaatregelen te toetsen. Daarin zijn de verantwoordelijkheden voor het in control zijn (en komen) lager in de organisatie gelegd, meer bij de afdelingen zelf. Of dit daadwerkelijk gebeurt, wordt getoetst door de eigen

control afdeling en vervolgens gecontroleerd door de externe accountant. De control afdeling voerde in 2019 ook enkele audits uit om processen diepgaand te analyseren. Er is verder een kalender gemaakt om de procesbeschrijvingen eens in de drie jaar te herijken. In 2020 werken we de toetsing van de werking van de interne controlemaatregelen verder uit door ook de efficiëntie van de uitvoering van werkzaamheden mee te nemen.

In 2019 zijn we doorgegaan met het verbeteren van bedrijfsprocessen. Dit hebben we vrijwel volledig binnen de eigen organisatie opgepakt, vanuit de gedachte dat de verbeteringen dan ook beter landen bij de medewerkers. We bekijken alle procesverbeteringen vanuit het perspectief van onze klanten en huurders (zie ook paragraaf 2.3.6). Drie procesoptimalisaties hebben we meer diepgravend uitgevoerd (de 'etalage' processen): het proces van werving en selectie tot en met indiensttreding bij HRM, het in- en uit exploitatie nemen van vastgoed en het proces van afhandeling van reparatieverzoeken en mutatieonderhoud. Dit heeft geleid tot een versnelde verbetering van de dienstverlening bij het in exploitatie nemen van vastgoed en meer duidelijkheid voor onze bewoners over de afhandeling van reparatieverzoeken.

Na 2019 komt procesverbetering bij Woonzorg Nederland in een nieuwe fase. We blijven processen bekijken vanuit het perspectief van onze klanten en huurders, zodat we voor hen zoveel mogelijk waarde toevoegen gedurende het proces. In het vervolg kijken we ook naar optimalisering door middel van besturing en stuurinformatie en systemen, waar we tot op heden alleen keken naar optimalisering vanuit de huidige situatie met de geldende middelen.

In 2019 hebben we tevens onze risicoanalyse geactualiseerd. We hebben vijftien risico's nader bekeken en beoordeeld op met name de kans (groot of klein) dat ze zich voordoen en de financiële impact (hoog of laag) als ze zich voordoen. Daaruit kwam een geactualiseerde top-5 van strategische risico's naar voren, bestaande uit (van hoog naar lager):

1. de kwaliteit van de data en stuurinformatie;
2. marktontwikkelingen;
3. het toenemend aantal kwetsbare huurders;
4. veiligheids- en klimaatgerelateerde incidenten;
5. ineffectief en inefficiënt verlopende en/of onvoldoende beheerste bedrijfsprocessen.

Bekeken is hoe het beheersen van deze risico's handen en voeten kan krijgen en wat afdelingen zelf kunnen doen om ze te beïnvloeden, lees verkleinen.

In het algemeen zijn we er door alle bovenstaande maatregelen in geslaagd het aantal risico's met een hoge impact verder terug te dringen. We zijn daardoor zichtbaar meer in control gekomen. Dit wordt bevestigd in de management letter van de accountant. Ook de Autoriteit woningcorporaties heeft hier zijn waardering over uitgesproken. In paragraaf 6.2 hebben wij onze risicoanalyse en –beheersing nader beschreven.

Wij streven er naar in de toekomst nog meer in control te komen door het vergroten van de voorspelbaarheid en transparantie van processen en systemen. Het veel meer gestructureerd gebruiken van data voor sturingsinformatie speelt hierin een grote rol (zie paragraaf 2.3.5).

2.3.2 Bewonersconsulenten

Een belangrijk onderdeel van onze belofte aan onze bewoners is de persoonlijke aandacht van de in onze complexen werkende bewonersconsulenten. Zij vormen meer dan een derde van onze formatie. Bewoners kunnen met al hun woonvragen bij bewonersconsulenten terecht. Een bewonersconsulent houdt een oogje in het zeil, signaleert problemen en schakelt waar nodig samenwerkingspartners in, zoals mantelzorgers, gemeente of een zorg- of welzijnsinstelling. Onze bewoners waarderen de betrokkenheid van bewonersconsulenten. Ze bevorderen het gevoel van veiligheid. Dit zit voor een belangrijk deel in de zichtbaarheid en het persoonlijk contact met bewoners en het lokale netwerk.

In 2018 zijn wij het project 'Bewonersconsulenten op Koers' gestart. Doel was te inventariseren waaraan bewonersconsulenten precies hun tijd besteden, om zo te ontdekken of er tijd wordt verspild die beter in het persoonlijk contact met de huurders kan worden gestoken. Dit project heeft in 2019 een vervolg gekregen met concrete verbeteringen in het dagelijkse werk van de consulenten. Deze zijn uitgewerkt door een werkgroep van twaalf consulenten, waarbij elke consulent één verbeteractie op zich nam. Dit resulteerde onder meer in een veel eenvoudiger systeem voor de urenregistratie, een makkelijke app om kilometers te declareren en meer standaardbrieven. Ook zijn er duidelijke afspraken gekomen om consulenten niet vóór een bepaalde tijd te bellen, zodat zij nog meer tijd en persoonlijke aandacht kunnen geven aan de bewoners.

2.3.3 Bouwen aan de organisatie

De formatie van Woonzorg Nederland is in 2019 beperkt uitgebreid. Het bedrijfsbureau dat het onderhoud faciliteert, is op sterkte gebracht. Daarbij zijn er nu specialisten aangewezen voor asbest, legionella, energielabels, bijkomende investeringen en brandveiligheid. Ook zijn er in de regio's enkele projectleiders onderhoud bijgekomen.

Wij hebben in 2019 het budget voor opleidingen en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers gesteld op 3% van de bruto personeelslasten. Naast de reguliere opleidingen boden wij in de zomer een extra opleidingsprogramma via de Woonzorg Zomeracademie. Wij steken extra energie in het opleiden van onze medewerkers om hen te ondersteunen bij de vele verbeteringen die momenteel in de organisatie van Woonzorg Nederland worden doorgevoerd.

Veel aandacht besteedden we aan de verbetering van het werken in teams met het programma Team of Teams. Hierbij zijn naast afdelingsteams nadrukkelijk ook afdelingsoverstijgende project- en procesteams betrokken. We riepen externe hulp in voor teamcoaching en hebben interne teamcoaches opgeleid. Over Team of Teams bestaat binnen de vele teams die bij Woonzorg Nederland werken een grote tevredenheid. Teams zijn in het algemeen beter gaan functioneren. Belangrijke bouwstenen daarvoor waren bijvoorbeeld: 'Leer elkaar goed kennen', 'Ken elkaars talenten en eigenaardigheden', 'Ontdek wat er ontbreekt in het team' en 'Denk na over wat het team inhoudelijk kan bijdragen aan het realiseren van het ondernemingsplan'.

We bouwden ook aan het verbeteren van het resultaat- en projectgericht werken Dit was een belangrijk thema in de opleidingen in onze Zomeracademie. Hieraan deden meer dan de helft van de medewerkers van Woonzorg Nederland mee. Dat was minder dan de beoogde deelname van 75%, maar de Zomeracademie had 'concurrentie' van het ongeveer gelijktijdig lopende opleidingsprogramma voor ons nieuwe financiële systeem.

Een voorbeeld van het meer resultaatgericht (samen)werken is dat we in het planmatig onderhoud bij het verstrekken van opdrachten meer willen sturen op resultaat. We maken in dat kader afspraken met aannemers over de technische staat dat een gebouw moet hebben, gelet op het toekomstscenario van dat gebouw. Met de aannemer selecteren we vervolgens een scenario om het gebouw op dat niveau te houden. Zo wordt de kans op reparatie- of klachtenonderhoud kleiner.

Fte	2019	2018
Formatie (huidige bezetting, incl. jaarcontract)	313,6	297,8
Externe inhuur (formatie gebonden)	28,7	22,6
Externe inhuur (project gebonden)	29,6	21,1

Tabel 2: formatie in fte, met formatie intern gemiddeld over het jaar en externe inhuur peildatum eind jaar

Aantal	2019	2018
Aantal Vrouw	184	178
Aantal man	155	164
Gemiddeld dienstjaren	8,5	8,3
Doorstroom	11	9
Instroom	44	67
Uitstroom	47	31

Tabel 3: formatie, doorstroom, instroom en uitstroom in aantal personen, peildatum eind jaar

2.3.4 Regieteams en integrale vastgoedsturing

De vastgoedsturing binnen Woonzorg Nederland is in 2019 verbeterd door het functioneren van de in 2018 geïntroduceerde regieteams. In 2018 hebben wij onze wensportefeuille vastgesteld, die is onderverdeeld in negentien deelportefeuilles. Het realiseren van de wensportefeuille vraagt om goede afwegingen over betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid. Deze afwegingen worden gemaakt in de regieteams, die elk één of meer deelportefeuille aansturen. Elk regieteam bestaat uit een technisch manager (die kijkt vanuit de technische staat van panden), een assetmanager

(die kijkt naar waarde, maatschappelijk en financieel rendement), een accountmanager (die het perspectief vanuit de zakelijke huurders van ons zorgvastgoed inbrengt) en de clustermanager (die het perspectief van de particuliere klant inbrengt). De regieteams bespreken maandelijks complexen en betrekken daar regelmatig ook de bewonersconsulenten bij.

De ervaringen met de regieteams zijn positief. Door het samenbrengen van de drie relevante perspectieven (klant, vastgoed en techniek) vindt een integrale besluitvorming plaats. Er kan sneller worden ingespeeld op behoeften vanuit de klant en ingrepen in complexen worden beter afgestemd op de rol die ze spelen in de toekomstige wensportefeuille. Zo verbetert de sturing op zowel klanttevredenheid als exploitatie.

Alle regieteams hebben in 2019 een pitch gehouden aan het bestuur en Management Team. Ze presenteerden daarin hoe het er met 'hun' deelportefeuille voor stond, welke opgaven in hun regio leefden en wat dit betekent voor concrete projecten in de portefeuille. De pitches versterkten de teamvorming en gaven een eerste aanzet tot een meer tactisch opereren van de regieteams. Niet zozeer de dagelijkse gang van zaken zou in de regieteams centraal moeten staan, maar het opzetten van complexstrategieën om te kunnen toewerken naar de wensportefeuille.

2.3.5 Meer doen met data

Woonzorg Nederland is in 2019 doorgegaan met het op orde brengen van haar data. Vanaf de zomer van 2019 zetten we daarbij, onder leiding van een daarvoor aangestelde programmamanager, extra in op het actualiseren en completeren van de vastgoeddata. Het gaat om een groot aantal gegevens over woningen en complexen, zoals het aantal vierkante meters, de woningwaardering, de WOZ-waarde, het energielabel, aanwezigheid van een videofoon, de veiligheidsvoorzieningen en -toestand in een complex en huurcontracten. Het structureren en borgen hiervan is noodzakelijk voor het maken van goede complexvisies, de algemene portefeuillesturing en het efficiënter plannen van onderhoud wat nodig is voor de juiste uitgangspunten voor de waardering van ons vastgoed. Zo zijn wij in 2019 een pilot gestart om meer data te verzamelen over het functioneren van liften. Door te registreren hoe vaak een lift precies wordt gebruikt, kan beter het juiste moment van onderhoud worden bepaald, namelijk net voordat de lift normaal zou uitvallen. Zo kan er preventief worden gehandeld, is er minimale hinder voor de huurders en worden de doorgaans hogere herstelkosten vermeden.

In 2019 zijn we met het op orde brengen van de vastgoeddata flink gevorderd. Dit proces loopt nog in 2020 door. Daarnaast komen ook andere data aan bod, zoals alle lopende contracten bij Woonzorg Nederland. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het in kaart brengen van de looptijd van contracten en de daarvoor verantwoordelijke personen. Met het op orde brengen van onze data sluiten we aan op het programma Digitalisering en informatievoorziening van Aedes.

2.3.6 Digitalisering en automatisering

In 2019 hebben we een verkenning gedaan van hoe wij in de toekomst onze huurders van dienst willen zijn en hoe wij willen werken en welke systemen wij daarvoor nodig hebben. Onze verkenning hebben wij gedaan door te denken vanuit onze huurders en medewerkers. De wensen en eisen die hieruit zijn gekomen hebben we vertaald in use cases 'Hoe ziet Woonzorg Nederland er over vijf jaar uit' en welke 'Medewerker van de Toekomst' past daarbij? Hoe behalen wij het beste resultaat voor onze huurders, zowel de zelfstandige als de zakelijke, door het verbinden van medewerkers, systemen en data? Uitgangspunt is dat onze huurders contact met ons hebben en zaken met ons regelen op die manier die hun voorkeur heeft, of dat nu digitaal of *face to face* is. Een volgend uitgangspunt is dat wij routinematige, dagelijkse handelingen zo veel mogelijk digitaliseren. De verwachting is dat met digitalisering en automatisering meer tijd vrij komt voor het investeren in de 'plus' van onze woonvormen en het persoonlijk contact met huurders, juist bij huurders die daar met name behoefte aan hebben. Op deze manier bepalen de beloften uit ons ondernemingsplan hoe wij onze (toekomstige) organisatie inrichten.

Vanuit bovenstaande verkenning, die we zien als organisatievraagstuk, stellen we voor 2020 en verder een digitaliseringsprogramma op en bepalen we waar we doorstarten met verder verbeteren.

Naast bovenstaande verkenning hebben we in 2019 een nieuw financieel systeem ingevoerd. Dit vroeg tijdelijk om extra inhuur en extra inzet op opleidingen. Tevens hebben wij een Enterprise Architectuur opgesteld waarmee richting wordt gegeven aan het invullen van ons applicatielandschap, op basis van algemene uitgangspunten, zoals eigenaarschap van data, en onze bedrijfsdoelen. Hiermee hebben wij de basis gelegd voor verdere professionalisering van onze ICT.

2.3.7 Medewerkers(tevredenheid)

Medewerkers zijn over het algemeen goed te spreken over het werken bij Woonzorg Nederland. Bijna 80% geeft een algemeen rapportcijfer van 7 of hoger. Het betekenisvolle werk, bijdragen aan het woongenot van ouderen, is daarin belangrijk. Ook de ruimte om zich te kunnen ontwikkelen, de zelfstandigheid en de afwisseling in het werk worden zeer gewaardeerd. Het aantal mensen dat kritisch is, is echter wat toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar. Dat heeft onder meer te maken met de werkdruk die als hoog wordt ervaren. We zijn bezig op veel punten onze organisatie te verbeteren. Dat kost veel energie, misschien te veel. Dit is aanleiding om in 2020 een sterkere focus aan te brengen op een paar verbeterpunten, deze goed af te maken en het succes te vieren; dat geeft energie om voortvarend aan de slag te gaan met de volgende projecten. En het is aanleiding om in 2020 de verbeterprojecten anders te organiseren. Ondanks de ervaren werkdruk is het ziekteverzuim bij Woonzorg Nederland nog steeds relatief laag. Het kwam in 2019 uit op 3,85%.

	2019	2018
Tevredenheid medewerkers (aandeel dat WZN met een 7 of hoger aanbeveelt)	78%	85%
Ziekteverzuim	3,85%	3,27%

Tabel 4: tevredenheid medewerkers en ziekteverzuim

2.4 Financieel beleid, investeringen en resultaten

Het jaarresultaat van Woonzorg Nederland kwam uit op € 309 miljoen. De daling ten opzichte van de € 506 miljoen over 2018 is volledig toe te schrijven aan een lagere toename van de waarde (6%) van het vastgoed ten opzichte van 2018. Dit is een louter boekhoudkundig resultaat, dat niet leidt tot meer liquide middelen of hogere kasstromen.

Om de seniorenhuisvesting in Nederland op een hoger plan te brengen, en vanuit onze ambitie om onze portefeuille tot 2035 tot 48.000-50.000 eenheden uit te breiden, streven wij over de jaren 2020-2023 naar een jaarlijks investeringsniveau van € 120 tot € 160 miljoen. Dit is gebaseerd op de vastgestelde meerjarenbegroting. Investerings in bestaand bezit (onderhoud, renovatie, verduurzaming) financieren wij volledig uit (het positieve saldo van) de operationele kasstroom. Investerings in nieuwbouw, transformatie en acquisities financieren wij uit (het restant van) de operationele kasstroom, opbrengsten uit verkopen en (geborgde) externe leningen. De externe financiering bedraagt maximaal 50% van de investering. Voor de toekomst overwegen wij om bij nieuwbouw het aandeel externe financiering, mede vanwege de lage huidige rentestand, te verhogen. Of en in welke mate we extra leningen zullen aantrekken, wordt jaarlijks bekeken. Harde randvoorwaarde is dat de financiële continuïteit niet in gevaar komt. Zodra dit dreigt te kunnen gebeuren, temporiseren wij ons investeringsprogramma. Tweede uitgangspunt in dit programma is dat we de investeringen richten op de regio's waar de vraag naar seniorenhuisvesting het grootst is.

We investeerden in 2019 in totaal een circa € 147 miljoen in onze portefeuille. Daarmee voldeden we aan het geambieerde investeringsniveau, maar bleven we iets achter bij onze voornemens. De investeringen zijn als volgt verdeeld:

- verduurzaming: € 32 miljoen;
- onderhoud: € 71 miljoen;
- nieuwbouw: € 8 miljoen;
- transformatie: € 14 miljoen;
- renovatie: € 7 miljoen;
- veiligheid: € 8 miljoen;
- woningruil: € 7 miljoen;

De investeringen in verduurzaming zijn in 2019 vrijwel volledig uitgevoerd conform de begroting. Er zijn ruim 1.200 woningen verduurzaamd. De uitgaven aan onderhoud bedroegen, met ruim € 82 miljoen, € 11 miljoen meer dan begroot. Door onze inspanningen in het onderhoud heeft 96% van ons bezit een conditiescore van 3 of beter; er is geen sprake van achterstallig onderhoud. Vanaf 2020 verhogen wij ons budget voor planmatig onderhoud standaard met 20%. Aanleiding is een onderzoek dat wij in 2019 lieten doen naar de 'onderhoudsbehoefte' van onze complexen. Deze is hoger dan het gemiddelde bedrag dat voortkomt uit de landelijke benchmark van Aedes. Panden van Woonzorg Nederland zijn duurder in onderhoud, door onder meer de standaard aanwezigheid van gemeenschappelijke ruimte, de extra installaties en extra veiligheidsvoorzieningen.

In 2019 zijn de investeringen in nieuwbouw, renovatie en transformatie achtergebleven bij de begroting. Dit gold zowel voor de nieuwbouw van zelfstandige wooncomplexen en transformatie van bestaande complexen als voor de nieuwbouw van zorgpanden geschikt voor zware zorg. Door de sterk gestegen bouwkosten is het lastig om een exploitatie 'rond te rekenen'. Dat speelt het sterkst bij intramurale zorgpanden, waarin zowel Woonzorg Nederland als de hurende zorgpartij een gezonde exploitatie moeten kunnen voeren. Een andere, achterliggende, oorzaak van het achterblijven van investeringen is een gebrek aan grondposities. Hierin speelt ook mee dat vergrijzing zeer beperkt doorvertaald is in de ruimtelijke visies van gemeenten en bestemmingsplannen. Veel projecten moeten daardoor regelmatig terug naar de reken- en tekentafel.

De investeringen in veiligheid waren in 2019 conform de begroting. De investering in woningruil betreft de netto investering in een grootscheepse woningruil met woningcorporatie Mooiland. Wij ruilden ouder bezit dat onvoldoende voldeed voor onze doelgroep tegen jonger bezit dat wel voldoet.

Woonzorg Nederland voldoet nu en in de komende jaren aan de financiële ratio's van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit woningcorporaties. Wij zijn een solvabele woningcorporatie, ook met het hogere risicoprofiel door de relatief omvangrijke intramurale vastgoedportefeuille.

2.5 Raad van Bestuur

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het realiseren van de strategie en het meerjarenbeleid van Woonzorg Nederland, voor de naleving van relevante wet- en regelgeving en voor het beheersen van risico's die het realiseren van de doelstellingen in de weg kunnen staan. Het bestuur legt over zijn functioneren verantwoording af aan de raad van commissarissen. De taken, bevoegdheden en werkwijze van de raad van bestuur en de afspraken over nevenfuncties en tegenstrijdige belangen zijn vastgelegd in de statuten van Woonzorg Nederland en in het RvB-reglement.

De Raad van Bestuur bestond gedurende het hele jaar 2019 uit de heer C. B. (Cees) van Boven (bestuursvoorzitter) en de heer A. Chr. (Arnold) Pureveen (CFO).

	Cees van Boven	Arnold Pureveen
Portefeuille	Strategie en Innovatie, Communicatie, Klant en services, Vastgoedsturing, Vastgoedmanagement, Internal audit, Bestuurssecretariaat	Financiën, Control & GRC, Tax, HRM, Juridische zaken, Automatisering Digitalisering & Informatisering, Officemanagement, Vastgoedwaardering en Inkoop.
Nevenfuncties	Voorzitter van de investeringscommissie Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden Voorzitter RvT Zozijn Lid RvT De Meervaart Voorzitter van De Vernieuwde stad	Voorzitter RvC van Betaalbare Koopwoningen Holding Zaandam, 100% deelneming Gemeente Zaandam Bestuurder Stichting Sociaal Fonds Woonzorg Nederland
PE punten	120	75

Tabel 5: Raad van Bestuur

2.6 Managementteam

Het managementteam is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid en voor de dagelijkse aansturing van de organisatie. Het managementteam van Woonzorg Nederland bestaat uit vijf leden. Ultimo 2019 kende het managementteam de volgende samenstelling:

Afdeling	MT-lid
Klant & Services	Mevr. Pauline van Moorsel
Strategie & Innovatie	Mevr. Anne van Grinsven
Vastgoedsturing	Mevr. Judith Tillie
Vastgoedmanagement	Mevr. Paula van der Tuin
Financiën	Dhr. Jan-Willem de Bruijn

Tabel 6: managementteam

2.7 Ondernemingsraad

In 2019 is de agenda van de OR voornamelijk bepaald door de HR-visie, de modernisering van het functiehuis en het rollenmodel. De OR is constant bij dit proces goed betrokken geweest en heeft het onderwerp meerdere keren tijdens de overlegvergadering besproken. Het bestuur heeft het accent in de loop van het proces verlegd op ontwikkeling en inzet van medewerkers op basis van talenten en kwaliteiten, waar de OR in zich kon vinden.

In lijn met de modernisering is ook het herontwerp van de HR-cyclus met de OR besproken. Deze onderwerpen zijn in 2019 nog niet afgerond en zullen dus ook in 2020 geagendeerd blijven.

Andere belangrijke onderwerpen waarover de OR mee heeft gesproken zijn onder meer:

- functieprofiel lid RvC
- voordracht RvC
- Integriteitsbeleid
- toekomst Sociaal Fonds
- bewaar- en vernietigingsbeleid

De Ondernemingsraad overlegt iedere twee weken. Daarnaast zijn er diverse informele overleggen tussen (het dagelijks bestuur van) de Ondernemingsraad en de bestuursvoorzitter over de gang van zaken binnen de organisatie geweest. Het zogenaamde “art. 24 overleg”, waarbij een afvaardiging van de RvC aanwezig is, heeft 2 keer plaatsgevonden.

Conform het reglement heeft de OR in de zomer van 2019 verkiezingen uitgeschreven, waarbij de voltallige OR is afgetreden. Enkele van de afgetreden OR –leden hebben zich opnieuw verkiesbaar gesteld. In september 2019 is de nieuwe OR geïnstalleerd en is een nieuw Dagelijks Bestuur gekozen. Er zijn twee posities vacant gebleven.

De samenstelling van de OR is ultimo 2019 als volgt

Naam	Rol in de OR	Functie bij Woonzorg Nederland
Alie Idoe	Voorzitter	Contractmanager
Udo Heij	Vicevoorzitter	Bewonersconsulent
Joyce Vlak	Secretaris	Bewonersconsulent
Anouschka Meerenga	Lid	Bewonersconsulent
Leon van der Horst	Lid	Releasebeheerder
Kyan de Oude	Lid	Medewerker Vastgoedadministratie
Bas te Grotenhuis	Lid	VPB-controller
Hans Gillissen	Ambtelijk secretaris	n.v.t.

Tabel 7: Ondernemingsraad

2.7.1 Governance en governancecode

Governancecode

De Governancecode Woningcorporaties 2015 geeft richtlijnen voor goed, verantwoord en transparant bestuur en toezicht bij corporaties. De Governancecode Woningcorporaties kent vijf principes. De vijf principes zijn uitgewerkt in verschillende bepalingen, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen verplichte bepalingen ('pas toe') en bepalingen waarvan gemotiveerd mag worden afgeweken indien dit tot een beter resultaat leidt ('pas toe of leg uit'). Woonzorg Nederland onderschrijft de Governancecode en volgt de in de code beschreven principes en uitwerkingen.

In 2019 is de Governancecode Woningcorporaties gewijzigd met ingang van 1 januari 2020. In het jaarverslag 2020 is de Governancecode Woningcorporaties 2020 het uitgangspunt.

Implementatie Governance in verslagjaar 2019

Jaarlijks wordt bekeken welke statuten en reglementen aan herziening toe zijn. Zo zijn in 2018 de statuten van Woonzorg Nederland gewijzigd en is naar aanleiding van die wijziging ook het merendeel van de reglementen geactualiseerd.

In 2019 is een nieuw reglement opgesteld voor de selectie- en remuneratiecommissie van de raad van commissarissen en heeft de raad van commissarissen de procedures voor de (her)benoeming van bestuurders en commissarissen vastgelegd.

In 2020 wordt onder meer de Integriteitscode geactualiseerd. Daarnaast wordt in 2020 gewerkt aan de implementatie van de vernieuwde Governancecode Woningcorporaties 2020, zodat Woonzorg Nederland tijdig aan de daarin gestelde bepalingen voldoet.



3 Verslag Raad van Commissarissen

3.1 Introductie

De raad van commissarissen van Woonzorg Nederland is ingesteld om toezicht te houden op de wijze waarop Woonzorg Nederland presteert. In dit jaarverslag verantwoordt de raad van commissarissen zich over zijn werk in 2019.

3.2 De rollen van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft drie belangrijke rollen. De raad houdt allereerst toezicht op het functioneren van het bestuur van Woonzorg Nederland (toezichthoudende rol). De raad is er daarnaast om het bestuur gevraagd en ongevraagd te adviseren en belangrijke strategische keuzes met het bestuur te bespreken (klankbordrol). De raad is bovendien de werkgever van de beide bestuurders (werkgeversrol). De taken en verantwoordelijkheden van de raad van commissarissen zijn vastgelegd in de statuten van Woonzorg Nederland en uitgewerkt in het RvC-reglement.

In een visie op het toezicht heeft de raad beschreven op welke manier de raad zijn drie verschillende rollen invult. Deze visie vormt de basis voor het werk van de raad van commissarissen, naast de (wettelijke) regels (“toezichtskader”) en de strategische uitgangspunten die Woonzorg Nederland stelt (“toetsingskader”).

De Governancecode Woningcorporaties maakt onderdeel uit van het toezichtskader en beschrijft principes en regels voor verantwoord en transparant toezicht in de sector. De raad van commissarissen en het bestuur onderschrijven het belang van de governancecode en volgen de in de code beschreven principes en bepalingen. In dit jaarverslag is een hoofdstuk opgenomen waarin beschreven wordt hoe de raad en het bestuur invulling geven aan de governancecode en wat daaraan in 2019 is gedaan.

Toezichtskader	Toetsingskader
Extern	Besturingskaders
Woningwet	Ondernemingsplan
Btiv	Portefeuillestrategie
Wet op de ondernemingsraden	Jaarplan
Wet op het overleg huurders verhuurder	Prestatieafspraken gemeenten
Wet normering topinkomens	Huurbeleid
Governancecode Woningcorporaties	Belanghoudersoverzicht
Maatschappelijke visitatie	
<hr/>	
Intern	Beheersingskaders
Statuten	(Meerjaren)begroting
Reglement Raad van Commissarissen	Investeringsstatuut
Profielchets Raad van Commissarissen	Treasurystatuut
Reglement Raad van Bestuur	Reglement Financieel Beleid en Beheer
Reglement Auditcommissie	Risicobeheersingssysteem
Verbindingenstatuut	HR-visie
	Integriteitscode en klokkenluidersregeling

Tabel 8: toezicht en toetsing Raad van Commissarissen

3.3 Samenstelling en vergaderingen in 2019

De raad van commissarissen van Woonzorg Nederland bestaat uit vijf leden. Twee van de raadsleden zijn benoemd op voordracht van het Landelijk Huurders Platform en een raadslid is benoemd op voordracht van de Ondernemingsraad.

