

**WOON  
ZORG**  
NEDERLAND

# Maatschappelijke visitatie 2020 – 2023

Bennekom, 3 juli 2024

Datum volgende visitatie 3 september 2028

Een rapport van **raeflex**  
&



# Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

Raeflex is een onafhankelijk visitatiebureau dat exclusief voor woningcorporaties visitaties uitvoert. Tijdens deze visitaties wordt het maatschappelijk presteren van de corporatie op het gebied van wonen beoordeeld.

## Visitatiecommissie

[De heer drs. A.H. Grashof](#) | Voorzitter

[De heer drs. L.A.J.M. Middelhoff](#) | Algemeen commissielid

[Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC](#) | Secretaris

[Mevrouw S. Fokkema](#) | Secretaris

In opdracht van Woonzorg Nederland heeft Raeflex de maatschappelijke visitatie woningcorporaties uitgevoerd. Woonzorg Nederland is een landelijk werkende specialist in ouderenhuisvesting. De corporatie beheert circa 42.000 verhuureenheden, waarvan circa 30.000 woningen en 12.000 intramurale zorgeenheden. De corporatie is werkzaam in 155 gemeenten over het gehele land.

Deze visitatie is conform Methodiek 7, zoals opgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Hierin staan vier visitatievelden centraal 'Maatschappelijke Waarde', 'Maatschappelijke Verankering', 'Besturing' en 'Maatschappelijke capaciteit'. Aan de hand van deze methodiek heeft een onafhankelijke commissie de maatschappelijke activiteiten van Woonzorg Nederland onderzocht. Daarvoor heeft de commissie documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met tal van belanghebbenden binnen en buiten de corporatie. Op basis daarvan heeft de commissie dit rapport opgesteld.

Het rapport bevat verschillende onderdelen: zoals een position paper van het bestuur van Woonzorg Nederland, de recensie van de commissie met de belangrijkste uitkomsten en leerpunten voor de toekomst, en het samenvattende oordeel van de commissie. De hoofdstukken daarna bevatten de bevindingen per visitatieveld. Tot slot bevat het rapport een bestuurlijke reactie van Woonzorg Nederland en een maatschappelijke reactie van het Landelijk Huurders Platform, de huurdersorganisatie van Woonzorg Nederland.

De visitatie is uitgevoerd door Raeflex: een van de geaccrediteerde visitatiebureaus. Raeflex staat voor professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties. Wij werken met externe visitatoren: allen professionals uit de wetenschap, de overheid, het maatschappelijk middenveld of het bedrijfsleven. Visiteren is de enige activiteit van Raeflex. Dit doen wij vanuit de overtuiging om onafhankelijk te willen zijn. Vanaf 2002 hebben wij meer dan 400 visitaties afgerond.

Namens Raeflex wil ik iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof

directeur Raeflex

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Position paper</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Recensie en samenvatting</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Maatschappelijke waarde</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>Maatschappelijke verankering</b>	<b>26</b>
<b>5</b>	<b>Besturing</b>	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>Maatschappelijke capaciteit</b>	<b>36</b>
<b>7</b>	<b>Bestuurlijke reactie</b>	<b>40</b>
<b>8</b>	<b>Maatschappelijke reactie</b>	<b>42</b>
Bijlage 1	Verantwoording visitatie	44
Bijlage 2	Factsheet	45
Bijlage 3	Onafhankelijkheidsverklaringen	46
Bijlage 4	Lijst met geïnterviewde personen	47



## HOOFDSTUK 1

# Position paper

### 1. Van betekenis zijn

Woonzorg wil van betekenis zijn voor de volkshuisvesting. Aan onze omgeving ontlenen we onze opdracht, onze rol en onze kracht. Een maatschappelijk visitatie helpt ons om samen met onze partners terug te kijken op de afgelopen tijd, verantwoording af te leggen en daaruit te leren voor de komende jaren. Om het beter te doen, om meer te bereiken. Daarom stellen we in deze visitatie vragen aan onze maatschappelijk partners.

Onze missie is 'samen kleur geven aan wonen voor senioren'. In onze ondernemingsvisie van eind 2022 nemen we niet een grote draai, we zetten grotendeels de al eerder inzette koers voort. De relevantie van wat we doen is alleen maar groter geworden, maar we zijn ten opzichte van 2018 flinke stappen verder in onze ontwikkeling, en zijn nu in staat om nog specifiek en gericht aan die missie werken. Woonzorg Nederland verkeert in de unieke positie dat ze opereert op het snijvlak van de woonopgave, de zorgopgave en de klimaatopgave. En we stellen daar in woongeluk – voor onze huurders – en werkgeluk – voor onze medewerkers – centraal. Daarin is 'van betekenis zijn' cruciaal.

We horen tot de 7 grootste corporaties van het land. We verhuren 30