De leden van de raad van commissarissen hebben elk een eigen aandachtsgebied, variërend van volkshuisvesting tot finance en control. Afhankelijk van het aandachtsgebied nemen de raadsleden deel in de commissies die de raad heeft ingesteld. De raad heeft twee voorbereidende commissies: de Auditcommissie voor de met name financiële onderwerpen en de Selectie- en remuneratiecommissie voor de onderwerpen inzake beoordeling van het bestuur.

De commissies bereiden het werk van de raad voor een belangrijk deel voor. De Auditcommissie vergadert voorafgaand aan elke raadsvergadering over de stukken van financiële aard die in de raadsvergadering aan de orde komen en voorziet de volledige raad van een advies over deze stukken. De selectie- en remuneratiecommissie komt gedurende het jaar bijeen wanneer daarvoor aanleiding is om zaken voor te bereiden namens de raad, bijvoorbeeld in het kader van de beoordeling van het functioneren van het bestuur of werving c.q. (her)benoeming van de commissarissen. De voltallige raad vergadert vijf tot zes keer per jaar samen met het bestuur. Vrijwel jaarlijks wordt een strategiesessie georganiseerd met het bestuur, worden gezamenlijke educatiebijeenkomsten georganiseerd en evalueert de raad (al dan niet begeleid) zijn eigen functioneren.

De leden van de raad van commissarissen krijgen een vergoeding voor hun werk. De honorering van de leden van de raad van commissarissen in 2019 is gebaseerd op de VTW-beroepsregel en is in lijn met de Wet Normering Topinkomens (WNT). De vergoedingen die in 2019 aan de commissarissen zijn uitbetaald, zijn terug te vinden in de jaarrekening 2019.

Een overzicht van de samenstelling van de raad van commissarissen is hieronder weergegeven. De functie in de raad en de commissies, de zittingstermijn, het aandachtsprofiel, de eventuele nevenfuncties en het aantal bijgewoonde vergaderingen en behaalde educatiepunten is per raadslid benoemd.

	Dhr. R (Roel) Steenbeek (1956)	Mevr. K (Karin) Bisschop (1968)	Mevr. M.A.E. (Merieke) van der Waal (1965)	Dhr. L.C. (René) van de Kieft (1963)	Dhr. B.B. (Bernt) Schneiders (1959)	Dhr. W.G.M. (Willem) Allertz (1960)
Functie	Voorzitter RvC Lid benoemings- en remuneratiecommissie	Lid RvC Voorzitter AC	Lid RvC Voorzitter benoemings- en remuneratiecommissie (per 15-04-2019)	Lid RvC Lid AC	Lid RvC	Lid RvC Voorzitter benoemings- en remuneratiecommissie
Profiel	Volkshuisvesting	Finance & Risk	Klant en zorgportefeuille	Bedrijfsvoering / Digitalisering / Klant & Innovatie	HR / medezeggenschap	HR / medezeggenschap
Voordrachtszetel			LHP	LHP	OR	OR
Termijn	1e termijn: 01-01-2014 - 01-01-2018 2e termijn: 01-01-2018 - 01-01-2022	1e termijn: 01-12-2015 - 01-12-2019 2e termijn: 01-12-2019 - 01-12-2023	1e termijn: 30-11-2017 - 30-11-2021	1e termijn: 12-02-2019 - 12-02-2023	1e termijn: 24-09-2019 - 24-09-2023	1e termijn: 15-04-2015 - 15-04-2019
Nevenfuncties	Vz RvT Pro Persona GGZ Voorzitter RvT Hospice Bardo Lid RvC Staedion Voorzitter Bestuur Bureau Architectenregister Vz programmteam BNA-onderzoek Lid Raad van Advies Quatrospect (adviesburo)	Managing Director Group Performance Management APG	Lid RvT Coloriet (voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid)	Voorzitter Pensioenfonds PostNL Voorzitter Raad van Toezicht TEAR Bestuurslid Zusters van Rwanda Directeur Griendtsveen Holding Directeur stichting Ten Vorsel Directeur SIOC Partner Kuiper&van de Kieft Organisatieadviseurs	Voorzitter Raad van Toezicht Spaarne Ziekenhuis Voorzitter Raad van Toezicht Altrecht (specialistische GGZ instelling Midden Nederland) Voorzitter Stichting Leefomgeving Schiphol Voorzitter Commissie Integriteit Publieke Omroep Voorzitter Raad van Advies COA Lid Evaluatiecommissie Wet op de Veiligheidsregio's Lid Raad van Toezicht amsterdam&partners Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Weeshuis der Doopsgezinden Haarlem Lid Raad van Commissarissen KNHM Participaties B.V.	
PE Punten	8	5	10	3	3	-
Aanwezigheid	6 van 6 RvC vergaderingen 1 van 5 AC vergaderingen	5 van 6 RvC vergaderingen 5 van 5 AC vergaderingen	6 van 6 RvC vergaderingen	6 van 6 RvC vergaderingen 4 van 5 AC vergaderingen	2 van 6 RvC vergaderingen	2 van 6 RvC vergaderingen

3.4 Terugblik 2019

De raad van commissarissen heeft veel waardering voor de voortgang die in 2019 is geboekt. We zien op een breed vlak dat de grote transformatie, die reeds eerder is ingezet, zijn vruchten afwerpt. Er gebeurt veel tegelijk en het vraagt het maximum aan veranderkracht van bestuur en medewerkers. De raad van bestuur is erin geslaagd om de spanning tussen continuïteit en oprekken van veranderingskracht in balans te houden. We hebben veel waardering voor hun inzet en de resultaten die behaald zijn. Woonzorg Nederland staat op de kaart en wordt gezien als een belangrijke partij met specifieke expertise op het vlak van ouderenhuisvesting, de klanten geven goede cijfers al valt er met betrekking tot de zakelijk klanten nog duidelijk een slag te maken, de financiële positie is gezond en we blijken een aantrekkelijke werkgever om voor te werken.

Als raad vinden wij het belangrijk dat er een goede balans bestaat tussen de basis verbeteren en versterken en tegelijk vernieuwen gericht op de strategische doelen. We constateren dat de organisatie een grote kwalitatieve stap heeft gezet. Dat betekent echter nog niet dat we klaar zijn en onze aandacht voor de processen en sturing op een lager plan kunnen komen. De ambitie van de raad en het bestuur is om niet alleen volkshuisvestelijk maar ook qua governance, proceskwaliteit en (risico)beheersing tot de koplopers van het peloton te behoren. Als grote landelijke speler voelt dat ook als stand verplicht.

De raad heeft er bij de bestuurders steeds op aangedrongen om, gezien de opgave, niet te schromen om met de voeten in de klei te gaan staan. Zij hebben terecht veel geschakeld tussen operatie en strategie. Met een verdere professionalisering van de organisatie en het management ontstaat er volgens ons in 2020 ruimte om zich meer te gaan richten op de strategie, niet voor niets publiceren we dan een mid term strategie. Dit is ook mogelijk omdat er op diverse fronten professionele versterking in de organisatie is gekomen waardoor het middenkader/senior management steviger staat. Daarmee stappen we haast organisch naar de volgende fase van volwassenheid van ons bedrijf.

De vele veranderingen en complexe vraagstukken die spelen bij Woonzorg Nederland maken een commissariaat zeer boeiend, maar ook tijdsintensief. De betrokkenheid en inzet van de leden is groot en er kan altijd een beroep op hen gedaan worden. Ondanks de waardering houdt de raad een kritische, verbetergerichte attitude die de bestuurders uitdaagt. Niet altijd makkelijk, maar beide gremia ervaren de onderlinge scherpte als positief.

De professionalisering van de organisatie betekent ook dat de raad kritisch naar zichzelf moet kijken. We hebben besproken hoe we onze toezichtvisie kunnen aanscherpen. Ook op welke specifieke aandachtspunten wij het bestuur willen bevragen en hoe onze zorg op bepaalde dossiers kan worden weggenomen en wat onze eigen rol daarbij is. Daarnaast hebben we de procedures wat betreft remuneratie geactualiseerd. Ten slotte vragen de personele wisselingen in de raad die zich in de afgelopen periode hebben voorgedaan aandacht voor teamvorming en benutting van elkaars expertise. In 2019 is Rene van de Kieft gestart als opvolger van de in 2018 vertrokken Zakia Guernina en startte Bernt

Schneiders als opvolger van Willem Allertz die in 2019 afscheid nam van de Raad. We hebben een voorkeur om onze permanente educatie gezamenlijk in te vullen, leren van derden en van elkaar. Afgelopen jaar hebben we specifiek ingezoomd op de beheersing van ons onderhoud, mede omdat wij onze vragen hadden over de ontwikkeling van de kosten, lees overschrijding van budget. Ook hebben we aandacht besteed aan de planning van planmatige ingrepen en verbetering/nieuwbouw. Te veel zagen wij een groot verschil tussen ambitie en realisatie.

Gedurende het jaar 2019 zijn we als raad meegenomen op een aantal dossiers ter voorbereiding van ons mid term strategieplan. Wat moeten we bijsturen, waar zit onze onderscheidende en toegevoegde waarde, de noodzaak om onze voorraad uit te breiden gezien de enorme vraag naar betaalbare ouderenhuisvesting, hebben wij een rol in de midden huur categorie, hoe kunnen wij komen tot lokale allianties en vernieuwende woonformules? Allemaal onderwerpen die in samenhang vragen om keuzen, in 2020 verwoord in onze geactualiseerde strategie en vertaald naar de organisatie en rekening houdend met de financiële polsstok en risicobereidheid van Woonzorg Nederland.

Qua beleid en uitvoering zijn wat betreft het vastgoed de onderhoudsbeheersing en planning meerdere keren aan de orde geweest. Er vond een conditiemeting plaats, ons bezit staat er relatief goed bij, maar er is ook extern onderzocht of specifiek ouderenhuisvesting extra budget behoeft gezien de doelgroep die gehuisvest wordt. Dat blijkt zeker het geval. Door de algemene voorzieningen en in verband met veiligheidsissues is het benodigde budget 20% hoger dan van een reguliere corporatie. Deze opslag is ook verwerkt in ons meerjarenperspectief.

Een aanvullend onderwerp is de verduurzaming van het bezit dat in 2019 goed op stoom is gekomen. De raad is kritisch over het enorme onrendabele deel van de investeringen. Grotendeels omdat er geen balans is tussen het deel wat voor rekening komt van Woonzorg Nederland en het deel dat bewoners betalen, terwijl zij toch comfort en kostenbesparing ervaren. Voor een deel ook omdat er veel plannen op A-label niveau worden uitgevoerd, (we streven naar gemiddeld B-label) wat ten opzichte van de opbrengst hoge kosten met zich meebrengt. We hebben het bestuur gevraagd het beleid nog eens kritisch te bezien.

De investeringen in vastgoed lopen achter op planning. In dat opzicht zien we vergelijkbare redenen als bij onze collega's. We hebben besproken om een reservevoorraad te vormen en het realiteitsgehalte van de planning te verhogen. Daarnaast is het bestuur gevraagd om meer eenduidigheid aan te brengen in de investeringsvoorstellen. Een bijzonder onderwerp ter goedkeuring in de raad was de woningruil met onze collega Mooiland die past binnen de optimalisering van ons portefeuille.

Andere items op vlak van beleid en uitvoering betroffen het te voeren huurbeleid, de ontwikkeling van woonformules en het operationaliseren van het veiligheidsbeleid waarbij goede stappen worden gezet. Specifieke aandacht hebben we gevraagd voor de digitale strategie, de enterprise architectuur, plan van aanpak en risicobeheersing. De introductie van een nieuw financieel pakket is niet op rolletjes gelopen. De raad vindt het van groot belang dat de ICT-vraagstukken integraal benaderd worden en mist nog een

samenhangend framework waarin beleid, uitgangspunten en ICT-toepassingen met elkaar in de tijd in verband worden gebracht. Er resteren nog veel vragen bij de raad voordat we de stap willen zetten naar een nieuw ERP-systeem. Gezien de aanwezige kennis neemt de auditcommissie hier het voortouw. Het onderwerp zal in 2020 prominent op de agenda staan.

Ten slotte wordt de raad goed op de hoogte gehouden van de ontwikkeling van de organisatie. Ook spreken leden van de raad twee keer per jaar met de OR om zicht te hebben hoe alle veranderingen worden ervaren en hoe het draagvlak daarvoor is. We ervaren een constructief kritische werkrelatie tussen bestuur en medezeggenschap. Onderwerpen in de raad waren onder meer de HR-visie, de omvang van de formatie, het rollenmodel en functiehuis, medewerkerstevredenheid, de positie op de arbeidsmarkt en de Woonzorg zomeracademie.

De afgelopen jaren hebben sterk in het teken gestaan van professionalisering en zichtbaar in control komen. De kwaliteit paste niet bij de omvang, ambitie en risico's van Woonzorg Nederland. Dit is ook uitgebreid aan de orde geweest met de accountant en de Autoriteit Woningcorporaties. De organisatie heeft een enorme slag gemaakt om de basis goed op orde te krijgen, de punten uit het herstelplan zijn behandeld en de follow up op de managementletter van onze accountant BDO is goed uitgevoerd. Ook de noodzakelijke inhaalslag op het vlak van belastingaangiften is goed op gang gekomen en wordt strak gemonitord.

Tegelijkertijd kunnen we naar onze tevredenheid gaan steunen op een in 2019 sterk verbeterde managementrapportage, waarbij de raad gevraagd had een heldere verbinding te leggen met onze strategische doelen. De raad vindt nog dat er regelmatig (te) grote verschillen bestaan tussen ambitie en realisatie en in de cijfers tussen prognose en realisatie. We hebben het bestuur gevraagd dat gat te verkleinen en goed inzichtelijk te maken hoe daarop gestuurd wordt.

We zien eveneens een voortdurende verbetering van ons risicomanagementsysteem, hetgeen op onze agenda staat voor de jaarlijkse actualisering van risico's en beheersingsmaatregelen en het bepalen van de zogenaamde risk-appetite van Woonzorg Nederland.

Ten slotte is een geactualiseerde klachtenprocedure behandeld en goedgekeurd, die beter voldoet aan de wensen van onze huurders, verwoord door ons huurdersplatform.

Een punt van zorg blijft nog de waardering van de zakelijke huurders. We zien deze stijgen, maar gemiddeld een zes min is te laag. Dat staat hoog op de agenda van het bestuur. We hebben gevraagd te onderzoeken of dit in de vormgeving en beheersing van de klantprocessen zit en wat daar dan aan te verbeteren valt.

Anno 2020 is het zaak om van een inhaalslag over te stappen naar continu leren en verbeteren. De raad beaamt dat er nog werk aan de winkel is maar wil haar waardering uitspreken voor de behaalde voortgang wat betreft in control komen en de open dialoog waarvan sprake is.

Uiteraard is de externe context van Woonzorg Nederland continu onderwerp van gesprek tussen bestuur en raad. Een voorzichtige samenvatting is, wat we ondanks alle beperkende wetten en maatregelen die de overheid ons als corporatie oplegt wél kunnen doen en hoe wij specifiek beleid kunnen entameren gericht op de bijzonder positie van Woonzorg Nederland en de doelgroep die zij huisvest. Onverminderd de frustratie over de verhuurdersheffing en de eenzijdige behandeling van de corporatiesector.

De raad heeft in 2019, zonder aanwezigheid van bestuur, overleg gevoerd met de Autoriteit Woningcorporaties. Onderwerpen waren onder meer de kwaliteit van de governance (de zogenaamde governance check) en de voortgang van in control komen van Woonzorg Nederland. Het is goed te constateren dat er eenstemmigheid bestaat wat betreft de positieve ontwikkeling. Het zijn plezierige en ter zake doende gesprekken. De raad heeft gevraagd om de bijzondere status van het toezicht op Woonzorg Nederland te beëindigen als afsluiting van een intensieve periode.

Het WSW heeft tweemaal deelgenomen aan onze vergadering inzake het onderwerp risicobeheersing. Er was sprake van een interessante dialoog over het door ons gebruikte systeem en de wijze waarop het WSW ons risico beoordeelt in het kader van de borging. Dit heeft uitgemond in een tweede sessie waarin het WSW dieper is ingegaan op haar methodiek. De openheid die daarin betracht werd, is door ons zeer gewaardeerd.

Jaarlijks sluiten leden van de raad aan bij het overleg met het Landelijk Huurders Platform en bezoeken raadsleden de jaarvergadering en zo mogelijk regiovergaderingen. Het is elke keer weer mooi te ervaren met hoeveel inzet en drive de LHP-bestuursleden zich inzetten voor de (mede)huurders, maar indirect natuurlijk ook voor Woonzorg Nederland. Des te groter is onze zorg over het gegeven dat er gedurende het jaar interne strubbelingen zijn ontstaan binnen het LHP-bestuur. Dat leidt altijd tot verhalen en de mogelijkheid van ongewenste beschadiging van mensen. We hopen dat dit in 2020 ten goede keert.

De raad heeft met het bestuur gesproken over de systematiek van prestatieafspraken met gemeenten en lokale bewonersorganisaties. Dit gezien de bijzondere situatie van Woonzorg Nederland. We moeten als landelijke organisatie bij zo'n 175 gemeenten een bieding doen, onafhankelijk of wij daar bijvoorbeeld maar één complex hebben, de gemeente zelf niet uit is op afspraken of dat er geen woonvisie aanwezig is of een paragraaf over wonen en zorg. Als raad ligt dan de vraag voor: wat keuren wij eigenlijk goed? Gekozen is om de prestaties op wat verdere afstand te monitoren. Door de opzet van de biedingen goed te keuren (de opzet is inmiddels een uitvloeisel van ons beleid) en vervolgens meer steekproefsgewijs in te zoomen op de voortgang en resultaten.

In 2019 is gestart met de opzet van de visitatie die in 2020 wordt uitgevoerd. De raad is betrokken geweest bij de voorbereiding, de selectie van het visitatiebureau en formulering van de position paper die als startpunt moet worden opgesteld.

De raad heeft als opdrachtgever een evaluatie van de accountant BDO uitgevoerd. Dit heeft geleid tot het besluit de werkrelatie te continueren.

Als afsluiting van dit verslag memoreren we graag een bijzondere externe ontwikkeling. Woonzorg Nederland heeft meer dan 3000 woningen in het aardbevingsgebied. Vanzelfsprekend zijn we daar vroeg mee aan de slag gegaan gezien het enorme risico, allereerst voor onze bewoners qua wonen en zorg maar daarnaast voor onze financiële positie en spankracht. Een speciaal aangesteld projectteam heeft scenario's uitgewerkt die als basis dienden voor het overleg met alle betrokken partijen en de rijksoverheid. Deze zijn doorgenomen met de raad. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in het Groninger Zorgakkoord, waarin partijen zich committeren, ook financieel, om dit complexe probleem in gezamenlijkheid op te lossen met de bewoner/zorgbehoeftige centraal.

De raad van commissarissen heeft veel waardering voor de voortgang die in 2019 is geboekt en kijkt met vertrouwen uit naar 2020.

3.5 Dankwoord en slotverklaring

De raad van commissarissen bedankt het bestuur en alle medewerkers van Woonzorg Nederland voor hun inzet in 2019.

De raad van commissarissen van Woonzorg Nederland heeft kennisgenomen van het door het bestuur opgestelde jaarverslag 2019 met de daarin opgenomen jaarrekening. BDO heeft de jaarrekening gecontroleerd en voorzien van een controleverklaring. De raad van commissarissen heeft het jaarverslag goedgekeurd:

De heer Roel Steenbeek

Mevrouw Karin Bisschop

Mevrouw Marieke van der Waal

De heer René van de Kieft

De heer Bernt Schneiders

Amstelveen, dinsdag 28 april 2020



4 Maatschappelijke opdracht realiseren

4.1 Tevreden klanten

4.1.1 Onze belofte

Wij bieden de bewoners van onze zelfstandige woningen een 'thuis', waarin zij zo lang mogelijk vitaal blijven en zelf de regie voeren over hun leven. Thuis betekent eigen, veilig en vertrouwd. Een eigen huis waar privacy is gewaarborgd en ruimte is voor ontmoeting om eenzaamheid tegen te gaan en van betekenis te kunnen zijn voor burens. Zelf de regie voeren betekent dat mensen zelf kunnen bepalen wat er in hun leven gebeurt.

Onze zakelijke huurders bieden wij een passend duurzaam en goed onderhouden gebouw. We zijn een betrouwbare verhuurder en een vernieuwende kennispartner. Onze contracten zijn helder, we communiceren helder, zijn benaderbaar en reageren adequaat op vragen en denken proactief mee met onze huurders.

Om te monitoren of wij onze belofte aan onze zelfstandige en zakelijke huurders nakomen, meten wij jaarlijks hun tevredenheid als klant.

4.1.2 Klanttevredenheid

Wij meten de tevredenheid van huurders van zelfstandige woningen en die van onze zakelijke huurders. In deze paragraaf komen met name huurders van zelfstandige woningen aan bod. De tevredenheid van zakelijke klanten wordt hier kort behandeld en komt uitgebreider aan bod in paragraaf 5.2.

Maandelijks meten wij de klanttevredenheid bij drie groepen huurders van zelfstandige woningen:

- bewoners die bij Woonzorg Nederland een reparatieverzoek hebben ingediend;
- huurders die hun contract beëindigen en de woning verlaten;
- nieuwe huurders.

De resultaten rapporteren wij aan Aedes en worden opgenomen in de Aedes-benchmark.

In 2019 is de tevredenheid van huurders die bij ons komen wonen stabiel gebleven met een rapportcijfer van 8,1. De tevredenheid bij vertrokken huurders steeg ten opzichte van 2018 van 7,7 naar 7,8. De klanttevredenheid over reparatieverzoeken kwam uit op 7,8 ten opzichte van 7,3 in 2018. Het navolgende overzicht laat zien hoe de klanttevredenheid zich de laatste jaren heeft ontwikkeld.

	2019	2018	2017
Nieuwe huurder	8,1	8,1	8,1
Vertrekkende huurder	7,8	7,7	7,6
Reparatieverzoek	7,8	7,3	7,7

Tabel 10: tevredenheid huurders zelfstandige woningen met dienstverlening

In 2019 hebben wij voor het eerst de tevredenheid gemeten van huurders die te maken kregen met verduurzaming van hun wooncomplex. Dit leverde een rapportcijfer op van 8. Het was voor het eerst dat wij deze meting deden; we kunnen dus nog geen vergelijking maken met eerdere jaren.

Tevens onderzochten we voor de tweede keer de tevredenheid van onze groot zakelijke huurders (zorgorganisaties) met Woonzorg Nederland. Deze steeg van 4,8 tijdens de nulmeting in 2018 naar 5,6 over 2019. Dit is een stuk in de goede richting, maar nog te ver verwijderd van ons streefcijfer 7. Een verdere toelichting op de tevredenheid van zakelijke huurders vindt u in paragraaf 5.2.

	2019	2018	2017
Tevredenheid bewoners met duurzaamheidsprojecten	8	-	-
Tevredenheid zakelijke huurders	5,6	4,8	-

Tabel 11: tevredenheid huurders zelfstandige woningen met verduurzaming en tevredenheid groot zakelijke huurders

4.1.3 Klachten en geschillen

Onze medewerkers zetten zich dagelijks in voor onze bewoners en zakelijke huurders. Bij ontevredenheid is de bewonersconsulent respectievelijk de accountmanager het eerste aanspreekpunt. Indien nodig en afhankelijk van de aard van de klacht wordt er opgeschaald. Als een bewoner ontevreden is over hoe Woonzorg Nederland zijn of haar klacht heeft afgehandeld, kan hij of zij zich wenden tot een onafhankelijke klachtencommissie. In 2019 zijn bij de klachtencommissie 68 klachten ingediend. Daarvan zijn er 51 (75%) niet-ontvankelijk verklaard.

Huurders kunnen geschillen over de huur(aanpassing) indienen bij de Huurcommissie. In 2019 behandelde de Huurcommissie 31 geschillen. Dit betrof voornamelijk huurders die bezwaar maakten tegen de huuraanpassing. In vier gevallen is de huurder in het gelijk gesteld.

	2019	2018	2017
Huurcommissiezaken (zaken waarover uitspraken zijn gedaan)	31	17	17
Klachtencommissiezaken	68	74	75

Tabel 12: klachten en geschillen

Eind 2019 hebben wij de werkwijze voor de afhandeling van klachten aangepast. Klachten worden sindsdien, ongeacht de wijze van indienen, op een eenduidige manier verwerkt. Bij klachten van huurders van zelfstandige woningen volgt na de bewonersconsulent niet automatisch het bestuur of klachtencommissie, maar de clustermanager. Alleen klachten over de bewonersconsulent of clustermanager gaan nu rechtstreeks naar het bestuur.

De voorlopige en voorzichtige resultaten laten zien dat het aantal klachten bij de klachtencommissie afneemt. Klachten die er nog wel terecht komen, zijn vaker ontvankelijk dan voorheen. In 2020 moet blijken of deze eerste waarneming inderdaad klopt.

4.2 Betaalbaarheid

4.2.1 Onze belofte

Onze woningen zijn betaalbaar voor onze bewoners. Dit betekent dat onze zelfstandige woningen behoren tot de huurklassen waarvan onze bewoners afhankelijk zijn. Wij streven ernaar dat onze voorraad naar huurklassen een afspiegeling is van de vraag. Wij doen onze huurders daarom de belofte een voorspelbaar en gematigd huurbeleid te voeren. Dit verschaft onze doelgroep, die normaal gesproken geen inkomensstijging meer zal doormaken, zekerheid en voorspelbaarheid. Daarbij kijken we naar de totale woonlasten: huur, servicekosten en energielasten. We informeren onze (toekomstige) bewoners over woonlasten met behulp van een door het Nibud ontwikkelde woonlastenwijzer.

In 2019 hebben wij voor onze sociale huurwoningen en vrije sectorwoningen een integraal nieuw huurbeleid opgesteld, dat past bij het ondernemingsplan en de in 2018 vastgestelde wensportefeuille. Het huurbeleid is één van de knoppen waaraan we kunnen draaien om tot de wensportefeuille te komen. Ook het integrale nieuwe huurbeleid gaat uit van een gematigde huurontwikkeling, afgestemd op de prijs-kwaliteitsverhouding van onze woningen. Op kleine onderdelen hebben we een kleine wijziging doorgevoerd. Dit betreft met name de huuraanpassing na verduurzaming. Hier volgen we de door Aedes en de Woonbond overeengekomen lijn. Ons streven is dat de totale woonlasten voor zittende huurders niet omhoog gaan na verduurzaming.

4.2.2 Betaalbare woningen

Om onze zelfstandige woningen betaalbaar te houden voor onze doelgroep, stellen wij onszelf ten doel dat minimaal 70% van onze zelfstandige sociale huurwoningen een huur heeft beneden de eerste aftoppingsgrens. Dit is het gemiddelde streefcijfer voor onze totale landelijke voorraad. Het percentage varieert per regio, passend bij de ontwikkeling van de regionale woningvraag en ons huidige bezit.

Ultimo 2019 had 70% van onze woningen een actuele huur beneden de eerste aftoppingsgrens (inclusief streefhuren van leegstaande woningen). Dat zijn 21.101 zelfstandige woningen (zie tabel 13). Omdat nieuwbouw tegen deze huurprijs altijd niet mogelijk is en we ook nog een verduurzamingsopgave hebben, is het een hele uitdaging om ons streven waar te maken. Een uitdaging waaraan wij mede invulling geven in ons streefhuurbeleid.

Aantal zelfstandige huurwoningen	2019	2018	2017
t/m kwaliteitskortingsgrens	2.396	2.493	2.489
kwal.kortingsgrens t/m 1ste aftoppingsgrens	18.705	18.650	19.041
1ste aftoppingsgrens t/m liberalisatiegrens	8.027	8.002	7.427
boven liberalisatiegrens	1.230	1.443	1.462

Tabel 13: huurklassen zelfstandige huurwoningen

Bij huurachterstanden nemen we in een vroeg stadium persoonlijk contact op met de betreffende huurder. Waar nodig schakelen we daarbij het lokale netwerk voor schuldhulpverlening in. De gedachte is dat hoe eerder we huurschulden aanpakken, hoe minder ingrijpend de gevolgen ervan kunnen worden. Eind 2019 hebben we ons sociale incassobeleid verder geformaliseerd. Omdat 60% van de huurachterstanden al meteen bij aanvang van de huur begint, vragen we nieuwe huurders om de eerste maandhuur met een pinbetaling te voldoen. Ook hebben we onze aanpak bij eenmaal ontstane huurachterstanden geïntensiveerd. Indien nodig sluiten we met huurders een laatste kansovereenkomst: we vragen bij de rechter wel een ontruimingsvonnis aan, maar voeren dit een jaar lang niet uit. Gedurende dat jaar gaan we intensief het gesprek aan met de huurder en bekijken we samen of en hoe de huurschuld kan worden opgelost. Bij een positieve uitkomst gaat de laatste kansovereenkomst na een jaar weer over in een gewone huurovereenkomst.

In 2019 zijn we ook scherper gaan kijken of er bij vertrokken huurders nog huurachterstanden zijn te innen. Ook bij zakelijke huurders zijn de achterstanden beter in beeld en onder controle gekomen. In 2019 bedroegen de huurachterstanden 0,7% van de totale huursom, tegen 1,1% in 2017 en 2018. Het aantal huisuitzettingen bedroeg 16, tegenover 17 in 2018. Dit is, ook gecorrigeerd naar de omvang van Woonzorg Nederland, lager dan het gemiddelde in de corporatiesector.

	2019	2018	2017
Huurachterstand huurders x €1.000	5.239	6.414	6.316
Aantal deurwaarderszaken	444	562	720
Aantal ontruimingen	16	17	23

Tabel 14: huurachterstanden, deurwaarderszaken en ontruimingen

4.2.3 Tweehurenbeleid en schrijnende situaties

Woonzorg Nederland hanteert bij bepaalde woningen voor zorgbehoevende ouderen een tweehurenbeleid. Dit houdt in dat we bij mutatie de huren van deze woningen verlagen voor ouderen met een inkomen onder de inkomensgrenzen voor passend toewijzen. Het gaat in totaal om 3.165 woningen met een streefhuur boven de aftoppingsgrens die meer dan gemiddeld geschikt zijn voor (zware) zorgverlening, bijvoorbeeld aanleunwoningen bij een intramuraal complex. Voor zorgbehoevende ouderen die hier graag willen wonen, maar een te laag inkomen hebben om ervoor in aanmerking te komen, verlagen we de huur tot beneden de eerste aftoppingsgrens. Zo komen de woningen alsnog voor hen beschikbaar en valt de toewijzing binnen de norm van 95% passend toewijzen. We verlagen de huur niet als mensen voldoende vermogen hebben. Voor deze toewijzingen benutten we de 5% uitzonderingsruimte in het passend toewijzen. In 2019 zijn 371 van de voor tweehurenbeleid aangewezen woningen opnieuw verhuurd. Bij 120 van deze woningen is de aanvangshuur verlaagd conform het tweehurenbeleid.

In 2019 hebben wij kaders ontwikkeld voor omgang met huurders in schrijnende situaties. Meestal worden deze situaties veroorzaakt door een plotselinge en onvoorziene inkomensterugval, bijvoorbeeld door het wegvallen van een partner (door overlijden of scheiding) of opname van de partner in een verpleeghuis, met bijbehorende lastenverhoging. Voorop staat dat dergelijke situaties altijd om maatwerk vragen. Mogelijke reacties zijn signaleren en doorverwijzen naar de gemeente of maatschappelijke organisatie(s) of informeren over subsidies, een andere woning aanbieden met zo nodig afwijkende toewijzing (als verhuizen een optie is) en (tijdelijke) huurverlaging. We hanteren hiervoor een procedure om willekeur te vermijden.

4.2.4 Huuraanpassingen

Richtsnor bij de jaarlijkse huuraanpassing is de prijs-kwaliteitsverhouding. Elke woning heeft een maximale huur, die wordt bepaald door de kwaliteit. De huuraanpassing wordt gebaseerd op de afstand tussen de actuele huur en de maximale huur. Bij een kale huur lager dan 85% van de maximale huur bedroeg de huuraanpassing in 2019 inflatie (1,6%) + 0,5%. Bij een kale huur van 98% of hoger van de maximale huur werd geen huuraanpassing doorgevoerd. Zelfstandige woningen met een tussenliggende huur kregen een huuraanpassing van alleen het inflatiepercentage. Voor het hele bezit bedroeg de stijging van de huursom (huuraanpassing voor zittende huurders en naar aanleiding van mutaties) in 2019 1,5%. Dit was ongeveer gelijk aan inflatie.

Voor de vrije sectorwoningen hebben wij in 2019 geen huuraanpassing doorgevoerd. Dit wordt in 2020 gecompenseerd met een hogere huuraanpassing zodat de huuraanpassing uiteindelijk hetzelfde is als wanneer we beide jaren afzonderlijk de huren zouden aanpassen. Aanleiding voor deze actie is dat we voorheen de huren in de vrije sector op 1 oktober verhoogden. Dit gaan we met ingang van 2020 gelijkschakelen met de verhogingen in de sociale huursector op 1 juli. In overleg met het Landelijk Huurders Platform is hierom besloten de huuraanpassing in 2019 één keer over te slaan.

	2019	2018	2017
Sociale huurwoningen	1,5%	1,3%	0,5%
Vrije sector	0,0%	0,8%	1,0%

Tabel 15: huuraanpassing zelfstandige woningen

In 2019 hebben wij het huurbeleid in verduurzamingsprojecten gewijzigd. Voorheen hanteerden we na verduurzaming geen huuraanpassing. Sinds de invoering van het nieuwe huurbeleid midden vorig jaar doen we dat wel. We baseren ons daarbij op de door Aedes en de Woonbond in het Sociaal Huurakkoord 2018 afgesproken 'Vergoedingentabel voor duurzaamheidsinvesteringen'. Hierin is voor elke labelsprong een bedrag opgenomen dat de huurder (theoretisch) aan energielasten bespaart. Dit bedrag hanteren wij als maximale huuraanpassing bij verduurzamingsprojecten.

We voerden dit nieuwe huurbeleid alleen door in complexen waar bewoners nog niet op de hoogte waren gesteld van de aanstaande verduurzaming. Waar dat al wel was gebeurd, tornden we niet aan gemaakte afspraken en bleef een huuraanpassing achterwege.

De huurprijzen van intramurale panden zijn opgebouwd uit drie componenten die per 1 juli 2019 als volgt zijn aangepast:

- de kale huur: 1,6% (inflatie);
- de variabele lasten: 1,6% (inflatie);
- de kapitaalslasten: conform de contractueel overeengekomen methodiek van rente en afschrijving.

Met het volgen van de inflatie voeren we ook bij onze intramurale panden een gematigde huuraanpassing door.

4.2.5 Glas- en ontstoppingsfondsen

In de servicekosten wordt een voorschot geheven voor de bijdrage aan de glas- en ontstoppingsfondsen. Dit voorschot staat telkens voor drie jaar vast, waarna op basis van de kosten en inkomsten van het fonds wordt bepaald of het voorschot wordt aangepast. In de periode 2018-2021 is de hoogte van het voorschot gelijk als in de periode 2015-2018. In 2019 was er een overschot op het ontstoppingsfonds. Dit compenseert de tekorten in de periode 2014 t/m 2017.

	Kosten	Inkomsten	Vershil
Glas	€ 394.287	€ 299.178	-€ 95.109
Ontstopping	€ 84.281	€ 133.286	€ 49.005

Tabel 16: glas- en ontstoppingsfondsen

4.3 Beschikbaarheid

4.3.1 Onze belofte

We nemen onze verantwoordelijkheid in het voldoen aan de groeiende vraag naar (betaalbare) geschikte huurwoningen voor ouderen en zorgbehoevenden. We streven daartoe naar een uitbreiding van ons bezit in de periode tot 2035 tot 48.000-50.000 eenheden. Daarnaast vernieuwen we onze voorraad door onder meer nieuwe woonformules te realiseren. We concentreren ons daarbij op die gebieden waar de schaarste het grootst is, waar voorzieningen beschikbaar zijn en we een goede samenwerking hebben of kunnen opbouwen met gemeenten en aanbieders van zorg en diensten. We vertalen dit in focusgemeenten, waar we onze aandacht extra op richten. We gaan hier nader op in de beschrijvingen van onze twaalf clusters in hoofdstuk 7. Het tempo waarin we onze uitbreidingsambitie willen realiseren, hebben we ook in 2019 iets omlaag geschroefd vanwege de ontwikkelingen in de markt en om extra te investeren in bestaand bezit.

Voor woningzoekenden is niet zozeer de totale omvang van onze portefeuille van belang, maar de omvang van het voor nieuwe verhuur vrijkomende aanbod. Bij de verdeling van de beschikbare woningen kijken we waar mogelijk naar meer dan alleen inkomen en huurprijs. We hebben immers niet alleen vanuit de betaalbaarheid een schaars aanbod, maar vooral vanuit de specifieke behoefte aan woonvormen waarin bewoners samen zelfstandig kunnen wonen, zelf ondersteuning kunnen organiseren of zorg kunnen ontvangen. Zo houden we rekening met de zorgvraag van bewoners en creëren we mogelijkheden voor woongemeenschappen. We gaan hierover in gesprek met de gemeenten waar wij actief zijn. Leefbaarheid speelt daarbij een steeds grotere rol.

	2019	2018	2017
Zelfstandige eenheden	30.358	30.588	30.419
Onzelfstandige eenheden	111	111	98
Intramuraal, BW, plaatsen	12.405	12.448	12.815
Acquisitie zelfstandige woningen	225	0	1.349

Tabel 17: portefeuille Woonzorg Nederland

4.3.2 Uitbreiding

Onze totale woningportefeuille is in 2019 gedaald van 43.147 naar 42.874 eenheden. Dit is het gevolg van nieuwbouw en van de transformatie van complexen van intramuraal naar zelfstandig wonen, waarbij kleine, intramurale kamers vaak worden samengevoegd naar één zelfstandige woning. Deze transformaties doen wij in het kader van het scheiden van wonen en zorg, zoals bij het Coornhertcentrum in Den Haag en Hoog Schuilenburg in Almelo. Acquisitie en dispositie zijn ook onderdeel van de groei van ons bezit (zie paragraaf 4.3.3).

Wij leverden in 2019 vijf complexen op ten gevolge van nieuwbouw en transformatie, namelijk:

- De Havens, Nooitgedacht (nieuwbouw, intramuraal pand met 48 eenheden);
- De Wieken, Zierikzee (transformatie, 37 aanleunwoningen);
- Felixoord, Oosterbeek (transformatie, vegetarische woongemeenschap met 22 appartementen);
- Hoog Schuilenburg, Almelo (transformatie, 147 appartementen);
- Dr. Engelsoord, Maasbracht (transformatie, 61 appartementen).

Voor nieuwbouw en transformatie trokken wij in het jaarplan € 48 miljoen uit. Daarvan is € 22 miljoen daadwerkelijk uitgegeven. De onderbesteding heeft enerzijds te maken met een te groot planningsoptimisme en anderzijds met de moeilijke omstandigheden op de markt. Door krapte op de aannemersmarkt is het in het algemeen lastig is om met een goed aanbestedingsresultaat projecten haalbaar te maken. Dit klemt des te meer bij intramurale zorgpanden. Het is moeilijk om met zorgorganisaties te komen tot definitieve plannen. Het kost veel tijd om overeenstemming te bereiken over het programma en de financiële kant (huurprijs en lengte van de huurperiode). Dat zorgpartijen zich in het algemeen niet voor langere periodes willen vastleggen, komt door de kort-cyclische financiering in de zorgsector. Dit maakt het voor Woonzorg Nederland noodzakelijk om bij de nieuwbouw van intramuraal zorgvastgoed te kiezen voor flexibele oplossingen. Een complex is dan na afloop van een huurperiode eventueel ook inzetbaar voor een ander gebruik. Daarbij helpt het ook niet dat er in Nederland geen uniforme standaard bestaat voor omvang, inrichting en prijs van een woonzorgeenheid geschikt voor zware zorg (zie ook paragraaf 2.1). Een andere oorzaak van de onderbesteding is dat grondposities schaars zijn, wat de nieuwbouw zeer beperkt.

4.3.3 Acquisities en verkopen

Woonzorg Nederland heeft in 2019 in totaal 331 eenheden gekocht, waarvan 225 zelfstandige woningen en 106 intramurale eenheden, en 489 wooneenheden verkocht. Hiervan hebben wij 4 woningen aan particulieren verkocht. De overige woningen verkochten wij aan woningcorporaties, zodat de voorraad sociale huurwoningen geborgd bleef. Een bijzonder project is de grootscheepse woningruil met Mooiland. Deze corporatie verkleint haar werkgebied en concentreert zich op haar kerngebied in Noordoost-Brabant en Gennep. Wij verkochten in dit gebied verouderde woningen aan Mooiland die niet meer geschikt zijn (te maken) voor onze doelgroep. We kochten woningen en intramurale eenheden terug in onder meer Pijnacker en Amersfoort, die wel geschikt zijn voor onze doelgroep. Netto betaalden wij bij deze woningruil ongeveer € 7 miljoen aan Mooiland.

Wij stelden in 2019 een transactiemanager aan die zich specifiek bezighoudt met verkopen en acquisities. In het kader van onze wensportefeuille hebben wij inmiddels voor de hele portefeuille in de tijd uitgezet welke complexen we wanneer kwijt willen omdat ze niet passen bij onze doelgroep. Voor acquisities van complexen die wel passen, houden regieteams contact met de gemeenten. Zij horen en zien de kansen en schakelen veelvuldig met de transactiemanager.

4.3.4 Aanbod en verdeling

In 2019 zijn 3.006 nieuwe zelfstandige huurcontracten gesloten. In de verdeling van de beschikbare huurwoningen houden we zoals hiervoor gemeld ook rekening met de zorgvraag van bewoners en met woongemeenschappen.

Net als andere corporaties dragen we bij aan het huisvesten van statushouders (van 55 jaar en ouder), conform afspraken die we daarover maken met de gemeenten.

Woonzorg Nederland wees in 2019 haar sociale huurwoningen passend toe, overeenkomstig de Woningwet. De wet- en regelgeving bevat verschillende bepalingen die te maken hebben met het passend toewijzen van sociale huurwoningen.

- Van de verhuringen aan huurtoeslaggerechtigden dient tenminste 95% een huur te hebben beneden de eerste aftoppingsgrens. Daar hebben wij in 2019 ruimschoots aan voldaan. Van de nieuwe huurders met recht op huurtoeslag kreeg 99,9% een woning toegewezen met een kale huur beneden € 607,46.

Inkomenstoets:

- ten minste 80% van de sociale huurwoningen moet worden toegewezen aan de doelgroep voor de sociale huur. Woonzorg Nederland voldeed hier ruimschoots aan. Wij wezen in 2019 94% van de vrijkomende huurwoningen toe aan huishoudens met een inkomen lager dan € 38.035;
- maximaal 20% mag worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen boven dat van de doelgroep voor sociale huur, waarvan maximaal de helft aan huishoudens met een inkomen boven € 42.436. De percentages bij Woonzorg Nederland: 3% toegewezen aan huishoudens met een inkomen tussen € 38.035 en € 42.436, 3% aan huishoudens met een hoger inkomen.

Bij de woningtoewijzing doen we ons best om iedereen, ook de meest kwetsbare huishoudens, een passend 'thuis' te bieden. Daarvoor proberen we sociaal sterke complexen tot stand te brengen en te behouden, waarin de samenredzaamheid van de bewoners groot is. Sociaal sterke complexen vereisen goede leefbaarheid. Met de toename van het aandeel en aantal kwetsbare bewoners in complexen komt deze soms onder druk te staan. Dit ondermijnt de samenredzaamheid. Daarom willen wij in de woonruimteverdeling naar andere zaken kijken dan alleen inkomen en huishoudensgrootte. We willen de mogelijke gevolgen van toewijzingen voor de leefbaarheid en samenredzaamheid gaan meewegen. Dit wordt in 2020 verder uitgewerkt.

	2019	2018
Woningen met huur beneden de eerste aftoppingsgrens toegewezen aan huurtoeslaggerechtigden (min. 95%)	100%	100%
Sociale huurwoningen toegewezen aan sociale huur doelgroep (min. 80%)	94%	93%
woningen toegewezen aan huishoudens met inkomen tussen €38.035 en €42.436 (max. 10%)	3%	3%
Woningen toegewezen aan huishoudens met inkomen boven €42.436 (max. 10%)	3%	4%

Tabel 18: passend toewijzen

4.4 Kwaliteit en duurzaamheid

4.4.1 Onze belofte

De basis is een goed onderhouden woning. Uitgangspunt is dat al onze gebouwen een conditiescore van 3 of hoger hebben. Onze gebouwen en woningen zijn toegankelijk voor mensen met een rollator en grotendeels ook voor mensen in een rolstoel. Veiligheid is voor onze bewoners van meer dan gemiddeld belang. Onze gebouwen voldoen uiteraard aan de wettelijke eisen op het gebied van brandveiligheid, voorkomen van legionella en asbest. Daarnaast investeren wij extra in veiligheid en in voorlichting om onveilige situaties te voorkomen.

Behalve naar een goed onderhouden woning streven wij ook naar een duurzame woning. We investeren fors in verduurzaming om bij te dragen aan het verminderen van de gevolgen van de klimaatverandering. In 2050 zijn wij CO₂ neutraal.

4.4.2 Goed onderhouden

Wij hebben in 2019 ruim € 11 miljoen meer besteed aan onderhoud dan oorspronkelijk begroot. In totaal gaven wij aan onderhoud ruim € 73 miljoen uit, verdeeld over ruim € 25 miljoen aan planmatig en € 48 miljoen aan niet-planmatig onderhoud. Met deze bedragen komen wij iets lager uit dan de bestedingen aan onderhoud in 2017 en 2018.

Met het onderhoud houden we onze panden op minimaal een conditiescore 3. We zijn in 2019 verder gegaan met de conditiemeting van alle complexen. Deze inventarisatie wordt in de eerste helft van 2020 afgerond. De stand van zaken in de meting eind 2019 liet zien dat 96% van het bezit van Woonzorg Nederland een score heeft van 3 of beter. Daarmee behalen we vrijwel volledig de doelstelling uit onze belofte. De resterende 4% van de complexen heeft een score 4. Scores van 5 of hoger, die duiden op ernstig achterstallig onderhoud, zijn er niet bij Woonzorg Nederland. Het bezit staat er dus in het algemeen goed voor.

Een conditiescore van 3 is met regulier onderhoud goed bij te houden. We hebben in 2019 wel geconstateerd dat we daarvoor onze budgetten voor planmatig onderhoud structureel moeten verhogen. Aanleiding was een onderzoek van de Brink Groep waaruit bleek dat Woonzorg Nederland, gezien het type vastgoed en de doelgroep, structureel moet uitgaan van circa 20% hogere onderhoudsbedragen dan een gemiddelde Nederlandse woningcorporatie. Wij hebben vrijwel alleen gestapeld bezit, met daarin veel gangen en algemene ruimtes. Vanwege de doelgroep zijn er bovendien meer installaties dan in regulier gestapeld bezit, zoals liften, automatische deuren en extra brandveiligheidsvoorzieningen. Dit alles is aanleiding om in 2020 de begroting voor planmatig onderhoud te verhogen van € 25 miljoen naar € 30 miljoen.

x 1.000	2019	2018	2017
Planmatig	25.161	32.665	31.834
Niet-planmatig	48.072	41.773	41.952
Totaal	73.233	74.438	73.786
Planmatig begroot	27.542	23.132	32.142
Niet-planmatig begroot	34.258	30.000	24.745
Totaal begroot	61.800	53.132	56.887

Tabel 19: uitgaven onderhoud

We hebben in 2019 de aansturing van de onderhoudsprojecten verder verbeterd. Bij alle vormen van onderhoud kijken we naar manieren om het strakker en efficiënter te sturen. Zo hebben we het proces voor het verhelpen van reparatieverzoeken geoptimaliseerd. Ook bij het contractonderhoud (liften en andere installaties) onderzoeken we de mogelijkheden tot optimalisering, door bijvoorbeeld bij verwarmingsinstallaties ook kleine vervangingen in contracten mee te nemen. Huurders profiteren van deze procesverbeteringen doordat klachten en storingen sneller worden verholpen.

4.4.3 Veilig

Voor onze bewoners is veiligheid van groot belang. Daarbij besteden we extra aandacht aan brandveiligheid, legionella, asbest en inbraakpreventie, maar ook aan valpreventie en sociale veiligheid. Waar mogelijk zetten we in op veiligheid met een plus.

In 2019 hebben we bijna € 8 miljoen besteed aan maatregelen en investeringen in het kader van brandveiligheid en legionella. Daarnaast investeerden we in veiligheid als onderdeel van maatregelen die in het onderhoud zijn meegenomen. Het brandveiligheidsprogramma heeft heel 2019 doorgelopen en was aan het eind van het jaar zo goed als klaar. De installatie van rookmelders kon begin 2019 al worden afgerond. Daarnaast hebben we in alle panden gekeken naar de veiligheid van vluchtwegen. Scootmobiel kunnen hierin een ernstig obstakel zijn. Daarom maken we in alle panden waar dat mogelijk is een aparte opstelruimte voor scootmobiel. Waar dat niet mogelijk is, overleggen we met de gemeente over een andere oplossing. Met het afronden van het brandveiligheidsprogramma voldoen alle panden volledig aan de wet- en regelgeving.

Om dat zo te houden, zijn alle panden opgenomen in de cyclus van regelmatige herinspecties. Wij hebben voor de 'plus' op veiligheid in 2019 een brandveiligheid challenge uitgeschreven met collega-corporaties Habion en Wooncompagnie. We hebben zeer diverse inzendingen mogen verwelkomen, van manieren om vluchtroutes zichtbaarder te maken tot werpbare brandblussers. Begin 2020 kiezen wij de winnaar. Hiermee gaan wij de brandveiligheidsoplossing in de praktijk te brengen.

Voor het beheersen van legionella is in 2019 een gestroomlijnd proces opgetuigd. Voor asbest hebben we een Plan van Aanpak opgesteld om de hele portefeuille uiterlijk eind 2020 te inventariseren op de aanwezigheid van asbest. Waar acuut moet worden gesaneerd, gebeurt dat.

We hebben in 2019 ook een algemeen veiligheidsbeleid uitgewerkt met als thema's: vallen, inbraken, liften, legionella, brand en asbest. Naast ontmoeten zit de plus van Woonzorg Nederland ook op het gebied van veiligheid. Dat ons bezit volledig voldoet aan de wet- en regelgeving, vinden we daarom niet genoeg. We gaan in 2020 onderzoeken welke extra maatregelen realistisch en haalbaar zijn. Aan de basis daarvan ligt een betere ontsluiting en beter gebruik van de vastgoeddata (zie ook paragraaf 2.3).

x €1.000	2019	2018	2017
Investerings brand- en legionellaveiligheid	7.800	6.800	6.600

Tabel 20: investeringen veiligheid

4.4.4 Goed toegankelijk

Een goed toegankelijke woning is essentieel voor onze bewoners. We onderscheiden daartoe vier klassen:

1. nultredenwoning: een gelijkvloerse woning, toegankelijk met lift en zonder treden;
2. rollatorgeschikt: een woning met brede toegangsdeuren tot het complex, automatische toegangsdeuren en brede deuren;
3. rolstoelgeschikt: een woning met brede deuren, gangen en liften, lage bellen en knoppen en een ruime keuken;
4. zorggeschikt: een gelijkvloerse woning bij een zorgsteunpunt.

Onze woningen zijn nagenoeg allemaal toegankelijk voor mensen met een rollator en grotendeels ook voor mensen met een rolstoel. Vrijwel alle complexen van Woonzorg Nederland zijn voorzien van een lift. Een derde van onze wooneenheden bestaat uit intramurale wooneenheden die geschikt zijn voor het leveren van intensieve zorg. Door het scheiden van wonen en zorg realiseren we steeds meer zelfstandige eenheden waar ook intensieve zorg kan worden geleverd.

4.4.5 Verduurzaming

In 2019 is de verduurzamingstrein goed op stoom geraakt. Aan de basis ligt de wens om de portefeuille met zelfstandige woningen in 2023 op gemiddeld energielabel B of hoger te krijgen. We gaven ruim € 32 miljoen uit aan verduurzaming. Deels gaat het daarbij om projecten waarin alleen verduurzaming aan de orde is. Daarnaast zijn er projecten voor transformatie, ingrijpende renovatie of sloop/nieuwbouw, waarin verduurzaming wordt meegenomen. Via de twee sporen zijn in 2019 in totaal 1.239 woningen verduurzaamd. Daarmee hebben we onze doelstelling van meer dan 1.100 woningen ruimschoots gehaald. Inmiddels heeft 42% van onze woningen een van energielabel B of hoger.

Elk jaar bepalen we welke nieuwe complexen worden aangepakt, met welke ingrepen het best het doel van verduurzaming wordt bereikt en hoe lagere energielasten worden bereikt. Onze insteek is daarbij ook dat woningen met verduurzaming comfortabeler worden. In 2019 hebben we voor het eerst onderzocht hoe tevreden bewoners zijn met het resultaat van verduurzaming. Zij gaven hieraan gemiddeld een 8 (zie paragraaf 4.1.2).

De verduurzamingstrein stoomt in 2020 door. Daarnaast willen we in 2020 de eerste pilots doen met verduurzaming van intramurale zorgpanden. Ook willen we verder uitwerken welke stappen er verder nodig zijn om in 2050 CO₂-neutraal te werken en circulair te bouwen.

x €1.000	2019	2018	2017
Investerings duurzaamheidsprogramma	32.583	4.842	0

Tabel 21: investeringen duurzaamheid

Aandeel zelfstandige woningen naar energielabel	2019	2018	2017
A	23,6%	13,9%	10,1%
B	18,5%	16,8%	14,3%
C	25,1%	29,2%	29,1%
D	20,2%	25,4%	29,4%
E	8,2%	9,6%	10,7%
F	2,5%	3,3%	4,8%
G	1,9%	1,9%	1,5%

Tabel 22: energielabels zelfstandige woningen

4.4.6 Aardbevingsdossier

In maart 2019 hebben twintig organisaties het Groninger Zorgakkoord ondertekend. Wij tekenden mee en speelden ook een actieve rol in het opstellen van het akkoord. In het Groninger Zorgakkoord spreken de organisaties af hoe Groningers in het aardbevingsgebied ook in de toekomst dicht bij huis kwalitatief goede zorg en behandeling kunnen krijgen. De noodzakelijke versterking van zorggebouwen wordt daarbij aangegrepen voor een totale herinrichting van het zorglandschap, afgestemd op de toekomstige zorgbehoefte en als middel om innovaties door te voeren. Naast deze versterkingsoperatie van zorggebouwen is er ook de hersteloperatie van wooncomplexen met zelfstandige woningen. Hiervoor zijn rijksmiddelen beschikbaar, onder meer uit het Nationaal Programma Groningen.

De impact van de hersteloperaties op de portefeuille van Woonzorg is enorm. Wij moeten ruim dertig complexen versterken met circa 1.500 eenheden. Bij de actualisering van het Meerjarenprogramma hebben we hiervoor in juni 2019 € 69 miljoen begroot. De totale hersteloperatie in Groningen zou vóór 2024 afgerond moeten zijn. Woonzorg volgt in deze hersteloperatie het rijksbeleid en is net als andere corporaties afhankelijk van de voortgang daarin.

We willen de hersteloperatie aangrijpen om bij transformaties onze woonformules in te voeren (zie de volgende paragraaf). Ook willen we alle te herstellen complexen verduurzamen. Bij nieuwbouw is de alternatieve aanwendbaarheid van complexen van groot belang, vanwege de krimp in dit gebied. We willen daarbij ook de mogelijkheden onderzoeken om gebouwen neer te zetten voor maar twintig jaar.

4.5 Samen zelfstandig wonen met een plus

4.5.1 Onze belofte

De seniorenhuisvesting in Nederland op een hoger plan brengen, samen met partners in wonen, zorg- en dienstverlening. Dat is onze ambitie. Dat doen wij door aanbod te creëren waarin mensen samen zelfstandig kunnen wonen met een plus. Daaronder verstaan wij wonen in een betaalbare, veilige en toegankelijke woning, met ruimte voor ontmoeting, veel persoonlijke aandacht en met zorg en diensten in het gebouw of 'om de hoek'. Zo willen wij aan onze bewoners de randvoorwaarde scheppen om ook op hogere leeftijd zelf te kunnen bepalen hoe zij hun leven leiden. In dat verband werken we hard aan het ontwikkelen van nieuwe woonformules en innoveren van de seniorenhuisvesting. Dat doen we in nauwe samenwerking met onze partners.

4.5.2 Woonformules

Om greep te krijgen op de vernieuwing van onze bestaande complexen en ontwikkeling van nieuwe complexen zijn wij in 2018 begonnen met het formuleren en ontwikkelen van een aantal woonformules. Aan de basis daarvan ligt een analyse van welke doelgroepen wij hebben en wat zij precies willen. Met de formules lopen we in Nederland voorop in de zoektocht naar nieuwe woonvormen waarin senioren samen zelfstandig kunnen wonen. De noodzaak hiervan wordt, zoals al eerder gemeld, breed onderschreven. In dat kader

zijn wij in 2019 begonnen met een Empathic Living labs onderzoek met de Hogeschool Arnhem Nijmegen en de Technische Universiteit Eindhoven. Hierin onderzoeken wij gemeenschappelijke woonvormen en stellen wij ontwerprichtlijnen op om deze woonvormen te ondersteunen. Zo werken wij aan doorontwikkeling van onze woonformules op wetenschappelijke grondslag.

In 2019 hebben we onze formules vastgelegd. Het zijn er zes.

G'oud.

Dit is onze basisformule waarvoor we gaan in al onze complexen. Hij rust op vijf pijlers: persoonlijke aandacht door de aanwezigheid van een bewonersconsulent, faciliteren van (spontane) ontmoeting, veilig en toegankelijk, wonen nabij naasten of gelijkgestemden en met voorzieningen die liefst ook toegankelijk zijn voor buurtbewoners. In grote lijnen voldoen al onze complexen al aan deze basisformule.

Stadsveteraan.

Deze formule is bedoeld voor senioren die bewust kiezen voor het delen van voorzieningen en compact wonen, in ruil voor de levendigheid van de stad. Bewoners delen faciliteiten in het gebouw, hebben nog geen of maar een lichte zorgvraag en vormen samen een gemeenschap. Stadsveteraan is vanwege de afwijkende woningplattegronden moeilijk toepasbaar in de bestaande bouw en daarom vooral geschikt voor nieuwbouw. In 2019 zijn wij gestart met de voorbereidingen van een eerste project in het Amstelkwartier in Amsterdam, in samenwerking met ontwikkelaar AM.

Dorpsveteraan.

Senioren blijven in hun vertrouwde dorpse omgeving wonen. Door daarbij samen te werken met lokale partners kunnen (zorg)voorzieningen in het dorp behouden blijven. De bewoners zijn bereid deze met elkaar en met het dorp te delen. Ze zijn in hoge mate zelfstandig en zelfredzaam. 'Noaberschap' speelt in deze formule een grote rol. Een voorbeeld van deze formule is Gookingaheem in Noordbroek.

G'oud Geregeld.

Deze formule is vooral geschikt voor 'voorsorteerders': ouderen die (nog) geen (zware) zorg nodig hebben, maar wel zelfstandig willen wonen in een beschermde en veilige woon(zorg)omgeving. In deze complexen is 24/7 zorg op afroep beschikbaar. Om dit te kunnen financieren, leent deze formule zich het best voor grootschalige complexen, waarin mensen van verschillende zorgzwaarte door elkaar wonen. Voorbeelden in ons bezit zijn Het Lindenhof in Enschede, Hof Klarenbeek in Middelburg en Kloosterheerd in Ter Apel.

Het Blokkerhuis.

Dit is een 'huis van de wijk', voor en door senioren die in de kern van een sociale wijk of buurt willen (blijven) wonen. Een Blokkerhuis bruist van de activiteiten en kent (buiten)ruimtes die ook ten dienste staan van de buurt of wijk. De buurt en bewoners beheren samen de ontmoetingsruimte die daardoor de functie krijgt van een buurtcentrum. In een Blokkerhuis kan ook zorg worden aangeboden, maar deze is niet zichtbaar aanwezig. De formule is vernoemd naar het Noord-Hollandse dorp Blokker, waar in het Brinkpark het eerste 'Blokkerhuis' is gerealiseerd. Een nog in ontwikkeling zijnde Blokkerhuis is De Bloemendal in Deventer.

Hofje van Auguste.

Dit is een beschutte (onzelfstandige) woonvorm waar mensen met (beginnende) dementie in kleine groepen samenleven, gegroepeerd naar zorgbehoefte. De woonvorm is open waar het kan, en afgesloten en beschermd waar het moet. Het Hofje van Auguste is geschikt voor kleinschalige locaties, maar ook als module inpasbaar in grootschalige complexen. Voorbeelden in het bezit van Woonzorg Nederland zijn Kloek in het complex De Eglantier in Roosendaal en De Bolder in Dr. Engelsoord in Maasbracht.

In het kader van het scheiden van wonen en zorg realiseren we bij de transformatie van bestaande (voormalige) verzorgingshuizen altijd één van bovenstaande formules. Dat doen we ook in onze nieuwbouwprojecten. In hoofdstuk 7 zal blijken dat in 2019 al in verschillende clusters is begonnen met het realiseren van complexen conform onze woonformules. Dit moet in 2020 in een stroomversnelling komen. Dan werken we ook verder uit welke formules het best waar passen, hoe ze het best kunnen worden ingevoerd en wat daar precies voor nodig is (ook qua beheer, zoals de inzet van personeel, de samenwerking met bewoners en omwonenden en de verhuur van bedrijfs- of maatschappelijk onroerend goed).

4.5.3 Woonzorg Thuis app

In 2018 hebben we een prototype ontwikkeld van een eigen bewonersapp. We ontvingen er eind 2018 een prijs voor. In 2019 hebben we de app laten bouwen. Eind 2019 is in één complex de app getest. De app faciliteert en structureert de contacten in een pand tussen de bewoners. De app maakt het mogelijk op complexniveau een netwerk aan te maken met diverse functionaliteiten, zoals een activiteitenkalender en oproepen (van uitnodigingen voor een literaire filmavond tot oproepen om samen te koken en eten en vragen om iets te lenen of even een boodschap te doen voor iemand). De app heeft ook een chatfunctie en biedt toegang tot Mijn Woonzorg. De bedoeling is dit laatste nog verder uit te bouwen, zodat bewoners via de app ook zaken met ons kunnen regelen, zoals reparatieverzoeken.

In 2020 ronden we de test af, verhelpen we de eventuele kinderziektes en rollen we de app breed uit in onze complexen.

4.6 Doorkijk naar 2020 (en verder)

In 2019 is de maatschappij om ons heen veranderd. Dat heeft ook gevolgen voor de maatschappelijke opdracht die wij in de komende jaren hebben te realiseren. Een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen:

de behoefte aan wonen met complexe zorg groeit sterk. In onze wensportefeuille voor de toekomst gaan we dan ook uit van een groei van het aantal eenheden voor complexe zorg. De urgentie van uitbreiding van het zorgvastgoed geschikt voor zware zorg wordt inmiddels breed gedeeld;

er is een groep senioren die door hun inkomen niet in aanmerking komen voor de sociale huursector. Tegelijkertijd willen zij graag wonen in een collectieve woonvorm;

de druk op corporaties om te 'presteren' op de driehoek betaalbaarheid – beschikbaarheid – kwaliteit en duurzaamheid is groot en vraagt om scherpe keuzes;

door de toename van het aandeel en aantal kwetsbare bewoners in complexen met sociale huurwoningen kan de leefbaarheid onder druk komen te staan. Dit maakt het extra noodzakelijk dat de sectoren welzijn, zorg en wonen (nog) meer met elkaar gaan samenwerken.

In 2019 zijn wij gestart met een *midterm review* van ons ondernemingsplan. Bovenstaande ontwikkelingen spelen daarin een belangrijke rol. In 2020 wordt de *midterm* afgerond en brengen wij, als antwoord op de ontwikkelingen om ons heen, op onderdelen van onze koers accentverschuivingen aan.

Op het moment van het opstellen van de definitieve jaarstukken bepaalt het Coronavirus het dagelijkse leven van onze medewerkers, bewoners en partners. In korte tijd hebben we een aanpak uitgewerkt voor Woonzorg Nederland als verhuurder, als opdrachtgever en als werkgever, rekening houdend met de bijzondere positie als huisvester van de in deze situatie uitermate kwetsbare doelgroep.



5 Allianties

5.1 Alliantiebeleid

In 2019 hebben wij een alliantiebeleid geformuleerd. Daarin komt aan de orde met welke partners wij op welk niveau, om welke redenen en op welke manier willen samenwerken. Uitgangspunt is dat allianties met andere organisaties cruciaal zijn bij het waarmaken van onze missie om de seniorenhuisvesting in Nederland op een hoger plan te tillen. Onze belanghouders zijn mensen en organisaties die enerzijds een belang hebben bij wat wij doen, en anderzijds noodzakelijk zijn om onze beloften te kunnen waarmaken. Duurzame relaties met deze belanghouders dragen bij aan ons streven om strategische kennispartner, regionaal en lokaal verankerd en dicht bij de klant te zijn. Het alliantiebeleid geeft aan wie onze belangrijkste belanghouders zijn en hoe we ons tot deze partijen (willen) verhouden.

Het alliantiebeleid zorgt niet voor een drastische koerswijziging ten opzichte van eerdere jaren, maar we richten onze blik wel nog meer naar buiten. We bestendigen of versterken de relaties met onze belangrijkste belanghouders en profileren ons sterker dan voorheen als landelijk expert in de seniorenhuisvesting en wegbereider van nieuwe woonvormen. Zo hebben we verspreid over het land enkele 'regiotafels' georganiseerd over de regionale opgave op het gebied van wonen en zorg. Ook maken we onderdeel uit van de Taskforce wonen en zorg, waarin we samen met de VNG, Actiz en de ministeries van VWS en BZK, oplossingen bedenken voor knelpunten in wet- en regelgeving en gemeenten stimuleren om actiever aan de slag te gaan met seniorenhuisvesting. Vanuit ons alliantiebeleid verbinden we ons met diverse partijen op complex-, lokaal, regionaal en landelijk niveau. Dit hoofdstuk geeft daarvan een overzicht.

5.2 Bewoners zelfstandige huurwoningen

5.2.1 Landelijk Huurders Platform

Het onafhankelijke Landelijk Huurders Platform (LHP) vertegenwoordigt de huurders van zelfstandige woningen van Woonzorg Nederland. Woonzorg Nederland betreft het LHP actief bij het voorbereiden en toetsen van beleid. Het bestuur van Woonzorg Nederland en het LHP komen elke twee maanden bij elkaar. Onderwerpen van gesprek zijn bijvoorbeeld het huurprijsbeleid, de begroting en het jaarplan en de prestatieafspraken met gemeenten en bewonerscommissies. Het LHP heeft daarnaast twee keer per jaar overleg met de Raad van Commissarissen, zes keer per jaar bijeenkomsten met bewonerscommissies en frequente overleggen met verschillende afdelingen binnen Woonzorg Nederland.

In 2019 is de samenstelling van het LHP veranderd. De heer J. Kolenbrander heeft zijn bestuurslidmaatschap neergelegd. De heer G. Hemke heeft met het einde van zijn bestuurstermijn het LHP verlaten. Daarnaast is afscheid genomen van de ambtelijk secretaris, mevrouw R. Rauch. Het bestuur van het LHP dankt hen voor hun inzet en het delen van hun kennis. De samenwerking met Woonzorg Nederland werd ondanks deze veranderingen onverminderd voortgezet.

In 2019 werden een aantal langlopende trajecten tot een goed einde gebracht. Hierdoor was de inhoudelijke vraagstelling van de gevraagde adviezen zwaar. Het traject omtrent de servicekosten sprong het meest in het oog. Het LHP heeft hier ongevraagd advies over uitgebracht. Ook werd een ongevraagd advies uitgebracht over de met bewonerscommissies afgesloten vrijwilligersovereenkomst. Dit advies ging tevens over de grotere inzet van bewonerscommissies bij de dagelijkse gang van zaken binnen complexen.

Het LHP is op aangeven van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen een professionaliseringstraject gestart onder leiding van De Nieuwe Wind, een bureau dat zich richt op de versterking van huurdersparticipatie. Hiermee ontwikkelt het LHP zich en raakt het beter toegerust voor de voortschrijdende verzwaring en complexiteit van het takenpakket, alsmede de ontwikkelingen op het gebied van wetgeving.

Vanuit de nieuwe samenstelling ziet het bestuur 2020 met vertrouwen en met nieuw elan tegemoet.

Besproken onderwerpen	Uitgebracht advies
Verlenging contract Main Energy	Positief advies
Wensportefeuille 2.0	Positief advies
Jaarplan en begroting WZN	Positief advies
Integraal huurbeleid	Huurverhoging 0 %
Bodbrief 2019	Positief advies
Integraal huurbeleid doorbelasten verduurzaming	Negatief advies
Integraal huurbeleid moment huuraanpassing vrije sector per 1 juli 2019	Negatief advies
Integraal huurbeleid moment huuraanpassing vrije sector per 1 juli 2020	Positief advies
Begroting 2020 LHP	Geen advies, besproken
Eerste evaluatie prestatieafspraken	Geen advies, besproken
Evaluatie samenwerkingsovereenkomst	Enkele wijzigingen in de overeenkomst
Kwartaalverslagen klachten Woonzorg	Geen advies, besproken
Duurzaamheid	Geen advies, besproken
Veiligheid	Geen advies, besproken
Onderhoud	Geen advies, besproken
Evaluatie dienstverlening (o.a. servicekosten)	Geen advies, in behandeling
Prestatieafspraken	Geen advies, besproken
Midterm ondernemingsplan	Geen advies, besproken
Communicatie Woonzorg Nederland en huurders, waaronder Woonzorg Thuis	Geen advies, besproken

Tabel 23: adviezen LHP

5.2.2 Bewonerscommissies

Bewonerscommissies vertegenwoordigen de bewoners van zelfstandige woningen op complexniveau. In 2019 waren er 220 bewonerscommissies actief. Het LHP adviseert en ondersteunt de bewonerscommissies. Bewonerscommissies hebben een verbindende rol in een complex. Ze beheren ontmoetingsruimte(n), organiseren activiteiten en spelen een belangrijke rol bij het overleg over en de afronding van de berekening van de servicekosten. Bewonerscommissies staan in overleg met de bewonersconsulenten. Woonzorg Nederland ondersteunt bewonerscommissies met een financiële bijdrage. Bij complexen waar geen commissie actief is, faciliteert Woonzorg Nederland bewoners bij de oprichting ervan.

5.2.3 Klantenpanel

Naast de formele vertegenwoordiging van bewoners via het Landelijk Huurders Platform en de bewonerscommissies, hebben wij een klantenpanel van huurders van zelfstandige woningen dat we regelmatig raadplegen over specifieke onderwerpen. Het panel bestaat uit zo'n 800 huurders die zich hiervoor zelf hebben aangemeld. Zij worden benaderd via internet of telefonisch ondervraagd. In 2019 hebben we onder meer met input van het klantenpanel onze woonformule Stadsveteraan uitgewerkt.

5.3 Zakelijke huurders

Samen met onze zakelijke huurders geven we invulling aan de groeiende vraag naar wonen met complexe zorg. Ruim een kwart van het aantal wooneenheden dat we aanbieden, betreft daarom intramurale zorgplaatsen. Wij verhuren 160 zorgpanden aan 90 zorgorganisaties. Eind 2018 hebben wij een 0-meting gedaan van de klanttevredenheid gemeten onder onze zakelijke huurders. Dat leverde een rapportcijfer op van 4,8. In 2019 hebben we hard gewerkt om dit cijfer te verhogen. We definieerden een programma klanttevredenheid. Dit programma besteedt veel aandacht aan de verbetering van interne processen, cultuur en gedrag binnen onze organisatie. In 2019 hebben we in dit verband de achterstand bij het verhelpen van reparatieverzoeken ingelopen en het factureringsproces verbeterd. Ook zijn we doorggegaan met de standaardisering ('brutering') van de zakelijke contracten. Vanuit de historie zijn er verschillende contracten ontstaan met bijvoorbeeld verschillende afspraken over de verdeling van kosten van onderhoud. Om deze verschillen weg te werken, voeren wij bij het omzetten van contracten (aan het eind van de contractperiode of na renovatie) of afsluiten van nieuwe contracten overal hetzelfde uniforme contract in. Zo ontstaan duidelijke afspraken over de samenwerking met onze zakelijke klanten: zij richten zich op het leveren van zorg, wij faciliteren hen hierin.

Onze inspanningen voor onze zakelijke huurders hebben resultaat gehad. In het klanttevredenheidsonderzoek eind 2019 was het rapportcijfer gestegen naar 5,6. Met name op het gebied van onderhoud valt nog veel te verbeteren. Wij willen op dit gebied veel meer pro-actief gaan werken, zodat de zorgpartij van te voren weet wat er in de komende twee jaar aan onderhoud op het programma staat. Zo ontstaat meer zekerheid. Door het beschikbaar komen van betere data over de technische staat van complexen maken wij hierin goede vorderingen. Dit draagt bij aan ons voornemen om zorgpartijen voor langere periodes aan ons te binden.

5.4 Prestatieafspraken

Woonzorg Nederland is actief in 175 gemeenten in Nederland. In de meeste gemeenten zijn wij op de lokale woningmarkt een relatief kleine speler. De mate waarin wij bij het lokale woningbeleid worden betrokken, verschilt. In de ene gemeente zitten wij aan tafel als volwaardige partner, in de andere zijn de contacten beperkter. Zoals in hoofdstuk 7 zal blijken, zien wij onze rol op het lokale speelveld in het algemeen sterker worden. Omdat wij ons landelijk en in veel regio's en gemeenten duidelijker profileren als dé landelijke

expert in de seniorenhuisvesting, worden wij op lokaal niveau steeds vaker bij de planvorming betrokken. Ook het groeiend besef onder gemeenten dat seniorenhuisvesting een steeds urgentere opgave wordt, draagt hieraan bij. Met onze woonformules bieden we veel gemeenten daarbij een wenkend perspectief op de mogelijkheden op dit gebied.

In 2019 hebben wij met 136 gemeenten prestatieafspraken gemaakt, één- of meerjarig. Gemeenten die geen prestatieafspraken met ons maken, doen dat vaak omdat we er een klein aantal woningen hebben. In dat geval fungeert onze bieding op de prestatieafspraken als afspraak. Regelmatig terugkerende en voor ons vanuit onze visie belangrijke onderwerpen in de prestatieafspraken zijn: het werken aan onze woonformules (via nieuwbouw en transformatie), betaalbaarheid, woonruimteverdeling (met het oog op de zorgvraag en leefbaarheid), duurzaamheid en leefbaarheid (vanwege de invloed op de vorming van gemeenschappen). We zien prestatieafspraken een steeds belangrijker rol spelen en kennen de gemeenten steeds beter (en omgekeerd). We grijpen het overleg over de afspraken graag aan om met elkaar in gesprek te gaan over het vernieuwen van de seniorenhuisvesting en de lokale coalities die daarvoor nodig zijn. Het is echter een grote opgave om met 175 gemeenten specifieke en concrete afspraken te maken.

Wij stellen ons op lokaal niveau vooral actief op in wat wij 'focusgemeenten' noemen. Dit zijn gemeenten:

- waarin er bijvoorbeeld mogelijkheden zijn tot ontwikkeling of verbetering van onze woonformules (via nieuwbouw of transformatie);
- waar projecten lopen of gaan spelen (zoals nieuwbouw, verduurzaming en transformatie);
- waarin we vanuit onze wensportefeuille behoefte hebben aan uitbreiding;
- die veel aandacht hebben voor seniorenhuisvesting;
- waarmee wij al goed samenwerken, of
- waarin de leefbaarheid in een bepaald complex vraagt om een nauwe samenwerking.

In 2019 hadden wij 51 focusgemeenten; met 43 van hen hadden we prestatieafspraken gemaakt. In de overige (niet-focus)gemeenten maken wij ook prestatieafspraken, maar nemen wij een minder actieve rol op ons.

5.5 Samenwerking in lokale en regionale coalities

Behalve met gemeenten werken wij lokaal en regionaal samen met collega-corporaties, aanbieders van zorg, diensten en welzijn, politie, brandweer en vrijwilligersorganisaties. Dit is noodzakelijk om een integraal aanbod van wonen, diensten en zorg voor onze bewoners neer te zetten en om bij signalen het lokale netwerk te kunnen inschakelen voor ondersteuning van onze bewoners. Wij hebben de lokale en regionale coalities

nodig om onze belofte van samen zelfstandig wonen met een plus te kunnen realiseren. Zo zijn enkele van onze woonformules alleen te realiseren als we daarin kunnen samenwerken met partijen die in onze complexen zorg en diensten willen aanbieden dan wel activiteiten willen organiseren. Wij kunnen hierin immers 'slechts' faciliterend optreden, door het verhuren van ruimtes.

In 2019 hebben wij in het kader van ons alliantiebeleid meer werk gemaakt van de coalitievorming op regionaal en lokaal niveau. We organiseerden regiodialogen in onder meer Enschede en Deventer. Daarin spraken we met zorgpartijen, corporaties, gemeenten, eventuele regionale samenwerkingsverbanden, zorgkantoor en bewonersvertegenwoordigers over het gewenste toekomstige woonzorglandschap in de regio, rekening houdend met onder meer de ontwikkeling van de vraag, de concentratie van voorzieningen en het tekort aan verplegend personeel. In onder meer Purmerend en Zaanstad participeerden we in debatten over de lokale opgave aan seniorenhuisvesting en de mogelijkheden om hierin te voorzien. In Groningen waren we een van de ondertekenaars van het Groninger Zorgakkoord (zie paragraaf 4.4.5). Andere voorbeelden van een actieve rol van Woonzorg Nederland op lokaal of regionaal niveau zijn te vinden in hoofdstuk 7.

Een bijzondere activiteit om tot coalitievorming te komen was dat wij de dames THE uitnodigden om een kijkje te nemen in een aantal panden van Woonzorg Nederland. Dames THE zijn twee vrouwen die door de bril van bewoners kijken naar het leven in een verzorgings- of verpleeghuis en daarover een recensie plaatsen op de website zorgvisite.nl. Wij gingen enkele malen mee met de dames THE en nodigden daarbij ook lokale partners uit. Dit blijkt een speelse manier om met onze partners in gesprek te komen over eventuele verbeteringen in de zorg- en dienstverlening in onze panden.

5.6 Landelijke samenwerkingsverbanden

Als landelijke speler en expert in de seniorenhuisvesting hechten wij ook een groot belang aan landelijke samenwerking. In september 2019 namen wij, namens Aedes en samen met het bestuur van Stadgenoot, zitting in de landelijke Taskforce Wonen en Zorg. Deze taskforce, die verder bestaat uit de VNG, Actiz en de ministeries van VWS en BZK, heeft als doel oplossingen te bedenken voor knelpunten die voortkomen uit wet- en regelgeving en gemeenten te stimuleren actiever aan de slag te gaan met seniorenhuisvesting. Ook namen wij in september deel aan een door de ministeries van VWS en BZK georganiseerd rondetafelgesprek over het thema Wonen en Zorg voor ouderen. Wij deelden hierin onze visie over de noodzaak van nieuwe collectieve woonvormen en de noodzaak voor meer zorgvastgoed geschikt voor zware zorg.

Wij voerden ook een lobby, samen met Habion, Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (SOR) en de ouderenbond ANBO, tegen het wetsvoorstel van het ministerie van BZK om de toelatingsgrens tot de sociale huursector voor alleenstaanden te verlagen. Deze verlaging maakt het voor senioren die willen of moeten verhuizen eerder onmogelijk om te verhuizen naar een geschiktere woonvorm. Eveneens met Habion, en daarnaast met collega-corporatie Wooncompagnie, schreven wij in oktober een *challenge* uit om brandveiligheidsinnovaties voor senioren te vinden, zowel op het gebied van vluchten als preventie. De inzendingstermijn sloot in januari 2020.

Aan het einde van het jaar zijn wij in samenwerking met de Technische Universiteit Eindhoven en de Hogeschool Arnhem Nijmegen een onderzoek gestart naar de meerwaarde van gemeenschappelijk wonen in een vergrijzende samenleving. Het onderzoek duurt vier jaar en mondt uit in concrete ontwerprichtlijnen en -formules voor passende woonvormen die het welzijn van oudere bewoners bevorderen.

We zijn verder gestart met een samenwerking met ontwikkelaar BPD bij gebiedsontwikkelingen. We verkennen de mogelijkheden in Zuid- en Noord-Holland en rollen de samenwerking daarna mogelijk uit in andere gebieden.

Naast deze meer projectmatige en eenmalige samenwerkingsactiviteiten participeren wij structureel in een aantal landelijke samenwerkingsverbanden:

- De Vernieuwde Stad (een netwerk van grootstedelijke corporaties, om grootstedelijke uitdagingen te agenderen, bediscussiëren en uit te werken);
- Corpovenista (een kennisorganisatie en broedplaats voor strategen van woningcorporaties);
- Forum voor Stedelijke Vernieuwing (een kennisuitwisselingsplatform van corporaties, ontwikkelaars, beleggers en de overheid, gericht op innovaties in de stedelijke ontwikkeling);
- Nationaal Renovatie Platform (NRP: een platform waar onder andere woningcorporaties, bouwbedrijven en financiers aan deelnemen, gericht op duurzaam (her)gebruik van de bestaande gebouwde omgeving door renovatie en transformatie);
- Watertorenberaad (een netwerk van onder andere gemeenten, woningcorporaties en bouwbedrijven voor efficiëntere gebiedsontwikkeling door kennisdeling).

Daarnaast werken wij veel samen met de brancheverenigingen van woningcorporaties Aedes en van zorgorganisaties ActiZ.



6 Duurzaam gezonde exploitatie

6.1 Algemeen

De financiële doelstellingen van Woonzorg Nederland over 2019 waren gericht op:

- beschikbaarheid van voldoende financiële middelen voor de betaalbaarheid van onze woningen voor de doelgroep;
- het op peil houden, en verder verbeteren, van ons bezit door het uitvoeren van onderhoud, renovatie en duurzaamheidsmaatregelen;
- bijdragen aan verruiming van het aanbod voor senioren en zorgbehoevenden.

Deze doelstelling vloeiden voort uit de visie en strategie uit het ondernemingsplan.

6.2 Financieel jaarresultaat

6.2.1 Kasstroom, investeringen en leningen

De operationele kasstroom over 2019 bedraagt € 61 miljoen. Deze kasstroom is geheel ingezet voor investeringen. Het investeringsprogramma is in 2019 vooral gericht geweest op levensduur verlengende maatregelen voor bestaand vastgoed (duurzaamheid, bijzondere investeringen en renovatie), hierin zijn ten dele maatregelen inbegrepen die gedaan zijn in het kader van het realiseren van woonformules en (samen)zelfstandig wonen met een plus. In het verslagjaar is € 83 miljoen aan leningen afgelost en € 61 miljoen aan nieuwe leningen aangetrokken.

6.2.2 Winst- en verliesrekening

De winst- en verliesrekening over 2019 laat een positief resultaat voor belastingen zien van € 309 miljoen (2018: € 505 miljoen), ofwel € 196 miljoen lager dan vorig verslagjaar.

De waardeveranderingen vastgoedportefeuille zijn € 185 miljoen lager dan in 2018. De toename van huuropbrengsten waren ontoereikend om de toegenomen lasten op te vangen. Door de rentedaling is de waardeveranderingen van financiële vaste activa € 4 miljoen lager dan vorig jaar. De actualisatie van de fiscale positie leidt tot € 6 miljoen hogere lasten vennootschapsbelasting.

De lagere waardeveranderingen vastgoedportefeuille heeft meerdere oorzaken. In 2019 is zowel de productie als de omvang van de projecten gestegen. De stijgende investeringen hebben geleid tot € 28 miljoen meer dotatie aan de voorziening onrendabele investeringen. Daarnaast was in 2018 sprake van een incidentele stijging. Het resultaat bestond voor € 80 miljoen uit een schattingswijziging. De oorzaak hiervan is dat in 2018 de waardering van het laatste deel van de vastgoedportefeuille is omgezet van de basisversie naar de fullversie. De resterende afname van de waardeveranderingen wordt veroorzaakt doordat de toename van de marktwaarde in 2019 lager is dan in 2018.

6.2.3 Genormaliseerd resultaat

Het netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille steeg met € 8 miljoen naar € 160 miljoen. Deze stijging wordt voor € 4 miljoen verklaard door hogere huuropbrengsten (inflatie) en lagere huurderiving wegens oninbaarheid en leegstand. Verder daalden zowel de directe onderhoudslasten als de verhuur en beheerlasten beiden met € 1 miljoen.

Het netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille ad € 6 miljoen negatief is inclusief Mooiland. Zonder deze transactie bedroeg het resultaat € 1 miljoen negatief ten opzichte van € 1 miljoen positief over 2018 bij een verkoopopbrengst van circa € 8 miljoen in beide jaren.

De totale personele kosten en overige bedrijfslasten stegen met 7% naar € 44 miljoen in 2019, onder meer door inzet op specifieke programma's waaronder bijvoorbeeld datakwaliteit.

6.2.4 Bedrijfslasten

Op de bedrijfslasten scoort Woonzorg Nederland, zoals blijkt uit de Aedes Benchmark 2019, gemiddeld laag ten opzichte van andere corporaties. Het niveau van de beïnvloedbare bedrijfslasten is gestegen van € 630 naar € 771 per verhuureenheid en behoort bij het gemiddelde van de referentiegroep 'grote woningcorporaties'. Incidentele projecten gericht op het optimaliseren van de bedrijfsvoering hebben geleid tot hogere lasten. Daarnaast is de uitkomst negatief beïnvloed door een incidenteel presentatie-effect. Zonder dit effect waren onze lasten € 40 lager en waren we evenals in 2019 ingedeeld bij de laatste van de referentiegroep "grote woningcorporaties".

6.2.5 Waardering vastgoed

Per 31 december 2019 is in totaal voor € 2,02 miljard aan ongerealiseerde herwaarderingen in de overige reserves inbegrepen (in 2018: € 1,83 miljard). De waardering van het vastgoed gebeurt sinds 2018 in de full versie op basis van onafhankelijke taxaties.

De realisatie van deze herwaardering is sterk afhankelijk van het te voeren beleid van Woonzorg Nederland. De mogelijkheden voor de corporatie om vrijelijk (door complexgewijze) verkoop of huurstijgingen de marktwaarde in verhuurde staat van het bezit in exploitatie te realiseren zijn beperkt door wettelijke maatregelen en maatschappelijke ontwikkelingen zoals demografie en de behoefte aan huurwoningen.

Het bestuur van Woonzorg Nederland heeft een inschatting gemaakt van het gedeelte van de herwaarderingsreserve dat bij ongewijzigd beleid niet of eerst op zeer lange termijn realiseerbaar is. Deze schatting ligt in lijn met het verschil tussen de beleidswaarde van het bezit in exploitatie (€ 3,18 miljard) en de marktwaarde van dit bezit (€ 5,10 miljard) en bedraagt circa € 1,9 miljard. Dit betekent dat ongeveer 60% van het totale eigen vermogen niet of eerst op zeer lange termijn realiseerbaar is. Het niet realiseren van ons vermogen is in overeenstemming met onze maatschappelijke ambitie en de belofte 'samen zelfstandig wonen met een plus' te realiseren.

6.2.6 Marktwaarde en beleidswaarde

Beleidsmatige beschouwing op de ontwikkeling van de marktwaarde

Het jaar 2019 kenmerkt zich door een wederom sterk aangetrokken woningmarkt ten opzichte van 2018. Zowel in de koop- als huurmarkt blijft een toenemende interesse bestaan. Voor Woonzorg Nederland heeft dit tot een stijging van de marktwaarde gezorgd. De totale waarde van de woningportefeuille is met € 298 miljoen gegroeid naar € 5.104 miljoen. De netto groei is geheel het gevolg van waardestijging. De waardestijging bedraagt 6%.

De positieve waardeontwikkeling is vooral het gevolg van een verder aangetrokken koopmarkt, waarin de toegenomen vraag en krapte resulteren in een leegwaarde groei per m² van onze vastgoedportefeuille en hogere markthuren. Tot slot leidt de lage rentestand tot lagere verdisconteringsvoeten.

De huurprijsontwikkeling van het sociale vastgoed heeft een neerwaartse invloed gehad op de waardeontwikkeling. Hoewel de ontwikkeling van de contracthuur positief is, blijft deze achter ten opzichte van 2018 door een gematigde huuraanpassing en passend toewijzen. Hiermee geven wij invulling aan onze maatschappelijke taak op het gebied van betaalbaarheid.

Beleidsmatige beschouwing op de ontwikkeling van de beleidswaarde

De ontwikkeling van de beleidswaarde wordt deels beïnvloed door de ontwikkeling van de marktwaarde in verhuurde staat welke hiervoor is toegelicht, omdat met de beleidswaarde de marktwaarde als vertrekpunt neemt.

Bij het opstellen van de jaarrekening maakt het bestuur diverse schattingen. Dit is inherent aan het toepassen van de geldende verslaggevingsstandaarden. In het bijzonder is dit van toepassing op de bepaling van de marktwaarde en de beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie. De waardebepaling van het vastgoed (terug te vinden in de marktwaarde en beleidswaarde) is de grootste schattingspost waar het bestuur een inschatting over moet maken voor de jaarrekening.

De ontwikkeling van de beleidswaarde volgt grotendeels de ontwikkeling van de marktwaarde. Ten opzichte van 2018 is de procentuele afslag op de marktwaarde nagenoeg gelijk gebleven (36%). Wel hebben er verschuivingen plaatsgevonden tussen de verschillende afslagcategorieën. Deze waren voornamelijk het gevolg van de implementatie van het functionele model bij het bepalen van de beheer- en onderhoudsnormen.

Voor een beleidsmatige beschouwing op de ontwikkeling van de marktwaarde wordt verwezen naar de toelichting op de balans van de jaarrekeningpost vastgoedbeleggingen.

6.3 Meerjarenprognose

Op basis van het ondernemingsplan en de jaarplannen stelt Woonzorg Nederland elk jaar de financiële meerjarenprognose op. In de doorrekening werken we met de richtlijnen van de toezichthouders Aw en Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), voor onder andere heffingen en discontopercentages.

Ook dit jaar is de meerjarenprognose van Woonzorg Nederland in het najaar opgesteld. De meerjarenprognose is een instrument om de strategische koers van Woonzorg Nederland door te rekenen en zo nodig te herijken. Ook brengt ze de belangrijkste risico's en de (financiële) effecten daarvan in kaart. Daarover leggen we verantwoording af in de Prognose informatie (dPi). De meerjarenprognose hanteert een beschouwingsperiode van tien jaar, wat mede belangrijk is vanuit het oogpunt van financieel beheer.

De meerjarenprognose laat zien dat Woonzorg Nederland voldoet aan alle normen van het WSW en de Aw. Onze financiële ratio's over de jaren 2020 tot en met 2024 luiden als volgt:

	Norm					
	Aw/WSW	2020	2021	2022	2023	2024
ICR DAEB	>1,4	2,0	2,0	2,1	2,2	2,1
ICR niet-DAEB	>1,8	2,5	3,2	3,6	4,0	4,4
LTV beleidswaarde DAEB	<75%	56%	54%	53%	52%	52%
LTV beleidswaarde niet-DAEB	<75%	28%	25%	24%	21%	19%
Solvabiliteit beleidswaarde DAEB	>20%	47%	48%	49%	49%	50%
Solvabiliteit beleidswaarde niet-DAEB	>40%	72%	74%	76%	78%	81%
Dekkingsratio DAEB	<70%	39%	38%	38%	37%	37%
Dekkingsratio niet- DAEB	<70%	26%	23%	21%	19%	17%

Woonzorg Nederland heeft een ambitieus investeringsprogramma. Wij willen investeren in de uitbreiding van onze portefeuille door middel van nieuwbouw, de transformatie van intramurale complexen naar zelfstandige eenheden, verduurzaming van ons bezit en acquisitie. Dit doen we om te voldoen aan de groeiende vraag van de doelgroep naar betaalbare huisvesting. Om de investeringsopgave en de nagestreefde verdere verbetering van de bedrijfsvoering te kunnen realiseren, brengen en houden we de personele bezetting op de gewenste sterkte.

Wij investeren nagenoeg alleen in het DAEB-segment en financieren deze investeringen uit de operationele kasstroom en (voor maximaal de helft) met WSW-geborgde leningen. Door de groei van de portefeuille zal de huromzet de komende vijf jaar met circa 7% toenemen.

In de meerjarenprognose in dit jaarverslag zijn de verwachtingen voor 2020 beschreven zoals die waren voordat het Corona virus ons in de greep hield. Omdat de daadwerkelijke impact nog lastig in te schatten is, is onze meerjarenprognose ongewijzigd gebleven.

6.4 Financiële continuïteit

Woonzorg Nederland voldoet over 2019 aan alle normen die Aw en WSW stellen aan een gezonde financiële positie. De financiële ratio's luiden als volgt:

	Norm	2019
	Aw/WSW	Realisatie
ICR DAEB	>1,4	2,0
ICR niet-DAEB	>1,8	2,2
LTV beleidswaarde DAEB	<75%	64%
LTV beleidswaarde niet-DAEB	<75%	38%
Solvabiliteit beleidswaarde DAEB	>20%	40%
Solvabiliteit beleidswaarde niet-DAEB	>40%	61%
Dekkingsratio DAEB	<70%	39%
Dekkingsratio niet- DAEB	<70%	36%

Het WSW heeft het nieuwe financiële kengetal discontinuïteitsratio geïntroduceerd. Dit is de verhouding tussen de marktwaarde van de leningen ten opzichte van de marktwaarde van het vastgoed. Het discontinuïteitsratio van Woonzorg Nederland over 2019 bedraagt 50%. Er is nog geen normering vastgesteld.

Woonzorg Nederland voert een vrij behoudend huurbeleid. De huurstijging lag in 2019 rond de inflatie (1,5%), terwijl de huursombenadering maximaal 1% boven inflatie toestaat. Het terughoudend huurbeleid drukt de beleidswaarde en de ontwikkeling van de operationele kasstroom.

Als belangrijkste bedrijfsrisico ziet het WSW de transformatieopgave van Woonzorg Nederland die voortvloeit uit het scheiden van wonen en zorg. Voor 2019 heeft het WSW een borgingsplafond afgegeven van €1,85 miljard. Dit is afgegeven op basis van de dPi 2018. In 2020 zal een herzien borgingsplafond worden afgegeven op basis van de dPi 2019. Dit borgingsplafond is naar verwachting toereikend om in onze financieringsbehoefte te voorzien.

Gezien de ontwikkeling van de diverse kengetallen en de sturingsmogelijkheden is de continuïteit van Woonzorg Nederland de komende jaren gewaarborgd.

Gebeurtenissen na balansdatum: Corona

Het Corona-virus COVID-19 heeft zich begin 2020 wereldwijd verspreid. Het virus heeft ernstige gevolgen voor de volksgezondheid. In maart 2020 zijn er vanuit het RIVM richtlijnen gekomen om het coronavirus (COVID-19) in te dammen. Tegelijkertijd heeft Woonzorg Nederland een crisisteam ingericht om de ontwikkelingen te volgen en te vertalen naar de organisatie. Woonzorg Nederland volgt de richtlijnen van het RIVM en heeft op basis daarvan een aanpak uitgewerkt met de volgende uitgangspunten: (1) veiligheid medewerkers, (2) veiligheid bewoners, (3) zo lang mogelijk continueren cruciale dienstverlening, (4) borgen bedrijfscontinuïteit en (5) onze positie benutten om onze particuliere en zakelijke huurders te helpen. Dit laatste is van belang gezien de kwetsbaarheid van onze doelgroep en de sterk toenemende eenzaamheid. We werken daarin samen met lokale partijen en vrijwilligers.

Hoe groot de impact daadwerkelijk zal zijn is onzeker, dat hangt onder andere af van de doorlooptijd van beperkende maatregelen en van de daaruit voortvloeiende sociaal maatschappelijke en economische gevolgen. De ontwikkelingen volgen zich in hoog tempo op. De organisatie is op dit moment goed in staat om te functioneren en met deze onzekerheden om te gaan. Maatwerk indien nodig richting huurders, leveranciers en/of werknemers blijft heel belangrijk komende tijd.

Middels scenario-analyses hebben wij de mogelijke impact op huurinkomsten, onderhouds-, renovatie- en bedrijfslasten en waardeveranderingen ingeschat. Woonzorg Nederland heeft voldoende financiële buffers en mogelijkheden om op deze gewijzigde omstandigheden te anticiperen zonder dat de continuïteit in gevaar komt. Maandelijks (en zo nodig frequenter) updaten wij de financiële prognoses, rekening houdend met de ontwikkeling van COVID-19. Al met al is sprake van onzekerheid, maar met de genomen maatregelen zijn wij van mening dat Woonzorg Nederland beheerst door deze situatie kan komen.

6.5 Fiscale ontwikkelingen

6.5.1 Vennootschapsbelasting

Per 1 januari 2012 is Woonzorg Nederland integraal belastingplichtig geworden voor de vennootschapsbelasting. De fiscale positie in de jaarrekening 2019 is vastgesteld op basis van de Vaststellingsovereenkomst die Woonzorg Nederland op 1 oktober 2014 heeft ondertekend. In 2019 zijn de aangiften tot en met 2016 definitief vastgesteld. De definitieve aanslag over 2017 wordt op korte termijn verwacht. Ook heeft Woonzorg Nederland met de Belastingdienst overeenstemming bereikt over de waardering van bepaalde activa op de fiscale openingsbalans.

6.5.2 Omzetbelasting

We hebben stappen gemaakt ten aanzien van de inbedding van structurele maatregelen van Administratieve Organisatie/Interne Controle om de btw-compliance meer zichtbaar te borgen. Dit gebeurt op basis van de resultaten van een uitgebreide interne controle op de toepassing van de BTW wet- en regelgeving over 2015 en 2016 en de steekproeven over de jaren 2017 en 2018. Ten aanzien van de jaren 2017 en 2018 zijn wij nog in de afwikkelingsfase met de Belastingdienst, waarbij wij willen opmerken dat de suppletie over het jaar 2017 is ingediend. De verwachting is dat wij dit proces in 2020 zullen afronden.

6.5.3 Overige belastingen en heffingen

De verhuurderheffing is als standaard last opgenomen in de cijfers op basis van de wettelijke tarieven. In 2019 is geen saneringsheffing geheven.

6.6 Beschikbaarheid financiering

In de funding van onze financieringsbehoefte hebben wij in het verslagjaar geen problemen ondervonden. In 2019 trokken wij alleen langlopende, door WSW geborgde leningen aan. De WSW-geborgde leningenportefeuille bedroeg per ultimo 2019 circa € 1,81 miljard, bij een borgingsplafond van € 1,85 miljard.

In 2019 hebben wij het rekening-courant krediet van € 65 miljoen gehandhaafd. Verder hadden wij per ultimo 2019 een negatief liquiditeitssaldo van € 11 miljoen, tegen een positief saldo ultimo 2018 van € 20 miljoen. Dit is het gevolg van het aflossen op langlopende financiering en uitvoeren van investeringen zonder direct nieuwe financiering aan trekken.

6.7 Financieringsbeleid

De totale leningenportefeuille van circa € 1,82 miljard heeft ultimo 2019 een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet van 3,12 % (2018: 3,18%). Op basis van de huidige rentecurve is de duration – de gewogen gemiddelde looptijd van de uitgaande kasstromen van de leningenportefeuille (inclusief rentederivaten) – per ultimo 2019 12,6 jaar (2018: 11,8 jaar). Conform vastgesteld beleid werkt Woonzorg Nederland niet met open financieringsposities. We trekken pas financiering aan nadat is vastgesteld dat de liquiditeitsprognose aangeeft dat er op korte termijn een financieringsbehoefte ontstaat. In 2019 is voor circa € 61 miljoen aan nieuwe leningen aangetrokken, terwijl circa €83 miljoen is afgelost.

6.8 Derivaten

Woonzorg Nederland voert al jarenlang een defensief derivatenbeleid, om financierings- en renterisico's te voorkomen. We hebben een beperkte derivatenportefeuille van ruim € 146 miljoen (circa 8,0% van de leningenportefeuille), in de vorm van lineaire Interest Rate Caps. Dit heeft een gewogen gemiddeld renteplafond van 5,13% (inclusief bancaire liquiditeitsopslag), gecombineerd met de aangetrokken, door het WSW geborgde lineaire roll-overleningen. We hebben daarmee een gesloten derivatenpositie. De positieve marktwaarde van de Interest Rate Caps bedraagt per ultimo 2019 ruim € 0,5 miljoen. De gewogen gemiddelde restant-looptijd van de Interest Rate Caps is per ultimo 2019 10,4 jaar. Woonzorg Nederland heeft geen Interest Rate Swaps.

Bij een rentedaling van 1% of 2% gaat de positieve marktwaarde van de Cappositie omlaag. Tegenover een dergelijke daling staat een navenant bedrag aan lagere rentelasten van de onderliggende rolloverleningen. Bij een rentestijging van 1% of 2% geldt een tegenovergestelde beweging. De marktwaarde van een Interest Rate Cap kan niet negatief zijn. Woonzorg Nederland heeft daarnaast twee langlopende Extendible Fixe-leningen voor een totaalbedrag van € 25 miljoen. In het eerste tijdvak van vijftien respectievelijk twintig jaar genereren deze leningen lagere rentelasten ten opzichte van de marktrente op het moment van aantrekken. Voor het tweede tijdvak van vijftien respectievelijk twintig jaar bestaat op basis van een in deze leningen opgenomen 'put receiver swaption' een opportunity loss. De negatieve marktwaarde van deze receiver swaptions bedraagt per ultimo 2019 circa € 15,7 miljoen. Voor de put receiver swaptions geldt dat bij een rentedaling de negatieve marktwaarde toeneemt. Bij een rentestijging neemt de negatieve marktwaarde van deze put receiver swaptions af.

Woonzorg Nederland hoeft bij een negatieve marktwaarde ten behoeve van af te geven zekerheden geen liquiditeiten af te storten bij de contractpartij. Desgevraagd heeft Woonzorg Nederland in het verslagjaar aan het WSW een opgave gedaan van haar derivatenportefeuille, met daaraan gekoppeld de onderliggende roll-overleningen. In het Interne Treasury Overleg (ITO) komt de derivatenpositie van Woonzorg Nederland regelmatig aan de orde.

6.9 Beleggingen

Woonzorg Nederland heeft geen beleggingen.

6.10 Cashmanagement korte en lange termijn

Een belangrijk onderdeel van het cashmanagement op korte en lange termijn is het liquiditeitsmanagement. Daaronder wordt verstaan het zorgdragen voor tijdige en voldoende liquiditeiten en het mitigeren van de daaraan gerelateerde liquiditeitsrisico's.

Woonzorg Nederland maakt gebruik van rekening-courant kredietfaciliteiten van één bank met een AAA-creditrating. De voorwaarden waaronder deze kredietfaciliteiten zijn verstrekt, bespreken we regelmatig met de bank. Het gebruik van de rekeningcourantfaciliteiten brengt een inherent liquiditeitsrisico met zich mee. De mogelijkheid bestaat namelijk dat de kredietfaciliteit wordt verlaagd of zelfs ingetrokken. Ultimo 2019 is daar zeker geen sprake van. De rekening-courant faciliteit telt een negatief saldo van € 11 miljoen.

Liquiditeitsrisico's bestaan eveneens bij de posten zoals benoemd onder 'niet uit de balans blijvende verplichtingen' en bij de te (her)financieren langlopende schulden bij expiratedatum. Maar ook bij toekomstige kasstromen van aangegane Interest Rate Caps in samenhang met de te (her)financieren roll-overleningen. Tevens loopt Woonzorg Nederland liquiditeitsrisico bij toekomstige kasstromen van de aangegane Extendible Fixe-leningen, als gevolg van de in de geldlening(en) ingebouwde 'Put receiver swaptions'. We hebben geen zogenaamde Interest Rate Swaps, dus ook niet het daarmee samenhangende liquiditeitsrisico. Beheersing van de liquiditeitsrisico's gebeurt met name door het uitvoeren en monitoren van het Treasury-statuuat, het Treasury Jaarplan en de reguliere managementrapportage.

6.11 Verbindingen

Stichting Woonzorg Nederland is in bestuurlijke en/of financiële zin verbonden met diverse andere maatschappijen. Een overzicht van de verbindingsstructuur is hieronder weergegeven. Woonzorg Nederland kiest ervoor om de verbindingsstructuur te vereenvoudigen en is niet van plan nieuwe verbindings aan te gaan. In het verlengde van de nieuwe Woningwet is een verbindingsstatuuat opgesteld. Dit geldt als toetsingskader voor relaties met andere rechtspersonen en vennootschappen. Besluiten over het aangaan van nieuwe verbindings of het aanpassen van de relatie met bestaande verbindings worden aan het verbindingsstatuuat getoetst. Eind 2019 heeft Woonzorg Nederland de volgende verbindings:

- Woonzorg Nederland Projectontwikkeling B.V. (statuuatir gevestigd te Amsterdam, kapitaalbelang 100%) heeft primair ten doel het ontwikkelen, voorbereiden en (doen) realiseren van vastgoedprojecten door nieuwbouw, sloop en renovatie;
- Hollandsche Bouwstichting Seniorenhuisvesting (HBS) (statuuatir gevestigd te Halfweg) stelt zich ten doel bijzondere woonvoorzieningen voor senioren te realiseren. HBS bezit alle aandelen in Puerta Holding B.V.;
- Puerta Holding B.V. (statuuatir gevestigd te Amsterdam, kapitaalbelang 100%) is opgericht met als doelstelling het oprichten van, deelnemen in en financieren van vennootschappen of ondernemingen (door te fungeren als houdstermaatschappij). Puerta Holding B.V. bezit alle aandelen in Altus Advies en Ontwikkeling B.V.;
- Altus Advies en Ontwikkeling B.V. (statuuatir gevestigd te Amsterdam, kapitaalbelang 100%) is een rechtspersoon die – voor eigen rekening en risico – projecten ontwikkelt in het duurdere marktsegment met aanvullende zorg- en dienstverlening.

Hollandsche Bouwstichting Seniorenhuisvesting, Puerta Holding B.V. en Altus Advies en Ontwikkeling B.V. zullen worden geliquideerd op het moment dat alle registergoederen in eigendom zijn overgedragen aan derden. Naast de genoemde verbindingen heeft Woonzorg Nederland deelnemingen in Stadsherstel Den Haag en Omgeving N.V. (circa 10%) en Woningnet N.V. (ruim 1%). Tevens heeft Woonzorg Nederland een bestuurlijke band met Stichting Sociaal Fonds stichting Woonzorg Nederland. Gezien het beperkte belang in deze verbindingen is in dit verslag afgezien van verdere toelichting.

6.12 Omgang met risico's en in control zijn

Stichting Woonzorg Nederland hecht belang aan goed risicomanagement en in control zijn. We starten met het toelichten van het risicoprofiel van Woonzorg Nederland in 6.12.1 met aansluitend de risicobereidheid in 6.12.2. Organisatie en kaders worden toegelicht in 6.12.3. waarna wordt afgesloten in 6.12.4. met een vooruitblik.

6.12.1 Risicoprofiel Woonzorg Nederland

Woonzorg Nederland werkt in een dynamische omgeving en heeft te maken met veel verschillende belanghebbenden. De ontwikkelingen in de externe omgeving en in de interne organisatie staan niet stil, en zijn van invloed op de uitvoering van onze strategie en op onze bedrijfsvoering. Deze ontwikkelingen bieden kansen, maar brengen ook onzekerheden met zich mee. Ons risicomanagement is erop gericht bewust om te gaan met deze onzekerheden, zodat Woonzorg Nederland kansen kan benutten, risico's beheerst neemt en zodoende met meer zekerheid haar strategie en doelstellingen kan realiseren.

Woonzorg Nederland ziet risicomanagement als een continu proces en als een integraal onderdeel van de planning & control cyclus. Als onderdeel hiervan voert het bestuur en MT van Woonzorg Nederland jaarlijks een strategische risicoanalyse (SRA) uit. De SRA is gericht op het identificeren en beoordelen van de risico's die het realiseren van onze strategie en doelstellingen in de weg kunnen staan. Hierin betrekken we ook risico's verbonden aan ons opdrachtgeverschap als corporatie, het sluiten van contracten en de samenwerkingsverbanden en/of grote transacties die wij met derden hebben.

In 2019 hebben we wederom een SRA uitgevoerd. Daarin identificeerden we 15 risico's die in onderstaande tabel kort zijn omschreven.

Tabel Strategische risicoanalyse WZN 2019

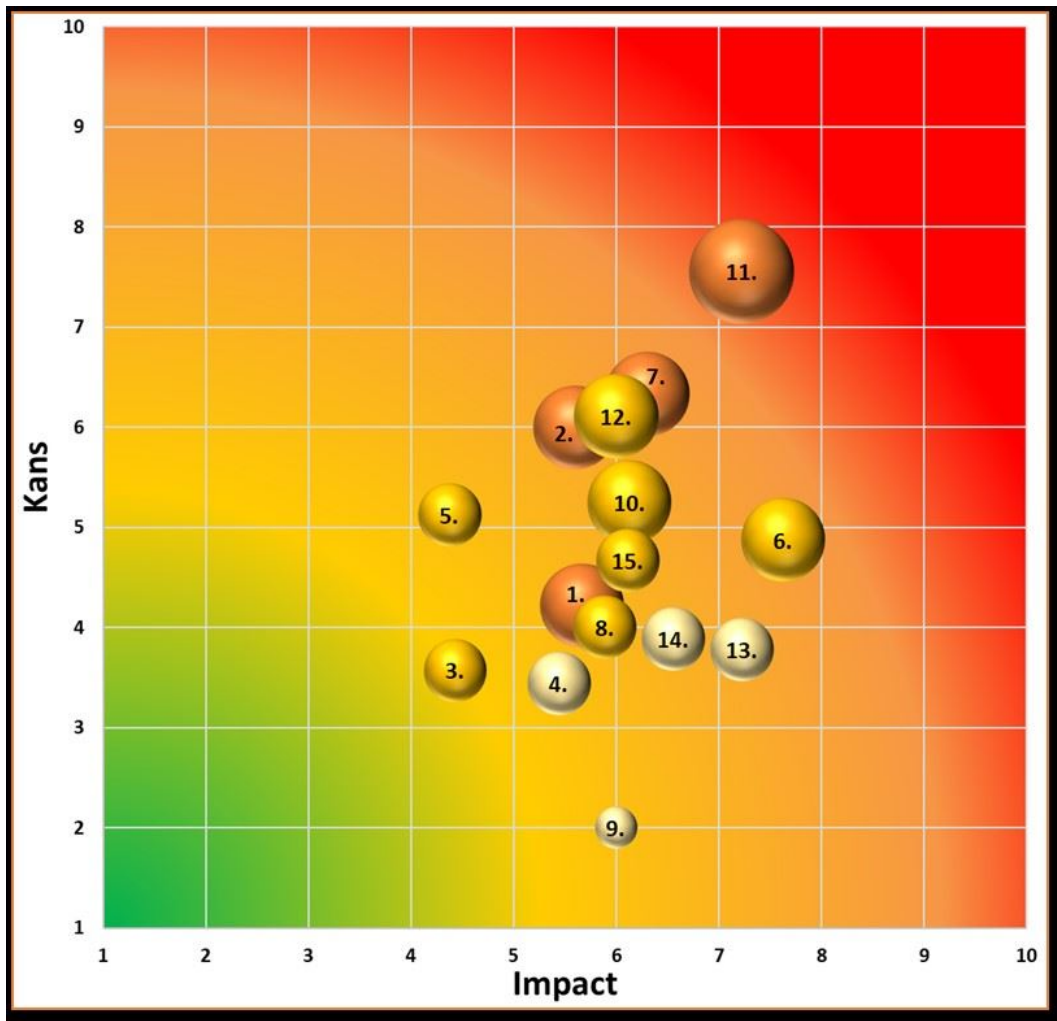
Label	Korte omschrijving
1	Politiek risico
2	Risico marktontwikkelingen
3	Portefeuille risico
4	Betaalbaarheidsrisico
5	Duurzaamheidsrisico
6	Risico veiligheids- en klimaatgerelateerde incidenten
7	Risico toenemend aandeel kwetsbare huurders
8	Stakeholder- en partnerrisico
9	Risico beperking toegang kapitaalmarkt
10	Risico disfunctioneren P&C cyclus
11	Risico kwaliteit data en stuurinformatie
12	Procesrisico
13	Compliance risico
14	Personeelsrisico
15	Risico cultuur, houding & gedrag

De risico's hebben we beoordeeld door een inschatting te maken van de kans dat het risico daadwerkelijk optreedt, de (maximale) impact als het risico zich voordoet, en de mate waarin we de risico's (kunnen) beheersen. Waar nodig formuleren we aanvullende maatregelen.

Onze beoordeling van de risico's is in onderstaande risicokaart gevisualiseerd. De risicokaart visualiseert de uitkomsten van de SRA, uitgaande van onderstaande legenda.

- De positie van de bol in de kaart geeft het inherente (bruto) risico weer (kans x impact);
- De kleur van de bol geeft de mate van beheersing weer;
- De grootte van de bol symboliseert het netto risico (rekening houdend met de mate van beheersing).

Klasse beheersing
Slecht
Onvoldoende
Matig
Matig / voldoende
Voldoende
Ruim voldoende
Goed



Uit de SRA komt een top-5 van strategische risico's (op basis van de netto risico score) voor Woonzorg Nederland naar voren. In onderstaande tabel is de top-5 voor 2018 en 2019 opgenomen. Hierin zijn enkele verschuivingen zichtbaar, die illustratief zijn voor het dynamische karakter van de ontwikkelingen waar Woonzorg Nederland mee te maken heeft.

Rang	2019	2018
1	Risico kwaliteit data en stuurinformatie (bol 11)	Procesrisico
2	Risico marktontwikkelingen (bol 2)	Risico kwaliteit data en stuurinformatie
3	Risico toenemend aantal kwetsbare huurders (bol 7)	Risico marktontwikkelingen
4	Risico veiligheids- en klimaat gerelateerde incidenten (bol 6)	Compliance risico
5	Procesrisico (bol 12)	Duurzaamheidsrisico

Hieronder geven we een nadere toelichting op de top-5 strategische risico's voor 2019, inclusief de door ons getroffen maatregelen.

1. Risico kwaliteit data en stuurinformatie

Dit betreft het risico van fouten (onjuistheden of onvolledigheden) in de interne en externe (financiële) stuur- en verantwoordingsinformatie en -rapportages, waardoor Woonzorg Nederland mogelijk niet de juiste beslissingen neemt of te maken krijgt met vragen of interventies van toezichthouders (Aw/WSW). Denk hierbij aan specifieke vastgoeddata zoals de WOZ en NEN of data op het gebied van veiligheid zoals legionella en asbest. Woonzorg Nederland onderkent het toenemende belang van goede data en informatie voor de sturing, beheersing en verantwoording. Dit risico staat daarom in 2019 hoger in onze top-5 strategische risico's.

Maatregelen

In 2019 zijn wij doorgegaan met het op orde brengen van onze data. Een belangrijke stap daarin is het benoemen van data eigenaarschap in onze Enterprise Architectuur. Verder hebben we extra ingezet op het actualiseren en completeren van onze vastgoed- en veiligheidsdata (zie paragraaf 2.3.5). We zijn hier in 2019 al flink in gevorderd, maar dit proces loopt in 2020 door met specifiek hierop ingerichte programma's. Daarnaast gaan we in 2020 ook aan de slag met andere vormen van data, zoals lopende contracten.

2. Risico marktontwikkelingen

Dit betreft het risico dat vraag en aanbod op markten die van invloed zijn op Woonzorg Nederland zich in ongunstige zin ontwikkelen. Hierin onderscheiden we de ontwikkelingen op de bouwmarkt (bouwkosten en beschikbaarheid van aannemers/ installateurs), de vastgoedmarkt (mogelijkheden tot koop/verkoop en waardeontwikkeling van het bezit) en de financiële markten (ontwikkeling van renteniveaus). Dit risico kan leiden tot hogere lasten en het (op termijn) niet kunnen realiseren van de vastgoedopgave (nieuwbouw, renovatie, onderhoud).

Maatregelen

Woonzorg Nederland heeft slechts in beperkte mate zelfstandig invloed op marktontwikkelingen. Politieke en macro-economische factoren hebben daarop een veel grotere invloed. Woonzorg Nederland richt zich in de beheersing van het risico daarom vooral op het verkrijgen van inzicht in de mogelijke consequenties van ongunstige marktontwikkelingen, en het proactief nadenken over mogelijkheden om bij te sturen. Dit doen we onder andere door het uitvoeren van scenario analyses op onze meerjarenprognose.

3. Risico toenemend aantal kwetsbare huurders

Dit betreft het risico dat het aandeel van kwetsbare huurders (financieel kwetsbare mensen, mensen met een (psychische) zorgbehoefte, mensen met verward gedrag) in de woningen, wijken en buurten waar we als Woonzorg Nederland actief zijn toeneemt. Dit kan leiden tot problemen met betrekking tot de leefbaarheid en verhuurbaarheid van ons bezit.

In zijn algemeenheid zien we in de sociale huursector een toename in het aandeel kwetsbare huurders dat bij corporaties een woning huurt. Dit geldt ook voor Woonzorg Nederland. Dit legt een druk op de wijken en buurten. Dit is een thema dat in 2019 meer aandacht heeft gekregen in de media, en is mede daarom opgenomen in onze top-5 strategische risico's.

Maatregelen

Woonzorg Nederland streeft ernaar om bij de woningtoewijzing iedereen, ook de meest kwetsbare huishoudens, een passend 'thuis' te bieden. Met de toename van het aandeel en aantal kwetsbare bewoners in complexen komt de leefbaarheid soms onder druk te staan. Daarom willen wij in de woonruimteverdeling naar andere zaken kijken dan alleen inkomen en huishoudensgrootte, zoals de gevolgen van toewijzingen voor de leefbaarheid en samenredzaamheid gaan meewegen. Dit werken we 2020 verder uit (zie ook paragraaf 4.3.4). Daarnaast is het van belang dat instellingen in de sectoren welzijn, zorg en wonen (nog) meer met elkaar gaan samenwerken. Woonzorg Nederland stimuleert deze samenwerking. Tot slot vragen we in de prestatieafspraken met huurdersbelangenverenigingen en gemeenten steeds meer aandacht voor de leefbaarheid.

4. Risico veiligheids- en klimaatgerelateerde incidenten

Dit betreft het risico dat bewoners en/of medewerkers van Woonzorg Nederland geconfronteerd worden met fysieke veiligheidsincidenten (bijvoorbeeld brand, asbest) of incidenten als gevolg van klimatologische ontwikkelingen (bijvoorbeeld hitte en droogte, of wateroverlast bij zware stormen). Dit kan leiden tot lichamelijk letsel, een (toenemend) onveilig gevoel bij bewoners of medewerkers en extra uitgaven om incidenten te voorkomen en gebouwen te saneren.

Maatregelen

Veiligheid is voor onze bewoners van meer dan gemiddeld belang. We hebben daarom uitgesproken dat we bij het beheersen van de veiligheidsrisico's voor onze primaire doelgroepen waar mogelijk een stapje verder gaan dan het wettelijk minimum. We hebben in 2019 een algemeen veiligheidsbeleid uitgewerkt met als thema's: vallen, inbraken, liften, legionella, brand en asbest. Paragraaf 4.4.3 van het jaarverslag geeft inzicht in maatregelen en investeringen die we in 2019 op het gebied van veiligheid hebben gedaan. Voor 2020 staat de afronding van de asbestinventarisatie van onze hele portefeuille op het programma. Daarnaast gaan we in 2020 onderzoeken welke extra veiligheidsmaatregelen realistisch en haalbaar zijn om de 'plus' van Woonzorg Nederland op het gebied van veiligheid waar te maken.

5. Procesrisico

Dit betreft het risico dat de operationele processen bij Woonzorg Nederland niet effectief en efficiënt verlopen (inrichting en uitvoering) en/of onvoldoende beheerst worden (niet aantoonbaar 'in control'). Dit kan leiden tot incidenten in processen (fouten, inefficiënties of zelfs fraude) met alle (financiële) gevolgen van dien.

Maatregelen

Woonzorg Nederland heeft de afgelopen jaren stevig ingezet op het verbeteren van processen en het 'in control' komen. In paragraaf 2.3.1 van ons jaarverslag zijn we daar uitgebreid op ingegaan. We zijn daardoor zichtbaar meer in control gekomen, hetgeen mede blijkt uit de feedback van onze accountant en het feit dat de Aw het verscherpte toezicht op Woonzorg Nederland heeft opgeheven. Dit is ook de reden dat het risico in onze top-5 strategische risico's van plaats 1 naar plaats 5 is gezakt. We zetten de lijn in 2020 voort door verder in te zetten op het vergroten van de voorspelbaarheid, transparantie en beheersing van onze processen. Het gebruik van data voor sturingsinformatie speelt hierin een grote rol (zie ook het eerste risico in onze top-5).

Ontwikkeling ten opzichte van top 5 vorig jaar

Het compliance-risico behoort niet meer tot de top 5 risico's. Niet dat Woonzorg Nederland dit niet belangrijk vindt; integendeel: op het gebied van wet- en regelgeving wilt Woonzorg Nederland compliant zijn. De Woningwet en Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) zijn inmiddels in belangrijke mate geabsorbeerd door de organisatie. Periodiek worden onderdelen hiervan intern getoetst en waar nodig wordt het interne proces aangescherpt. Zo is in 2019 onder andere extra aandacht gegeven aan bewaartermijnen, camerabeleid en benadrukking van 'clean desk policy'.

Ook het duurzaamheidsrisico behoort niet meer tot de top 5 risico's. Dit krijgt in ieder bouw-, onderhouds- en renovatieproject momenteel zodanig expliciete aandacht dat dit zowel binnen Woonzorg Nederland als in de 'markt' als regulier onderdeel van het proces wordt gezien.

Actuele ontwikkelingen: risico's met betrekking tot COVID-19 (Corona) virus

Begin 2020 werd de wereld opgeschrikt door de uitbraak van een wereldwijde pandemie veroorzaakt door het COVID-19 (Corona) virus. Qua risicomangement hebben we een analyse gemaakt van de impact van COVID-19 op onze bedrijfsvoering en bedrijfscontinuïteit. Voor een andere toelichting hierop verwijzen we naar de passage hierover bij 'gebeurtenissen na balansdatum' in dit jaarverslag.

6.12.2 Risicobereidheid

In paragraaf 6.12.1 hebben we stilgestaan bij het risicoprofiel van Woonzorg Nederland: met welke onzekerheden heeft Woonzorg Nederland te maken bij het realiseren van onze strategie en doelstellingen, en hoe gaan we met die onzekerheden om? Dit laatste is mede afhankelijk van onze risicobereidheid: de aard, omvang en mate waarin we als organisatie bereid zijn risico's te lopen bij het realiseren van onze doelstellingen. Het volledig uitsluiten van risico's is niet mogelijk, en ook niet wenselijk.

Woonzorg Nederland is een maatschappelijke onderneming. Wij voeren met een maatschappelijke opdracht een volkshuisvestelijke taak uit. Bij onze taakopdracht past een behoedzame houding ten aanzien van risico's. Periodiek staat het bestuur en MT van Woonzorg Nederland stil bij onze risicobereidheid. We zijn bereid een bepaald niveau van risico te lopen om onze maatschappelijke doelstellingen te realiseren. We wegen daarbij de kansen en risico's van besluiten op een gedegen manier tegen elkaar af. Op

basis daarvan maken we keuzes, waarbij voor het bereiken van onze doelstellingen bereid zijn onzekerheden te accepteren als de potentiële voordelen (kansen) groter zijn dan de potentiële nadelen (risico's). Op die onderdelen van onze strategie waarop we onderscheidend willen zijn, hanteert Woonzorg Nederland een meer offensieve risicobereidheid. Dat wil zeggen dat wij kansen zo veel mogelijk willen benutten en de bijbehorende risico's proactief bewaken, dan wel beheersen.

Woonzorg Nederland heeft te maken met een veelheid aan risico's. Op sommige van deze risico's, vooral die met een externe ontstaansgrond, hebben we slechts in beperkte mate invloed. Denk aan politieke risico's, marktrisico's en macro-economische risico's. We hebben echter geen keuze in het al dan niet accepteren van deze risico's; ze zijn nu eenmaal een inherent onderdeel van de omgeving waarin we opereren. In de beheersing van deze risico's richten we ons daarom in mindere mate op beïnvloeding van de kans van optreden van de risico's (bijvoorbeeld beïnvloeding van politieke besluitvorming via lidmaatschap van belangenbehartigingsorganisaties als Aedes en De Vernieuwde Stad), en in meerdere mate op het beheersen van de impact van de risico's. Dit doen we door externe ontwikkelingen actief te volgen en ex-ante analyses uit te voeren op de mogelijke consequenties van die ontwikkelingen, bijvoorbeeld via scenario analyses. In het kader van acceptatie van de restrisico's; in 2019 is een 'foto' gemaakt op welke wijze het bestuur de risico's inschat. Risico's in het groen/gele 'linksonder' gebied (zie strategische risicoanalyse in paragraaf 6.12.1) accepteren we gegeven de mate van beheersing hierop.

In aanvulling op het voorgaande hanteert Woonzorg Nederland in de financiële sturing signaalwaarden die strenger zijn dan de normen die de toezichthouder Aw en het WSW hanteren voor het beoordelen van de financiële positie van corporaties. Woonzorg Nederland hanteert deze veiligheidsmarge, zodat de financiële impact van risico's waarop we slechts beperkt invloed hebben opgevangen kan worden zonder dat direct bijsturing nodig is en het realiseren van onze doelstellingen in gevaar komt. Woonzorg Nederland streeft ernaar om te voldoen aan deze signaalwaarden. Van overschrijding van de eigen signaalwaarden mag alleen tijdelijk en in uitzonderlijke gevallen sprake zijn. Overschrijding van de normen van Aw of WSW willen we voorkomen. Daar waar dit niet realiseerbaar is, gaat Woonzorg Nederland het gesprek daarover aan met de toezichthouders.

Jaarlijks toetsen we of ons financiële kader (onze eigen signaalwaarden) voldoende robuust is om de financiële impact van een aantal risico's op te vangen. Dat doen we door verschillende risicoscenario's op onze meerjarenbegroting (MJB) door te rekenen om inzicht te krijgen in de financiële effecten van een aantal strategische risico's, voornamelijk daar waar die extern van aard en moeilijk beïnvloedbaar zijn.

6.12.3 Organisatie en kaders

Er is een formele organisatiestructuur waarbij Team Control rechtstreeks ressorteert onder de financieel bestuurder (CFO). De concerncontroller heeft een onafhankelijke rol en heeft onder meer als taak de strategische en operationele risico's te identificeren, te rapporteren, en risicomanagement breed in de organisatie te (laten) implementeren. In dit kader heeft Woonzorg Nederland een risicoraamwerk opgesteld waarin de belangrijkste strategische risico's zijn geïdentificeerd en de kwalitatieve risicobereidheid in kaart gebracht. Dit is toegelicht bij 6.12.1 en 6.12.2.

Als 'kapstok' voor inrichting van het operationele risicomanagement hanteert Woonzorg Nederland het 3 Lines of Defence model. Concreet betekent dit dat managers en teamleiders waarborgen dat de 1^e lijns beheersingsmaatregelen zichtbaar zijn en gedocumenteerd. De 2^e lijns functie op het gebied van risicomanagement wordt ingevuld door Team Control waar enerzijds wordt vastgesteld dat de meest belangrijke beheersingsmaatregelen op deze wijze zijn ingericht en op die wijze functioneel zijn. Anderzijds kan de 2^e lijn advies geven ter optimalisering c.q. aanscherping voor de 1^e lijn. Voor de meest significante- of risico-onderdelen stelt de onafhankelijke concerncontroller in de 3e lijn vast of het geheel van maatregelen en uitgevoerde werkzaamheden in voldoende mate de risico's tot een aanvaardbaar risico beperken.

Een belangrijke basis voor risicomanagement en 'in control zijn' vormen de diverse statuten, reglementen en vastgelegde procedures en processen. Hierin zijn de grote risicogebieden van Woonzorg Nederland ingekaderd. Het investeringsstatuut, met uitwerking naar vaste besluitvormingsformats, geeft de kaders voor (des)investeringen welke worden behandeld in de investeringscommissie. Daarnaast heeft Woonzorg Nederland een tenderboard ingesteld. De tenderboard is een besluitorgaan dat fungeert als collectieve directievoering over het professionaliseringsprogramma van de inkoopfunctie. Het treasury-statuuut geeft kaders voor het aantrekken van financiering, het doen van beleggingen en de omgang met derivaten. Ook heeft Woonzorg Nederland een verbindingsstatuut dat regels bevat over het aangaan en het beheren van verbindingsen. In de praktijk bouwt Woonzorg Nederland haar verbindingsstructuur af om de complexiteit en daarmee risico's te verkleinen.

Woonzorg Nederland heeft een integriteits- en klokkenluidersregeling waaraan elke medewerker zich dient te conformeren. Op operationeel niveau zijn er functiebeschrijvingen waarin de taken en bevoegdheden van medewerkers zijn beschreven. In het mandateringsoverzicht zijn deze bevoegdheden nader gespecificeerd.

De Planning & Control cyclus is een belangrijk onderdeel van het interne management control systeem. Deze cyclus omvat onder meer het opstellen van een jaarplan. Hierin worden de speerpunten voor het komende jaar geformuleerd en vertaald naar de financiële begroting. De uitvoering en voortgang worden gevolgd in de maand- en kwartaalrapportages, welke gebaseerd zijn op door de business opgestelde position papers met uiteenzetting van de belangrijkste ontwikkelingen. De kwartaalrapportages zijn onderwerp van gesprek tussen het Bestuur en de Raad van Commissarissen. Tegelijk met de begroting wordt ook een meerjarenprognose opgesteld, zodat er ook inzicht is in de ambities, financiële mogelijkheden en continuïteit op de lange termijn.

6.12.4 Vooruitblik

Woonzorg Nederland heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het verbeteren van processen en het 'in control' komen. De volgende stap is om de strategische risico's ook meer te operationaliseren. Hiervoor zijn in 2019 eerste stappen gezet in overleg met het managementteam. Dit krijgt nadere uitwerking in 2020. Verder is in 2019 het Team Control bij Woonzorg Nederland verder versterkt.

De business-, financial- en procescontrollers spelen een essentiële rol in het doorvertalen van het risicomanagement naar de praktijk, en het verder optimaliseren van betrouwbare en relevante financiële rapportages en dashboards, gericht op de belangrijkste risico's en KPI's. Dit draagt bij aan het 'zichtbaar in control' zijn.

Inmiddels staat er een stevig raamwerk van procedures en richtlijnen, onze hard controls. Echter, de integrale beheersing van risico's is pas echt effectief als ook onze soft controls, de maatregelen gericht op het stimuleren van een gezonde (risico)cultuur, de bijbehorende houding en het gedrag in de organisatie, goed zijn.

Woonzorg Nederland wil een organisatie zijn met zo min mogelijk hiërarchie en zoveel mogelijk verantwoordelijkheid bij de medewerkers. Zelfvertrouwen is daarbij onmisbaar. Willen we succesvol zijn, het echt goed doen, dan kan dat alleen als onze medewerkers zelfvertrouwen hebben. We willen graag dat medewerkers trots zijn, initiatief nemen en de verantwoordelijkheid pakken om het goede te doen. Op het gebied van cultuur en gedrag zijn er ook in 2019 bedrijfsbrede bijeenkomsten gehouden. Er zijn diverse trainingen georganiseerd om het samenwerken in teams te versterken. In de Zomeracademie heeft dit ook extra aandacht gekregen. Met de in 4e kwartaal 2019 verkregen uitkomsten van het medewerkers-tevredenheidsonderzoek gaat HRM aan de slag. Dit zal ook input geven voor het in het 3e kwartaal 2020 uit te voeren onderzoek naar soft controls binnen Woonzorg Nederland.



7 Clusters

7.1 Cluster 1 – Dommel & Maas en Meierij & Rivierenland

7.1.1 Woonzorg Nederland in dit cluster

Aantal zelfstandige woningen op 31-12-'19	1.596
Aantal eenheden in zorgpanden op 31-12-'19	517
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	17

Tabel 24: portefeuille Woonzorg Nederland in cluster 1

Dit cluster ligt in Limburg en Oost-Brabant. Het bezit is verspreid over stedelijke centra en dorpen. In het hele gebied neemt de druk op de woningmarkt toe; van verhuurbaarheidsproblemen in ons bezit is dan ook geen sprake. In Oost-Brabant zien we met name de vraag naar seniorenhuisvesting toenemen. In dit cluster nam de omvang van het woningbezit vorig jaar fors af door de woningruil met Mooiland. Hierbij zijn in Oss en Den Bosch in totaal 442 voor onze doelgroep minder geschikte woningen verkocht. Wij zijn daardoor niet meer actief in Oss. De complexen die Woonzorg Nederland in deze woningruil heeft aangekocht, passen beter bij de behoeften van onze doelgroep en staan in andere clusters. Focusgemeenten in dit cluster zijn Maasgouw, Heerlen, Den Bosch en Nuenen.

7.1.2 Woonzorg Nederland in het lokale speelveld

Onze lokale positie verschilt per gemeente. In kleine gemeenten als Nuenen en Maasgouw nemen wij als seniorenhuisvester een belangrijke positie in. Zij willen graag met ons samenwerken. In de grotere gemeenten zijn we slechts een kleine speler op het lokale speelveld. In het algemeen neemt bij gemeenten het besef over de noodzaak van seniorenhuisvesting toe, al komt dit niet overal terug in de prestatieafspraken. Wij merken ook dat we vaker dan voorheen door gemeenten worden benaderd om te onderzoeken wat we voor elkaar kunnen betekenen.

Wij zijn in dit cluster actief op zoek naar zorgpartijen waarmee we in onze complexen met zelfstandige woningen kunnen samenwerken. Onze ervaring is dat met lokale en nieuwe zorgpartijen vaak sneller afspraken zijn te maken over een mogelijke rol in onze complexen. Terwijl de grote zorgpartijen vaak vasthouden aan bepaalde eisen die ze aan gebouwen stellen, zijn kleinere partijen flexibeler en zien ze eerder de mogelijkheden in een specifiek complex. Dit merken we bijvoorbeeld duidelijk bij de invulling van ons complex Dr. Engelsoord (zie hierna).

7.1.3 Woonformules en de inclusieve wijk

In 2019 ronden we de tweede fase af van de transformatie van het voormalige intramurale verzorgingshuis Dr. Engelsoord in Maasbracht. De eerste fase was al in 2018 klaar. Deze bestond uit de herontwikkeling van de eerste verdieping tot De Bolder: een woonvorm voor mensen met dementieklachten met 24 studio's, vier studio's voor kortdurende opvang en ruimtes voor een lokale zorgondernemer die hier 24-uurszorg aanbiedt (en ook thuiszorg wil gaan aanbieden). In de tweede fase zijn de begane grond en de tweede verdieping herontwikkeld. Op de begane grond is een partij gekomen die de recreatieruimte exploiteert en dagbesteding aanbiedt voor senioren; op de tweede etage is een grote praktijk voor fysiotherapie gekomen. De derde fase, enkele leegstaande studio's op de begane grond, staat op het programma voor 2020. Wij hebben contact met een partij die hier Spaanse verpleegkundigen wil huisvesten.

Door de transformatie is Dr. Engelsoord, dat behalve uit De Bolder ook bestaat uit 61 aanleunwoningen, een levendig centrum geworden met tal van voorzieningen voor de bewoners uit het complex en de buurt. Het complex heeft van onze formules het label G'oud. Daarin opgenomen is een Hofje van Auguste (beschutte intramurale woonvorm). Daarmee is Dr. Engelsoord een schoolvoorbeeld van hoe wij de seniorenhuisvesting daadwerkelijk op een hoger plan tillen.

7.1.4 Integrale (vastgoed)sturing

De introductie van het regieteam heeft geleid tot snellere en slagvaardiger beslissingen. Dit komt onder meer de besluitvorming over de bijzondere investeringen ten goede. Het gaat dan om zaken als deurdrangers, scootmobielruimtes of bergingen. Dit zijn bij uitstek ingrepen die voor bewoners belangrijk zijn; ze vielen voorheen echter buiten de planmatige ingrepen aan complexen.

7.1.5 Bijzonderheden

In 2019 verduurzaamden we het complex Hofstad in Den Bosch. Aan het eind van het jaar startte de verduurzaming van het Jurriaan Pels Wooncentrum in Eindhoven.

Wij hebben in 2019 op sociaal gebied enkele bijzondere initiatieven genomen. In het complex Jurriaan Pels knappen we naast de algehele verduurzaming ook ons eigen clusterkantoor op. Dit doen we met een ondernemer die werkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hetzelfde deden we bij het opknappen van De Stadhouders in Roermond. Hier hebben we in 2019 veel energie gestoken in het verbeteren van de sociale verhoudingen in het complex. We trokken hiervoor geld uit, waarvan de besteding door de bewoners zelf kon worden bepaald. Na een zorgvuldig traject kozen zij voor het opknappen van de gemeenschappelijke hallen. Een Roermondse kunstenaar heeft hiervoor historische stadsgezichten getekend die als fotobehang op de wanden zijn aangebracht. Het honorarium schonk hij aan het Kankerfonds.

7.2 Cluster 2 – Aa & Merwede en Scheldestromen

7.2.1 Woonzorg Nederland in dit cluster

Aantal zelfstandige woningen op 31-12-'19	2.507
Aantal eenheden in zorgpanden op 31-12-'19	639
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	17

Tabel 25: portefeuille Woonzorg Nederland in cluster 2

Dit cluster ligt voor het overgrote deel in Zeeland en West-Brabant. Er is overal voldoende vraag naar de wooncomplexen van Woonzorg Nederland, al zijn er wel verschillen. Voor relatief nieuwe complexen die in de nabijheid van voorzieningen liggen, bestaan soms lange wachtlijsten. Ook is de woningmarkt in het krimpgebied in Zeeland aanzienlijk meer ontspannen dan die in West-Brabant. Over de hele linie neemt de vraag naar seniorenhuisvesting wel toe. Focusgemeenten in dit cluster zijn Breda, Terneuzen, Tilburg, Dordrecht, Leerdam, Zierikzee, Vijfheerenlanden en Waalwijk.

7.2.2 Woonzorg Nederland in het lokale speelveld

We zijn in dit cluster actief in zeventien gemeenten. Met veertien daarvan hebben we prestatieafspraken gemaakt. Het meeste bezit hebben wij in Tilburg, namelijk zo'n 700 woningen. Dat wij hier toch geen prestatieafspraken hebben gemaakt, komt omdat we in Tilburg een relatief kleine speler zijn. Wel hebben we met de gemeente overleg over de woonopgaven in Tilburg. In alle andere gemeenten in dit cluster zijn wij een relatief kleine speler. Ondanks onze bescheiden positie in de gemeenten merken we wel dat er langzaam meer belangstelling komt voor de rol van Woonzorg Nederland in de lokale seniorenhuisvesting. Dat past in ons alliantiebeleid om Woonzorg Nederland sterker te profileren als expert in de seniorenhuisvesting en wegbereider van nieuwe woonvormen.

7.2.3 Woonformules en de inclusieve wijk

We deden tal van investeringen in onze voorraad. Even na de jaarwisseling 2019-2020 leverden we het nieuwbouwcomplex Koningslinde in Prinsenbeek op (21 appartementen). In Zierikzee rondden we de renovatie af van het intramurale zorgpand De Wieken. We verduurzaamden het complex Noordhoekring in Tilburg (187 appartementen) en begonnen met de voorbereidingen voor de verduurzaming van De Kruidhof in Hendrik-Ido-Ambacht (106 appartementen). Tevens bleven we werken aan de ontwikkeling van een nieuwe invulling voor het leegstaande voormalige verzorgingshuis De Redoute in Sas van Gent. Dit complex zal een transformatie ondergaan conform één van onze woonformules.

We startten vorig jaar ook met de voorbereidingen van de sloop-nieuwbouw van de complexen Emmahuis in Leerdam (een voormalig verzorgingshuis wordt vervangen door 87 appartementen en 28 woningen) en Ruitersbos in Breda (44 appartementen). We realiseren hiermee twee keer onze woonformule G'oud. Zeker bij Ruitersbos gaat het om een ingrijpende operatie voor de bewoners, die we daarom zeer zorgvuldig voorbereiden. De gemiddelde leeftijd in dit complex lag eind 2019 namelijk op 88 jaar.

Ook realiseerden we een nieuw clusterkantoor in Tilburg.

7.2.4 Integrale (vastgoed)sturing

Met de komst van het regieteam kunnen er sneller besluiten worden genomen over complexen. Dit zorgt voor een veel meer integrale besluitvorming over onder andere de bijkomende investeringen. Een voorbeeld in 2019 was de voorgenomen aanpassing van de entree in een complex in Terneuzen. Door veranderingen in de brandveiligheidseisen en de noodzaak van opstelruimte voor scootmobielens waren de randvoorwaarden voor deze ingreep veranderd. Door de samenwerking binnen het regieteam waren deze randvoorwaarden snel helder en konden wij snel over tot het treffen van maatregelen.

7.2.5 Bijzonderheden

In 2018 namen wij in dit cluster het eigendom en beheer over van 394 zelfstandige appartementen uit de Sunstone-portefeuille. De bewoners toonden zich hierover in 2019 zeer tevreden. De bewonersconsulent kreeg veelvuldig te horen dat klachten veel sneller worden opgelost en dat Woonzorg Nederland veel zichtbaarder aanwezig is in de complexen. Ook ontmantelden wij een hennepkwekerij waardoor de rust in het betreffende complex weer terugkeerde. Verder onderhouden wij een intensiever contact met de bewonerscommissies dan de vorige beheerder.

7.3 Cluster 3 – Rijnmond, Lek & IJssel en Hofstad

7.3.1 Woonzorg Nederland in dit cluster

Aantal zelfstandige woningen op 31-12-'19	3.755
Aantal eenheden in zorgpanden op 31-12-'19	992
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	14

Tabel 26: portefeuille Woonzorg Nederland in cluster 3

Dit cluster ligt in de zuidelijke Randstad en bevat de regio's Haaglanden en Rijnmond en een aantal gemeenten in het Groene Hart, zoals Krimpenerwaard en Hellevoetsluis. De focusgemeenten zijn Den Haag, Hellevoetsluis en Krimpenerwaard. Wij hebben niet met alle gemeenten in dit cluster prestatieafspraken gemaakt (wel met de drie focusgemeenten). Vijf gemeenten willen geen prestatieafspraken omdat ons bezit te klein is; ons bod geldt daardoor automatisch als prestatieafpraak. Van de wel gemaakte prestatieafspraken in andere gemeenten zijn enkele meerjarig en enkele eenjarig. Met alle gemeenten onderhouden wij goede contacten. Daarnaast overleggen we rond concrete projecten veel met zorgpartijen.

In dit cluster is de vraag naar seniorenhuisvesting aanzienlijk. Er hebben zich veel mensen hiervoor ingeschreven. Een aantal ingeschrevenen hebben zich uit voorzorg op de wachtlijst geplaatst.

7.3.2 Woonzorg Nederland in het lokale speelveld

In de prestatieafspraken is seniorenhuisvesting in de regel geen prominent thema. Toch groeit de bewustwording bij veel gemeenten over de noodzaak van seniorenhuisvesting en de bijdrage die Woonzorg Nederland daaraan levert. In de gemeenten waarin wij substantieel bezit hebben, doen wij mee als serieuze overlegpartner. In Den Haag waren wij, samen met collega-corporaties en de gemeente, medeondertekenaar van een meerjarige Raamovereenkomst, die als onderlegger diende voor de prestatieafspraken in 2019. Eveneens in Den Haag zijn wij samen met de andere corporaties en de gemeente eind 2019 gestart met een evaluatie van woongroepen. Hoe zijn de ervaringen hiermee en wat zijn de kansen om deze woonvorm verder in de stad uit te rollen? Hierbij worden ook de woongroepen voor ouderen en de kansen hiervoor meegenomen. Wij staan open voor het huisvesten van woongroepen omdat dit aansluit op onze inzet om collectieve woonvormen te stimuleren, waarin mensen samen zelfstandig kunnen wonen.

In de regio Rijnmond is de Maaskoepel, waarbij alle corporaties uit de regio zijn aangesloten, zeer actief. De corporaties hebben in 2018 meegetekend op het door gemeenten gesloten Regioakkoord voor de woonopgave in Rijnmond in de komende jaren. Het jaar 2019 is gebruikt om diverse scenario's te verkennen waarmee de ambities uit het Regioakkoord kunnen worden gerealiseerd. Ook de seniorenhuisvesting krijgt hierin een plek.

7.3.3 De inclusieve wijk en andere woonformules

Bij de transformatie van complexen werken wij aan het realiseren van andere woonformules. Het Coornhertcentrum in Den Haag is omgebouwd tot een complex met 161 zelfstandige een- en tweekamerappartementen en enkele voorzieningen. Dit past in onze formule Blokkerhuis. Of er ook een zorgfunctie aan wordt toegevoegd, is nog in ontwikkeling.

Voor het verpleeghuis bij ons complex Borgstede in Barendrecht bestaan vergaande plannen voor transformatie en deels sloop-nieuwbouw, met als belangrijke doelgroep mensen die zware zorg nodig hebben. Het complex bestaat verder uit 80 zelfstandige appartementen en heeft een dienstencentrum. Er wordt nadrukkelijk met de gemeente en onze maatschappelijke partners gekeken naar mogelijkheden om hier meer leven in de brouwerij te brengen; om onze woonformule Het Blokkerhuis te realiseren.

7.3.4 Integrale (vastgoed)sturing

De samenwerking in het regieteam heeft al tot concrete resultaten geleid. Zo is in het wooncomplex Centraal Wonen in Spijkenisse op aandrang van het regieteam versneld onderhoud gepleegd.

7.3.5 Bijzonderheden

In Capelle aan den IJssel is de verduurzaming van de appartementen in het complex De Roo in 2019 afgerond; de maisonnettes zijn begin 2020 opgeleverd. De renovatie en verduurzaming van de Marijkeflat in Ameide is in 2019 nagenoeg gereed gekomen. In Vlaardingen vernieuwden we de bergingen van het complex Hoylede. We maakten hier ook een scootmobielruimte waarover de bewoners zeer tevreden zijn. We startten met de renovatie van de zorgpanden Borchleem en Bovenberge in Schoonhoven en De Liezeborgh in Haastrecht. Een mooi project was het toevoegen van een nieuwe eigen entree in het kleine complex Leeuwerik in Bleiswijk.

In Spijkenisse hebben we in 2019 samen met de gemeente, zorgpartijen, politie en collega-corporaties gewerkt aan een Convenant Woonoverlast. Dit is een ambitieuze overeenkomst over de aanpak van woonoverlast en de informatieverstrekking die hiervoor nodig is. Het convenant wordt in 2020 ondertekend.

7.4 Cluster 4 – 't Gooi en Utrecht

7.4.1 Woonzorg Nederland in dit cluster

Aantal zelfstandige woningen op 31-12-'19	2.284
Aantal eenheden in zorgpanden op 31-12-'19	957
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	14

Tabel 27: portefeuille Woonzorg Nederland in cluster 4

't Gooi en Utrecht behoren tot de sterkst vergrijzende regio's van Nederland. Er is daarom een grote behoefte aan geschikte (nieuwe) seniorenhuisvesting. Complicerende factor in dit cluster is de algehele spanning op de markt. Er is over een breed front een grote behoefte aan nieuwe woningen; de vraag naar betaalbare seniorenhuisvesting moet hierdoor 'concurreren' met de woningbehoefte van andere doelgroepen.

Onze focusgemeenten in dit cluster zijn Soest, Utrechtse Heuvelrug en Amersfoort.

7.4.2 Woonzorg Nederland in het lokale speelveld

Woonzorg Nederland heeft in dit cluster met alle gemeenten prestatieafspraken gemaakt. Wij leggen daarbij veel nadruk op het beschermen van de leefbaarheid en de noodzaak voor betrokken partijen om hiervoor intensief samen te werken.

Vanuit onze visie dat samenwerking noodzakelijk is om de seniorenhuisvesting op een hoger plan te tillen, vinden wij het versterken van de lokale netwerken belangrijk. We steken daar veel energie in. Afhankelijk van onze lokale positie en de mogelijkheden richten we ons daarbij op gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, plaatselijke dienstverleners en, bij nieuwbouw en transformatie-initiatieven, ook op ontwikkelaars en

bouwers. In veel gemeenten hebben onze inspanningen tot gevolg dat de contacten en onze positie in het lokale speelveld verbeteren. Alle gemeenten in de regio zien ook de noodzaak in van uitbreiding van seniorenhuisvesting. In de praktijk is het in dit gebied echter zeer lastig om op een goede locatie tegen een betaalbare huurprijs kwalitatief goede seniorenwoningen te bouwen.

7.4.3 Woonformules en de inclusieve wijk

Veel bestaande complexen passen al in één van de formules van Woonzorg Nederland, met name G'oud en G'oud Geregeld. Er zijn in dit cluster in 2019 geen projecten gerealiseerd of in gang gezet waarin complexen worden omgebouwd naar een andere woonformule. Wel zijn enkele 'reguliere' projecten gestart. In Soest hebben wij in 2019 het intramurale deel van het complex Mariënborg gesloopt. Hier gaan wij een verpleeghuis (Hofje van Auguste) voor kleine woongroepen nieuw bouwen. Hiervoor hebben we een langdurige huurovereenkomst van twintig jaar afgesloten met Beweging 3.0. De twee aangrenzende complexen met zelfstandige appartementen, Mariënhorst en Mariëneuveel, gaan wij renoveren en verduurzamen.

In Huizen zijn wij in 2019 gestart met de renovatie en verduurzaming van het complex De Rustmaat. De renovatie was ingrijpend en leverde daardoor overlast op voor de bewoners. De oplevering wordt afgerond in 2020. Verder werd de portefeuille in dit cluster in 2019, in het kader van de woningruil met Mooiland, uitgebreid met een complex in Amersfoort. In het complex Engkstede in Wijk bij Duurstede plaatsten wij een extra lift, zodat bewoners altijd een werkende lift tot hun beschikking hebben.

7.4.4 Integrale (vastgoed) sturing

De invoering van het regieteam heeft de slagvaardigheid bij besluiten over de vastgoedportefeuille vergroot. Nieuwe mogelijkheden – van acquisitie van panden tot het participeren in een mogelijke nieuwbouwontwikkeling – worden veel sneller afgewogen en beoordeeld. Het regieteam neemt ook het voortouw in de planontwikkeling voor de transformatie van complexen naar één van de woonformules van Woonzorg Nederland.

7.4.5 Bijzonderheden

In 2019 hebben wij net als in eerdere jaren veel aandacht besteed aan leefbaarheid. Door de combinatie van de extramuralisering in de zorg en het passend toewijzen stromen in de complexen met de laagste huren relatief kwetsbare bewoners in. Dit zet de leefbaarheid onder druk. In 2018 hebben wij voor nieuwe huurders die instromen vanuit een intramurale zorginstelling een driehoekscontract geïntroduceerd, met als ingrediënten: een samenwerkingsovereenkomst met de zorgaanbieder, een tijdelijke huurovereenkomst met de huurder en een overeenkomst voor woonbegeleiding tussen de huurder en de zorgaanbieder. Dit vanuit de gedachte dat bij het financieel scheiden van wonen en zorg juist de samenwerking hierin belangrijker wordt. In 2019 hebben we echter gemerkt dat de contractvorming relatief veel tijd kost. Het duurt daardoor vaak langer voordat de betreffende huurders daadwerkelijk onze woning kunnen betrekken. Daardoor neemt de mutatieleegstand voor deze woningen toe.

In 2019 hebben wij veel geïnvesteerd in het verbeteren van de brandveiligheid in onze complexen. Op enkele plaatsen realiseerden wij een aparte scootmobielruimte. Dit leidde soms tot onvrede of onrust bij bewoners. Op last van de brandweer mogen zij hun scootmobiel niet in de gang plaatsen, maar wel in hun eigen appartement of de scootmobielruimte. Omdat plaatsing in het eigen appartement doorgaans onveilig en daardoor niet wenselijk is, krijgen veel bewoners een overbruggingsprobleem: hoe komen zij op een veilige manier in de scootmobielruimte? In de nieuwe verhoudingen na het scheiden van wonen en zorg levert dit onherroepelijk discussies op over wie verantwoordelijk is voor de mobiliteit van de bewoners tussen appartement en scootmobielruimte.

In Huizen zijn wij in 2019 gestart met de renovatie en verduurzaming van het complex De Rustmaat. De renovatie was ingrijpend en leverde daardoor overlast op voor de bewoners. De oplevering wordt afgerond in 2020. Verder werd de portefeuille in dit cluster in 2019, in het kader van de woningruil met Mooiland, uitgebreid met een complex in Amersfoort. In het complex Engkstede in Wijk bij Duurstede plaatsten wij een extra lift, zodat bewoners altijd een werkende lift tot hun beschikking hebben.

7.5 Cluster 5 – Amsterdam en Amstelland

7.5.1 Woonzorg Nederland in dit cluster

Aantal zelfstandige woningen op 31-12-'19	2.715
Aantal eenheden in zorgpanden op 31-12-'19	1.554
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	4

Tabel 28: portefeuille Woonzorg Nederland in cluster 5

Cluster Amsterdam en Amstelland bestrijkt een compact gebied met de vier gemeenten Amsterdam, Amstelveen, Ouder-Amstel en Uithoorn. In dit hele cluster en met name in Amsterdam is sprake van een grote druk op de woningmarkt. Focusgemeenten zijn Amsterdam en Amstelveen.

7.5.2 Woonzorg Nederland in het lokale speelveld

De profilering van Woonzorg Nederland met nieuwe woonformules werpt in dit cluster vruchten af. Gemeenten zien wat we willen en hoe we concreet bij (her)ontwikkeling met vernieuwende formules aan de slag gaan. Met name de gemeenten Amsterdam en Amstelveen willen samen met ons optrekken om al op korte termijn nieuwe locaties voor seniorenhuisvesting te ontwikkelen. Er is binnen de gemeente Amstelveen ook veel oog voor de rol van toewijzing in onze wooncomplexen. De gemiddelde leeftijd in de complexen in Amstelveen is zeer hoog. Er zijn in ons bezit hier dan ook nauwelijks

bewonerscommissies actief. We bekijken samen met de gemeente de mogelijkheden om in complexen een derde deel van de leegkomende woningen met voorrang toe te wijzen aan Amstelveners die nog werken en in staat zijn naar hun burens om te zien. Deze jongere senioren zullen ook eerder bereid zijn zitting te nemen in een bewonerscommissie.

7.5.3 Woonformules en de inclusieve wijk

Sinds 2019 steken we veel energie in de herontwikkeling van complexen en het uitrollen van onze woonformules. In het Amstelkwartier in Amsterdam werken we aan ons eerste nieuwbouwcomplex met de formule Stadsveteranen. We bouwen hier een woongemeenschap met 150 eenheden voor ouderen, waarvan ongeveer de helft kleine tweekamerwoningen en de andere helft aan elkaar verbonden studio's die met twee of drie een gemeenschappelijke woonkamer hebben. Een vorm van zelfstandig wonen in een woongroep. Omdat het voor het slagen van dit project van groot belang is een groep met gelijkgestemden samen te stellen, realiseren we dit project via een wooncoöperatie. Zo kan de gemeenschap al worden gevormd voordat het pand wordt opgeleverd.

Wij werken ook aan de transformatie van het voormalige verzorgingshuis De Drie Hoven in Amsterdam Nieuw-West. Wij willen hier een complex realiseren met zelfstandige woningen en diverse voorzieningen voor zowel de eigen huurders als buurtbewoners. Een variant op onze woonformule Het Blokkerhuis waar continu activiteiten worden aangeboden. Naast De Drie Hoven staat ook het voormalige verzorgingshuis Theresia in Ouderkerk aan de Amstel op de nominatie te worden getransformeerd. We bekijken met de gemeente Ouder-Amstel de mogelijkheden om hier ook faciliteiten voor omwonenden op te nemen.

Bij de vestiging van nieuwe woonformules werken we in Amsterdam samen met lokale externe adviseurs. We willen onze ervaringen op papier zetten, om zo tot een soort draaiboek met richtlijnen te komen voor volgende projecten hier en elders in Nederland. Tevens willen we in ons cluster onderzoeken of we een experiment kunnen starten met een complex waarin jong en oud samen wonen. Zij hebben qua woningplattegrond ongeveer dezelfde wensen.

7.5.4 Integrale (vastgoed)sturing

Een goed voorbeeld van de toegevoegde waarde van de integrale vastgoedsturing via het regieteam is in dit cluster te vinden in het complex Louweshoek in Amsterdam Slotervaart. Eind 2019 werd het regieteam geconfronteerd met een bewonersenquête waaruit een grote ontevredenheid sprak over met name de badkamers. Voorheen werden klachten hierover meer op ad hoc basis verholpen. De bewuste enquête gaf echter aan dat er sprake was van een breder probleem. Met deze kennis ontwikkelde het regieteam binnen anderhalve week een totaalaanpak en presenteerde dit aan de bewoners. In deze aanpak worden klachten structureel en geclusterd verholpen. Dit was zonder regieteam niet zo snel tot stand gekomen.

7.5.5 Bijzonderheden

In 2019 is de verduurzaming gestart van Het Ravenstein in Amsterdam Zuidoost. Daarnaast begonnen de voorbereidingen voor de verduurzaming van het Marius ten Catehof in Amsterdam (312 appartementen).

In ditzelfde Marius ten Catehof bekijken we de mogelijkheden om op de begane grond een woongroep voor dementerende ouderen op te nemen volgens de formule Hofje van Auguste. Deze woonformule willen we in het Marius en Catehof invullen zodat mantelzorgers een grote rol spelen en de Persoonsgebonden Budgetten van de dementerende ouderen bij elkaar worden gelegd om ook professionele zorg te kunnen inkopen. Woonzorg Nederland werkt in dit project samen met Aedes en het ministerie van VWS. Dit zou een voorbeeldproject kunnen worden voor Nederland.

7.6 Cluster 6 – Zaanstreek & Midden Kennemerland en Kennemerland & Haarlemmermeer

7.6.1 Woonzorg Nederland in dit cluster

Aantal zelfstandige woningen op 31-12-'19	1.934
Aantal eenheden in zorgpanden op 31-12-'19	1.307
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	12

Tabel 29: portefeuille Woonzorg Nederland in cluster 6

De woningen in dit cluster liggen in de Zaanstreek en Kennemerland. De vraag is in het hele gebied groter dan het aanbod. Wij hebben hier daarom een forse groeiambitie. Het tekort aan collectieve woonvormen voor senioren en zorgvastgoed ligt echter per gemeente anders. In 2020 zorgen wij dat wij onze investeringsopgave scherper in beeld krijgen. De toenemende vraag, maar ook de veranderende financieringen in de zorg, vragen om nieuwe samenwerkingsvormen met zorg- en welzijnspartijen, gemeenten, collega-corporaties en ontwikkelaars. Focusgemeenten in dit cluster zijn Haarlem, Haarlemmermeer en Zaanstad.

7.6.2 Woonzorg Nederland in het lokale speelveld

Wij hebben prestatieafspraken met 9 van de 12 gemeenten van dit cluster. In de gemeenten waar wij geen afspraken hebben, is ons bezit relatief klein. Bij alle gemeenten agenderen wij consequent de urgentie van seniorenhuisvesting, ook in de gemeenten waar wij deelnemen aan gemeenschappelijke prestatieafspraken met alle woningcorporaties. We zien dat bewonerscommissies de prestatieafspraken veelal ter kennisname aannemen. Met alle focusgemeenten in het cluster hebben wij prestatieafspraken.

7.6.3 Woonformules en de inclusieve wijk

In dit cluster hebben we verschillende projecten lopen waarmee de bestaande woonformules in stand worden gehouden en geoptimaliseerd.

Het intramurale zorgpand Huis in de Duinen in Zandvoort is in 2019 gesloopt. Hierbij zetten wij met circulair slopen in op maximaal hergebruik van materialen. De bewoners van Huis in de Duinen zijn tijdelijk gehuisvest. Samen met de beoogde zakelijke huurders doorlopen wij het ontwikkelproces naar nieuwbouw. Met hen realiseren we een modern Hofje van Auguste.

Het huurcontract tussen Zorggroep Reinalda en Woonzorg Nederland voor het Reinaldahuis in Haarlem is vanaf 1 januari 2019 verlengd met twintig jaar. Het gebouw herbergt 68 koopappartementen, 104 huurappartementen en 160 zorgplaatsen. De Zorggroep Reinalda huurt de 160 plaatsen voor verzorging, verpleging, revalidatie en palliatieve zorg. Andere zakelijke huurders in dit pand zijn een praktijk voor fysiotherapie en huisartsenpost. De samenwerking tussen Zorggroep Reinalda en Woonzorg Nederland is uitstekend. Mede dankzij een investeringsbijdrage van de Zorggroep zijn alle daken van het Reinaldahuis voorzien van zonnepanelen. Met de continuering van het huurcontract met Zorggroep Reinalda behouden wij het Hofje van Auguste in het Reinaldahuis, naast de woonformule G'oud die wij hier hebben.

7.6.4 Bijzonderheden

In 2019 zijn de energielabels in de portefeuille geactualiseerd. De komende jaren pakken we de verduurzaming aan van de panden met de slechtste labels. Waar mogelijk voeren we dit uit op het moment dat er ook onderhoud moet worden gepleegd.

Wij namen in de gemeente Zaanstad deel aan een pilot voor collectieve Wmo-aanpassingen. Doel is de algemene toegang van bestaande wooncomplexen geschikt te maken voor mensen met een beperking of ouderen, om daarmee individuele Wmo-aanvragen zo veel mogelijk te voorkomen. In ons complex Schildershoek zijn begin 2019 elf deuren voorzien van een elektrische deuropener. Samen met de al bestaande elektrisch te openen hoofdingangen is nu het gehele complex toegankelijk voor onze doelgroep.

Tot slot zijn de bedrijfsruimtes in het complex Voghelsanck in Bloemendaal getransformeerd tot woningen. Er zijn vier nieuwe sociale huurwoningen voor senioren opgeleverd en verhuurd. Hiermee zetten wij ons bestaande bezit in voor de meest urgente regionale opgave: (senioren)huisvesting. Één woning is verkocht.

7.7 Cluster 7 – Noord-Holland Noord en Noord-Holland Oost

7.7.1 Woonzorg Nederland in dit cluster

Aantal zelfstandige woningen op 31-12-'19	2.081
Aantal eenheden in zorgpanden op 31-12-'19	473
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	12

Tabel 30: portefeuille Woonzorg Nederland in cluster 7

Dit cluster ligt in Noord-Holland en bestrijkt het gebied ten noorden van de Zaanstreek en vanaf Purmerend. Woonzorg Nederland heeft hier bezit in zowel middelgrote steden (Alkmaar, Hoorn, Purmerend, Schagen) als in dorpen (zoals de kleine kernen van Schagen, Blokker en Beemster) en in krimpgebied (Den Helder). De wachtlijsten voor seniorenwoningen worden vrijwel overal langzaam langer, mede door de vergrijzing en ook in het krimpgebied. Focusgemeenten in dit cluster zijn Purmerend, Hoorn en Schagen.

7.7.2 Woonzorg Nederland in het lokale speelveld

Het besef bij de gemeenten over de noodzaak van goede (en nieuwe) seniorenhuisvesting is bij alle gemeenten aanwezig. Gemeenten kijken daarbij meer dan voorheen naar hoe ze op de juiste plekken in de juiste wijken de juiste woonvormen kunnen toevoegen. Ze vragen Woonzorg Nederland steeds vaker om hen hierin te adviseren of ook zelf projecten te realiseren. Onze positie in het lokale speelveld wordt daardoor sterker. Zo wordt het bijvoorbeeld makkelijker om op gemeentelijk terrein nieuwe scootmobielruimtes te realiseren, als daar in onze eigen complexen geen ruimte voor is.

De mate waarin gemeenten ook daadwerkelijk de regie pakken in het verbeteren en/of uitbreiden van seniorenhuisvesting verschilt. Wel zien we over de hele linie dat prestatieafspraken vaker dan vroeger afspraken bevatten over concrete projecten en locaties voor nieuwe of te herontwikkelen seniorenhuisvesting. Ook krijgt de samenwerking tussen de partijen in wonen, welzijn en zorg steeds meer aandacht en vorm. Dit neemt niet weg dat de helft van de gemeenten nog niet beschikt over een duidelijke visie op seniorenhuisvesting. Waar nodig roepen wij gemeenten op die visie alsnog op te stellen.

In Purmerend organiseerden wij in 2019 samen met zorgpartij Leviaan en de gemeente een seminar over (het verbeteren van de) strategische samenwerking tussen wonen, welzijn en zorg. In een vervolg-seminar in het voorjaar van 2020 gaan we een aantal concrete samenwerkingsprojecten uitwerken. In de gemeente Beemster hielden wij samen met de Wooncompagnie een presentatie aan de gemeenteraad over het gezamenlijk aanpakken van de grote woonopgave voor jongeren en senioren. Dit past in ons alliantiebeleid om ook op lokaal niveau onze positie in het speelveld te versterken.

7.7.3 Woonformules en de inclusieve wijk

Het ontmoetingscentrum in wooncomplex Brinkpark in Blokker is het meest aansprekende voorbeeld van een nieuwe woonformule in dit cluster. Het is de naamgever van 'Het Blokkerhuis', onze woonformule waarin een complex van Woonzorg Nederland een centrale rol speelt in de wijk. Bijzonder is dat bewoners en mensen uit het dorp zelf als vrijwilligers de activiteiten verzorgen. Zij zoeken daarbij de verbinding met niet alleen de bewoners van de omliggende wijk, maar ook met bijvoorbeeld het onderwijs. De activiteiten zijn in 2019 verder uitgebreid. Met de kinderen van de aangrenzende basisschool werden bijvoorbeeld samen pepernoten gebakken. En mbo-leerlingen van het Horizon College verzorgden in het kader van hun opleiding een high tea in het Brinkpark. De gemeente Hoorn is enthousiast over het project en wil dit ook in andere wijken gaan toepassen.

7.7.4 Integrale (vastgoed)sturing

De komst van het regieteam heeft de integrale besluitvorming over de complexen in dit cluster slagvaardiger gemaakt. De afspraak over de gezamenlijke financiering van de recreatieruimtes in Schagen (zie de volgende paragraaf) kwam hierdoor veel sneller tot stand. Het overleg tussen alle disciplines in het regieteam leidt ook tot zinvolle aanpassingen van het meerjaren onderhoudsprogramma. Als in een complex bijvoorbeeld veel onvoorziene klachten zijn van bewoners, kan dat aanleiding zijn ingrepen te versnellen. Deze versnelling was niet mogelijk geweest zonder een samenwerking tussen de disciplines klant, techniek en vastgoed.

Het regieteam profiteert ook zeer van de inbreng van de bewonersconsulenten. Zij geven bijvoorbeeld aan welke bijkomende investeringen (zoals scootmobielruimtes) in een complex nodig zijn. Ook kunnen zij met hun lokale kennis een goede bijdrage leveren aan de besluitvorming over het wel of niet aankopen van bepaalde complexen.

7.7.5 Bijzonderheden

In vier kleine kernen van de gemeente Schagen zijn in onze complexen wijksteunpunten gevestigd. Zorginstelling Woonzorggroep Samen huurde deze ruimten van ons. Door veranderingen in de bekostiging van de zorginfrastructuur is dit in 2018 gestopt. De gemeente nam vervolgens gedurende een jaar de huurbetaling over, maar startte ook een overleg met Woonzorg Nederland en de Woonzorggroep over een structurele oplossing. Omdat alle drie partijen het belang van een ontmoetingsplek voor jong en oud in de dorpskernen onderschrijven, is besloten om de kosten van de huur en activiteiten gelijkelijk te verdelen en dus samen te financieren. Daarmee tonen wij aan dit als een gezamenlijke verantwoordelijkheid te beschouwen.

In het door ons in 2018 overgenomen complex De Goede Ree II in Den Helder realiseerden wij in 2019 een recreatieruimte voor de bewoners. Zij hebben deze ruimte geheel zelf ingericht. Deze ontmoetingsruimte zorgde vrijwel meteen voor meer verbondenheid tussen bewoners, waarbij ook nieuwe contacten worden gelegd. Bewoners geven aan dat het woongenot hierdoor nu al is toegenomen.

In 2019 is de verduurzaming van het complex De Marepoort in Alkmaar met in totaal 76 woningen afgerond. In 2020 volgt de verduurzaming van 70 woningen in het complex De Santmark in Castricum.

7.8 Cluster 8 – Arnhem & Achterhoek en Ede & Nijmegen

7.8.1 Woonzorg Nederland in dit cluster

Aantal zelfstandige woningen op 31-12-'19	2.494
Aantal eenheden in zorgpanden op 31-12-'19	655
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	21

Tabel 31: portefeuille Woonzorg Nederland in cluster 8

Dit cluster bestrijkt een deel van Gelderland (Achterhoek, Arnhem, Nijmegen, Ede), Utrecht (Veenendaal) en Noord-Limburg (Mook). De vraag naar seniorenhuisvesting is overal groot en de leegstand bijzonder laag. In de steden is de woningmarkt gespannen; op het platteland is sprake van krimp maar slaat de vergrijzing harder toe. Ook hier is er veel vraag naar de woonformules van Woonzorg Nederland. Focusgemeenten in dit cluster zijn Arnhem, Doetinchem, Duiven, Renkum, Nijmegen, Veendendaal, Ede en Montferland.

7.8.2 Woonzorg Nederland in het lokale speelveld

Wij hebben met achttien van de twintig gemeenten prestatieafspraken gemaakt. In een aantal gemeenten zijn wij, veelal via een werkgroep wonen en zorg, aangehaakt bij de totstandkoming van de Woonvisie. Onze bewonersconsulenten werken in alle gemeenten goed samen met de wijk- en sociale teams. Het gaat dan vaak over het omgaan met overlastgevallen en meer in het algemeen het in stand houden van de leefbaarheid in complexen. In een enkel geval worden daarover afspraken gemaakt via de prestatieafspraken. Zo hebben we in één gemeente voor een bepaald complex vastgelegd dat er voorlopig geen nieuwe cliënten begeleid wonen worden geplaatst, omdat de leefbaarheid onder druk staat.

Het onderwerp seniorenhuisvesting leeft goed bij de gemeenten in dit cluster. Wij nemen in het lokale speelveld in het algemeen een goede positie in.

7.8.3 Woonformules en de inclusieve wijk

In 2019 leverden wij in Oosterbeek het complex Felixoord op. Dit is een woongemeenschap met 22 kleine appartementen in een bosachtige omgeving, bestemd voor vegetariërs. Felixoord is onderdeel van het vegetarische woonpark Ommershof. Wij verhuren hier ook een verpleeghuis waar alleen vegetariërs wonen. Daarmee hebben wij in Ommershof een combinatie van de woonformules Dorpsveteraan en Hofje van Augustus.

Wij verhuren al langer twee complexen met zelfstandige woningen die passen in onze formule G'oud Geregeld. In Waterrijk in Doetinchem en de Wilgenpas in Westervoort kunnen zorgbehoevende ouderen zelfstandig wonen, in een complex waar 24-uurszorg kan worden geleverd. Beide complexen hebben grote ontmoetingsruimtes waar veel activiteiten plaatsvinden, voor en door de bewoners. Zo wordt er iedere dag gekookt voor de bewoners; ook mensen uit de buurt kunnen mee-eten. De animo om in deze complexen te wonen, is bijzonder groot. We onderzoeken dan ook de mogelijkheden om de formule ook in andere complexen toe te passen. Voorwaarde is dan wel dat complexen ruimtes moeten hebben voor de aanwezigheid van een zorgpartij, bijvoorbeeld voor een 24-uurs (slaap)wacht. Dit is niet overal het geval.

In Ede boekten wij in nauwe samenwerking met de gemeente vooruitgang bij de voorgenomen herstructurering van het complex De Klinkenberg, een al jaren leegstand voormalig verzorgingshuis. Een ontwikkelaar gaat hier nieuwbouw realiseren. Wij nemen een aantal blokjes met zelfstandige appartementen af, hoogstwaarschijnlijk volgens de basisformule G'oud.

7.8.4 Integrale (vastgoed)sturing

De introductie van het regieteam heeft ook in dit cluster een grote toegevoegde waarde. Alle bijzondere investeringen en (nieuwe) projecten worden er besproken. In sommige gevallen leverde de inbreng van het regieteam direct verbeteringen op voor de huurders, zoals bij de verduurzaming van het complex Kronenburg. Deze verliep aanvankelijk niet naar tevredenheid van de huurders; er was onder meer onvrede over de geplaatste ramen en de werking daarvan. Het regieteam zette dit op de agenda en nodigde de bewonerscommissie, de bewonersconsulent en de projectleider uit voor overleg. De werkzaamheden in het complex werden daarna anders aangepakt. De bewoners voelden zich gehoord en werden veel tevredener over de verduurzaming.

7.8.5 Bijzonderheden

Woonzorg Nederland leverde in dit cluster in 2019 drie verduurzamingsprojecten op: Kronenburg in Arnhem, St. Barbara in Ede en Hollandia in Veenendaal. Het complex St. Barbara ging daarbij van het gas af en werd aangesloten op het warmtenet van Ede. In 2020 staan drie nieuwe complexen op het programma te worden verduurzaamd: IJsselwolde in Silvolde en de Jan Hovingflat en Aerenheem in Arnhem.

In het complex Sonnedach in Westervoort vernieuwden wij in 2019 de gangen en ontmoetingsruimte. De bewoners zorgden zelf voor de inrichting van de ruimte en bekostiging daarvan. Wij hoeven daarvoor geen bedrag meer op te nemen in de servicekosten, wat voor de bewoners een besparing oplevert. Ook in het complex Kronenburg zorgen de bewoners zelf voor een verlaging van de servicekosten. Er is een zeer actieve bewonerscommissie die allerlei taken uitvoert in de algemene ruimtes, zoals het vervangen van lampen en aanvegen van de vloer. Twee mooie voorbeelden van hoe een goede samenwerking met de bewoners tot besparingen op hun woonlasten leidt.

In het woonzorgcomplex Elim in Ochten slaagden wij er in 2019 in nieuwe huurders te vinden voor het leeggekomen dienstencentrum. We bleven verder in 2019 doorwerken aan het verbeteren van de brandveiligheid in onze complexen, onder meer door het maken van scootmobielruimtes om vluchtwegen vrij te houden. Het brandveiligheidsprogramma in dit cluster is inmiddels zo goed als afgerond.

7.9 Cluster 9 – Salland, Noordoost Veluwe en Twente

7.9.1 Woonzorg Nederland in dit cluster

Aantal zelfstandige woningen op 31-12-'19	3.193
Aantal eenheden in zorgpanden op 31-12-'19	1.374
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	18

Tabel 32: portefeuille Woonzorg Nederland in cluster 9

Woonzorg Nederland heeft in dit cluster vijf focusgemeenten benoemd: Enschede, Almelo, Hellendoorn, Deventer en Apeldoorn. Hier is de vraag naar seniorenwoningen het grootst. Daarnaast is de vraag ook groot in dorpen waar voorzieningen zijn voor senioren. Er zijn met alle gemeenten waarin Woonzorg Nederland bezit heeft meerjarige prestatieafspraken gemaakt.

7.9.2 Woonzorg Nederland in het lokale speelveld

Woonzorg Nederland heeft zich de afgelopen jaren, geholpen door de cyclus van prestatieafspraken, nadrukkelijk op de kaart gezet als specialist in seniorenhuisvesting. Dit begint nu, vaak als *spin off* van prestatieafspraken, vruchten af te werpen. Woonzorg Nederland kreeg in Hof van Twente en Deventer grondposities aangeboden voor de ontwikkeling van seniorenhuisvesting. Ook wordt er meer samengewerkt in kleinere projecten rond bijvoorbeeld schuldhulpverlening en het opzetten van een uitleenpunt voor scootmobiel, als één van de oplossingen om het groeiend beslag op middelen in de Wmo terug te dringen. De contacten met gemeenten zijn in het algemeen verbeterd en zeker in de grote gemeenten is de bewustwording over de urgentie van seniorenhuisvesting, en de rol van Woonzorg Nederland daarin, toegenomen.

7.9.3 Woonformules en de inclusieve wijk

In dit cluster zijn in 2019 grote stappen gezet in de ontwikkeling van de nieuwe woonformules van Woonzorg Nederland. In Almelo werd het complex Hoog Schuilenburg opgeleverd. Dit voormalige intramurale zorgpand is in het kader van het scheiden van wonen en zorg omgebouwd en verduurzaamd tot een woonservicecentrum met 147 zelfstandige appartementen, waarvan 35 voor mensen met een zorgindicatie. In het complex is permanent een zorgteam aanwezig van Carint Reggeland. De bewoners van de zelfstandige appartementen zijn niet verplicht zorg af te nemen, maar deze is wel 24/7 beschikbaar. Het complex bevat een levendige plint met restaurant, supermarkt, kapper en fysiotherapeut. Deze voorzieningen zijn beschikbaar voor de bewoners van Hoog Schuilenburg en het naastgelegen complex De Boshoeve. Daarmee past dit complex in onze formule G'oud Geregeld.

In Deventer is verder gewerkt aan de toekomst van het complex De Bloemendal. Dit omvat 160 zelfstandige appartementen en een nu nog grotendeels leegstaand intramuraal gedeelte van acht verdiepingen. Het regieteam en adviesbureau On(t)roerend Goed hebben in 2019 zorgpartijen benaderd om een plek in te nemen in het intramurale gedeelte, onder voorwaarde dat zij een actieve bijdrage leveren aan nieuwe functies op de begane grond. De belangstelling was overweldigend. Verschillende zorgpartijen zijn bereid bij te dragen aan het bouwen van een gemeenschap met diensten die ook voor de wijk beschikbaar zijn. Zo zijn we voornemens om in de plint een winkeltje en wasserij op te nemen die worden bemenst door mensen met een verstandelijke beperking. Ook moet hier een restaurant komen en verhuist Woonzorg Nederland haar regiokantoor naar dit complex. Volgens plan worden het intramurale deel van het complex en de plint daarvan in 2020 weer in gebruik genomen. Uiteindelijk moet De Bloemendal uitgroeien tot één van onze Blokkerhuizen.

Een ander voorbeeld is De Veenkamp in Apeldoorn. Het grote verpleeghuis bij dit complex wordt gesloopt. Daarmee raken de bewoners van de 62 zelfstandige appartementen van het naastgelegen complex De Arkel hun ontmoetingsruimte kwijt. Samen met de huurders is in 2019 gezocht naar een vervangende voorziening. Besloten is om één woning om te vormen tot nieuwe ontmoetingsruimte, met een functie voor de omringende wijk. De huurders, hun kinderen en wijkbewoners worden daarbij wel medeverantwoordelijk gemaakt voor de activiteiten in de ontmoetingsruimte. Zij zorgen samen met Woonzorg Nederland voor de invulling conform onze formule G'oud. Ook dit moet in 2020 zijn beslag krijgen. Verder zijn we hier van plan een nieuw intramuraal gedeelte te realiseren en exploiteren.

Woonzorg Nederland is ook betrokken bij de herontwikkeling van het gebied Woonpark De Posten van de zorgorganisatie De Posten in Enschede. Woonzorg Nederland is eigenaar van een deel van het intramurale gebouw van De Posten en een vleugel met onder meer 46 zelfstandige appartementen. Het hele gebied moet nadrukkelijk een wijkfunctie krijgen, waarbij zorg en levensloopgeschiktheid centraal staan. Dat past volledig in onze inzet om bij te dragen aan het ontstaan van (zorg)inclusieve wijken. Met onze inzet werken wij aan het realiseren van onze woonformule Het Blokkerhuis en het continueren van een Hofje van Auguste.

7.9.4 Integrale (vastgoed)sturing

De samenwerking binnen het regieteam leidt tot beter gefundeerde beslissingen over complexen. Dit heeft in 2019 al geleid tot meer grip op de leegstand in complexen. Door de samenwerking in het regieteam kan er scherper worden ingezoomd op de onderliggende problematiek en komen eerder structurele oplossingen in beeld. Door samenwerking in het regieteam konden wij daarnaast snel beslissen over noodzakelijke ingrepen om complexen die met de Sunstone-portefeuille zijn overgenomen van woningbelegger Patrizia 'Woonzorg-proof' te maken. Toen een bewonersconsulent signaleerde dat een complex amper toegankelijk was voor senioren die moeizaam ter been zijn, hebben we in het regieteam direct besloten automatische deuropeners te installeren. Dit leidde tot een snelle opname op de investeringslijst.

7.9.5 Bijzonderheden

De verduurzaming van complexen is in dit cluster in 2019 goed op stoom geraakt. We verduurzaamden de laagbouw in het complex De Bloemendal (Deventer), Thomas Wildey (Deventer) en Veldhof (Enschede). In 2020 volgen de hoogbouw in De Bloemendal en Lindenhof (Enschede).

Met de twee nieuwe gemeenten (Nijverdal en Twenterand) waarin Woonzorg Nederland al eind 2018 actief werd – na overname van de Sunstone-portefeuille– zijn in 2019 prestatieafspraken gemaakt. De bewoners van de hierbij betrokken complexen lieten regelmatig horen zeer blij te zijn met de overname door Woonzorg Nederland. Vooral de aanwezigheid en zichtbaarheid van de bewonersconsulenten en de mate waarin deze meedenken met de bewoners wordt zeer gewaardeerd. Deze persoonlijke aandacht past in onze missie om de seniorenhuisvesting in Nederland op een hoger plan te tillen.

7.10 Cluster 10 – Oldambt, Drenthe en Zwolle & Heerenveen e.o.

7.10.1 Woonzorg Nederland in dit cluster

Aantal zelfstandige woningen op 31-12-'19	3.206
Aantal eenheden in zorgpanden op 31-12-'19	1.404
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	21

Tabel 33: portefeuille Woonzorg Nederland in cluster 10

Dit cluster bestrijkt (delen van) de provincies Groningen en Overijssel, en de hele provincie Drenthe. We hebben hier bezit op het platteland, maar ook in stedelijke centra als Veendam, Assen, Hoogezand, Emmen, Meppel, Steenwijk en Zwolle. Zeker in Oost- en Noord-Groningen en een deel van Drenthe is sprake van krimp. We hebben hier bovendien veel oudere complexen en ouder intramuraal zorgvastgoed. Het is niet overal eenvoudig om vrijgekomen eenheden opnieuw verhuurd te krijgen, waardoor wij veel bezig zijn met bezichtigen en adverteren. Focusgemeenten in dit cluster zijn Zwolle, Steenwijkerland, Noordoostpolder, Midden-Groningen en Assen.

7.10.2 Woonzorg Nederland in het lokale speelveld

In dit cluster zijn met 18 gemeenten in 2019 nieuwe prestatieafspraken gemaakt. Alle gemeenten zijn zich bewust van het belang van seniorenhuisvesting en zien Woonzorg Nederland als belangrijke partner bij het maken van prestatieafspraken, ook gemeenten waar wij relatief weinig bezit hebben. Vanuit deze positie zoeken we graag de (lokale) samenwerking op met andere partijen en proberen we verbintenissen aan te gaan voor onder meer de invulling van onze woonformules.

In de prestatieafspraken wordt ook aandacht besteed aan de inzet van middelen uit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Wij werken op dit punt met steeds meer gemeenten goed samen. Als zich bijvoorbeeld bij een gemeente een huurder meldt met een aanvraag van een scootmobiel, wordt contact opgenomen met de bewonersconsulent van het betreffende complex. Gemeente en consulent bekijken dan of er ruimte is voor een scootmobiel en zo nee, of er alternatieven zijn om de scootmobiel te stallen zonder dat vluchtwegen worden geblokkeerd. Met de gemeente Midden-Groningen hebben wij hiervoor een rondje gemaakt langs al onze complexen, zodat de mogelijkheden al op voorhand duidelijk werden.

In de prestatieafspraken komt ook steeds meer aandacht voor de leefbaarheid. Wij merken in onze complexen een toename van verward gedrag, als gevolg van de stijgende leeftijd van onze bewoners en de hoge drempel om in aanmerking te komen voor een verpleeghuis. In de prestatieafspraken worden afspraken gemaakt over de handelwijze in concrete gevallen en de afstemming tussen de hierbij betrokken partijen.

7.10.3 Woonformules en de inclusieve wijk

Een klein deel van dit cluster ligt in aardbevingsgebied. Het leegstaande voormalige verzorgingshuis 't Oolderloug in Slochteren staat als eerste op de planning om te worden aangepakt. Wij onderzoeken de mogelijkheden om dit complex volgens een van onze formules te transformeren. Samen met andere partijen steken we hier veel energie in. Deze energie dreigt echter verloren te gaan vanwege de voortdurende onzekerheid over de aardbevingsbestendigheid van het pand. Mogelijk worden wij daardoor in 2020 gedwongen een andere keuze te maken.

In Veendam namen wij Huize Sint Franciscus terug van een zorgpartij. Zo'n 15 bewoners waren daardoor genoodzaakt te verhuizen, om op een andere locatie intramurale zorg te krijgen. We zijn nu bezig met plannen voor het ombouwen van de laatste tien intramurale eenheden naar zelfstandige woningen. De verhuizing van de bewoners is succesvol verlopen en bijna alle woningen zijn alweer verhuurd. Wij realiseren hier onze woonformule G'oud.

Er ontstonden zorgen om de samenwerking in Winschoten (Renselheerdt), Beerta (De Tjamme) en Scheemda (Nieuw Vredehoven) met de zorgorganisatie Oosterlengte. De continuïteit in het voortzetten van de huurovereenkomsten staat onder druk. Daarbij valt ook de basis weg onder de huidige woonzorgformules van de drie locaties. Het vertrek van de zorgpartij dwingt ons om versneld te gaan nadenken over een toekomstbestendige invulling met een andere woonformule dan het Hofje van Auguste.

In Nooitgedacht hebben wij een Hofje van Auguste gerealiseerd: het intramurale zorgpand Nieuwe Havens. Hier wonen 48 cliënten van Stichting De Trans.

7.10.4 Integrale (vastgoed)sturing

Het werken met de regieteams ervaren wij in dit cluster als zeer positief. Als een gemeente zich bijvoorbeeld meldt met de vraag of een bepaalde locatie zich leent voor een woonformule van Woonzorg Nederland, kan er via het regieteam snel een integrale afweging worden gemaakt. Het klantperspectief, vastgoedperspectief en technisch perspectief komen zo op complexniveau bij elkaar. De besluitvorming over complexen verloopt daardoor sneller en er worden betere afwegingen gemaakt.

7.10.5 Bijzonderheden

In Ter Apel rondden we in 2019 de verduurzaming af van het complex Dr. Tijdensstraat. Het gaat om vijf gebouwen met in totaal 150 woningen. In Vlagtwedde maakten we een aanzet voor de verbouwing van het complex De Bolderbörg. Samen met Zorggroep Meander bieden wij hier een breed palet van activiteiten en zorg aan. In 2020 worden de zorgappartementen, het entreegebied en de recreatieruimte aangepakt.

Met de Zorggroep Noorderboog werken we samen in het intramurale zorgpand Zonnekamp in Steenwijk. Doel is om dit zorggebouw via transformatie beter geschikt te maken voor de huisvesting van senioren met een zware zorgindicatie. Daarnaast willen we het pand ook inzetten in het kader van het project Inclusieve Samenleving van de gemeente Steenwijkerland.

In de gemeente Westerwolde startten wij in 2019 met een pilot met de Voorzieningenwijzer. Hierin helpen experts bewoners met het vinden van besparingen op hun vaste lasten. Woonzorg Nederland financiert de deelname van 25 huishoudens uit twee complexen in Ter Apel. Het is de eerste pilot die Woonzorg Nederland doet met de Voorzieningenwijzer. De eerste resultaten zijn positief; deelnemers bereiken significante besparingen op hun woonlasten. In 2020 wordt de pilot afgerond en geëvalueerd. Dan wordt ook besloten of Woonzorg Nederland ook op andere plaatsen in Nederland huurders gaat helpen met de Voorzieningenwijzer.

7.11 Cluster 11 – Friesland, Groningen Stad e.o. en Hogeland

7.11.1 Woonzorg Nederland in dit cluster

Aantal zelfstandige woningen op 31-12-'19	2.325
Aantal eenheden in zorgpanden op 31-12-'19	2.354
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	24

Tabel 34: portefeuille Woonzorg Nederland in cluster 11

Dit cluster ligt hoofdzakelijk in Friesland en Groningen. Vooral in het noorden van deze provincies is sprake van krimp. In de steden geldt dat niet. De gemeenten Groningen en Leeuwarden zijn in dit cluster focusgemeenten; hier streven we actief naar uitbreiding en transformatie van onze portefeuille. De markt voor seniorenhuisvesting in dit cluster is in het algemeen ontspannen; er zijn bijna nergens (lange) wachtlijsten voor seniorenwoningen.

7.11.2 Woonzorg Nederland in het lokale speelveld

We hebben met alle gemeenten in dit cluster prestatieafspraken gemaakt. Ook in de gemeenten waar de prestatieafspraken voor meerdere jaren zijn afgesproken, zitten wij jaarlijks aan tafel om de voortgang te bespreken. Wij merken bij de gemeenten een toenemende focus op inhoud. Woonzorg Nederland wordt daarbij steeds meer gezien als serieuze en gelijkwaardige gesprekspartner, ook in gemeenten waar wij slechts weinig bezit hebben.

De bewustwording bij gemeenten over seniorenhuisvesting is in het algemeen groot. Alle gemeenten vinden dat er nieuwe seniorenwoningen moeten komen. In de ontspannen woningmarkt in dit cluster kan in deze behoefte wellicht het best worden voorzien door aanpassing van bestaande (eengezins)woningen van andere corporaties. Door dit ter tafel te brengen stellen wij ons op als strategisch kennispartner op het gebied van seniorenhuisvesting.

In 2020 willen wij onze naamsbekendheid en zichtbaarheid verder vergroten door een actiever communicatiebeleid. We richten ons daarbij zowel op (potentiële) woningzoekenden als op belanghouders zoals gemeenten en collega-corporaties.

7.11.3 Woonformules en de inclusieve wijk

In Haren leverden wij in oktober 2018 al Nieuw Erasmusheem op. Het is één van de eerste voorbeelden in het bezit van Woonzorg Nederland van een 'Blokkerhuis', onze woonformule waarin het complex een functie heeft voor de wijk. In 2019 hebben we ons gericht op het verder invullen van de wijkfunctie en daarbij behorende activiteiten en voorzieningen. Dit proces verloopt voorspoedig. In 2019 is er bijvoorbeeld een gezamenlijke moestuin aangelegd. Cliënten van Cosis, een zorginstelling voor mensen met een verstandelijke of psychische beperking, draaien als dagbesteding mee in het restaurant van Nieuw Erasmusheem. Met een welzijnsorganisatie werken we samen om uiteenlopende activiteiten te organiseren voor de bewoners, omwonenden en wijkbewoners. Daarmee wordt ons complex steeds inclusiever.

In Leeuwarden stellen wij met de gemeente en een collega-corporatie een wijkplan op voor de locatie rond het huidige zorgcentrum Greunshiem. Eén vleugel van dit centrum hebben wij inmiddels vernieuwd, de andere vleugel wordt tijdelijk verhuurd aan zorginstellingen. De bedoeling van het plan is te bekijken welke functie het complex kan hebben voor de wijk. Afhankelijk daarvan zal duidelijk worden volgens welke formule wij Greunshiem gaan transformeren.

In Ureterp ontwikkelen wij een plan voor een nieuwe toekomst voor het complex De Lijte (25 aanleunwoningen en een woonzorgcentrum). Wij zijn bezig met de transformatie naar de scheiding van wonen en zorg. Zorginstelling ZuidOostZorg wil op haar beurt in het verzorgingshuis een Participatiehuis vestigen, gericht op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

7.11.4 Integrale (vastgoed)sturing

De werkwijze met de regieteams is een grote verbetering. Er worden over complexen veel meer kennis en knelpunten gedeeld. In 2019 hebben we in dit cluster enkele kleinere projecten onder handen genomen, die in eerdere jaren te weinig prioriteit hadden gekregen en daardoor achterliepen in de planvorming. Een voorbeeld is het negen woningen tellende complex Theresia in Franeker, waar wij nieuwbouw willen plegen. Tweede voorbeeld is een verouderd complex met zes woningen in Harlingen. De woningen zijn niet geschikt voor senioren en wij bereiden verkoop voor. Beide projecten zijn door de aanwezigheid van het regieteam versneld aangepakt.

7.11.5 Bijzonderheden

Woonzorg heeft in dit cluster relatief veel verzorgingshuizen met aanleunwoningen, die doorgaans in een aparte vleugel aan het verzorgingshuis vastzitten. Een zorgelijke ontwikkeling is dat veel zorginstellingen af willen van de brandmeldinstallatie in de aanleunwoningen. Om financiële redenen kan er bij deze zorginstellingen 's nachts nog maar één medewerker aanwezig zijn. Deze kan niet het verzorgingshuis én de aanleunwoningen bedienen. Wij zullen ons in 2020 moeten beraden op de vraag hoe wij in de betreffende aanleunwoningen het door ons gewenste hoge niveau van veiligheid kunnen blijven garanderen.

In het aardbevingsgebied in Groningen zijn we in 2019 gestart met de voorbereidingen voor het versterken van de eerste complexen. We werken dit in 2020 verder uit, maar zijn daarbij afhankelijk van (de voortgang van) de regelgeving van het Rijk. Volgens plan kunnen gaan we in 2021 ongeveer 500 eenheden aanpakken. Meer informatie over het aardbevingsdossier is te lezen in par. 4.4.5.

In 2019 ronden wij de verduurzaming af van Joris in 't Veld-State in Heerenveen. Dit complex met 61 zelfstandige woningen is één van de eerste grote projecten van Woonzorg Nederland die zijn verduurzaamd. Wij hebben in 2019 verder de nieuwbouw voorbereid van de al bestaande intramurale zorglocaties Wiemersheerd in Loppersum en De Hoorn in Marum, en van vijftig zelfstandige woningen op basis van de formule G'oud op de locatie Wiemersheerd.

7.12 Cluster 12 – Rijn/Gouwe-Duin & Bollenstreek, Voorschoten en flevoland

7.12.1 Woonzorg Nederland in dit cluster

Aantal zelfstandige woningen op 31-12-'19	2.268
Aantal eenheden in zorgpanden op 31-12-'19	179
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	4

Tabel 35: portefeuille Woonzorg Nederland in cluster 12

Dit cluster bestaat uit twee geografisch gescheiden gebieden: enerzijds Zuid-Holland (gemeenten Voorschoten, Leiden, Leiderdorp en Alphen aan den Rijn), anderzijds Flevoland (Almere, Lelystad) en enkele gemeenten in Gelderland (Harderwijk, Nunspeet en Elburg). In beide delen van dit cluster is er sprake van een grote vraag naar seniorenhuisvesting. Wel zijn er nuanceverschillen. In het sterk vergrijsde Voorschoten en in Lelystad concentreert de vraag zich vooral op woonvormen waarbij ook zware zorg wordt verleend. In Almere is er vooral behoefte aan zelfstandige seniorenwoningen. De gemeente wil de komende tien jaar 10.000 woningen bijbouwen voor senioren.

Focusgemeenten zijn Alphen aan den Rijn, Leiden, Voorschoten, Almere, Lelystad, Elburg en Harderwijk.

7.12.2 Woonzorg Nederland in het lokale speelveld

De positie van Woonzorg Nederland in de gemeenten in dit cluster is de afgelopen jaren gestaag verbeterd. Alle gemeenten zien ons nu als dé seniorenhuisvester en benaderen ons regelmatig bij de zoektocht naar locaties voor nieuw te bouwen seniorenwoningen.

In Voorschoten zijn wij de grootste sociale verhuurder. In 2019 hebben wij met de gemeente en de lokale huurdersvertegenwoordiging hard gewerkt aan de opstelling van nieuwe meerjarige prestatieafspraken. Seniorenhuisvesting speelt daarbij een prominente rol. Wij zien als gevolg van de vergrijzing in deze gemeente de komende jaren vooral een tekort ontstaan aan woonvormen waarin ook zware zorg wordt geleverd. Om dit nader in beeld te krijgen, gaan we samen met de gemeente een breed woononderzoek doen naar de vraag per doelgroep, waaronder kwetsbare senioren, en de mate waarin het aanbod daarop aansluit. Onze insteek is om onze voorraad kwalitatief optimaal en financieel passend in te zetten voor onze doelgroep.

In Lelystad heeft zorgorganisatie Woonzorg Flevoland ons benaderd om te praten over de toekomst van het zorgvastgoed in deze gemeente.

7.12.3 Woonformules en de inclusieve wijk

In Voorschoten zijn we in 2019 met zorgpartij Topaz en de gemeente begonnen met het onderzoeken van de mogelijkheden van een toekomstbestendig woonzorgcomplex ter vervanging van het verouderde zorgpand Foreschate. Dit pand is niet meer goed geschikt voor het verlenen van zware zorg. Er wordt nadrukkelijk gekeken naar het geven van een wijkfunctie aan het nieuwe complex. De aan het huidige complex grenzende aanleunwoningen blijven behouden. In Alphen aan den Rijn hebben we in 2019 het complex Anton Constandse onder de loep genomen; wat zijn de toekomstmogelijkheden voor dit complex met zelfstandige appartementen? Het onderzoek bij zowel Foreschate als Anton Constandse was eind 2019 nog niet afgerond. In de eerste helft van 2020 beslissen wij na afronding van het onderzoek welke woonformule(s) wij hier willen realiseren.

In Almere zijn we, in nauw overleg met de gemeente en Zorggroep Almere, verder gegaan met de transformatie van ons complex De Overloop tot een 'Blokkerhuis' met uitgebreide functies voor de wijk. De gemeente Almere wil rond het complex de eerste samenredzame wijk van Nederland realiseren. De grootscheepse renovatie en transformatie van het pand is in 2019 gestart en was aan het eind van het jaar bijna afgerond. De interne verhuizing van bewoners is in 2019 begonnen. In 2020 willen wij in nauw overleg het aantal wijkfuncties in het complex verder uitbreiden.

7.12.4 Integrale (vastgoed)sturing

Ook in dit cluster heeft de komst van de regieteams de vastgoedsturing geprofessionaliseerd. Er is in 2019 hard gewerkt om goed inzicht te krijgen in welke complexen nodig zijn voor de opgave en doelgroep van Woonzorg Nederland, welke mogelijk niet en welke herontwikkeld zouden moeten worden. Onderdeel daarvan is ook de besluitvorming over welke woonformules we in welke complexen willen en denken te kunnen realiseren. Door de integrale benadering vanuit verschillende perspectieven kunnen veel gefundeerder beslissingen worden genomen. Dit krijgt in 2020 een concrete uitwerking in besluiten over de toekomst van complexen.

7.12.5 Bijzonderheden

In 2020 starten we in Lelystad met de verduurzaming van het zorgcomplex De Uiterton. Het is een pilotproject en het eerste intramurale zorgpand dat Woonzorg Nederland verduurzaamt.

Een bijzonder initiatief in dit cluster kwam in 2019 van de bewoners van onze complexen in de Krimwijk in Voorschoten. Zij hebben zelf contact gezocht met Verenigingen van Eigenaren van omliggende complexen en de gemeente om subsidie te krijgen voor het ophangen van AED's. Een goed voorbeeld van hoe bewoners de verantwoordelijkheid nemen voor zichzelf te zorgen, in dit geval om bij een hartstilstand de eerste reanimatie te verzorgen.

Woonzorg Nederland, april 2020



Woonzorg Nederland

Professor E.M. Meijerslaan 3
1183 AV Amstelveen

020 - 666 26 66
info@woonzorg.nl
woonzorg.nl

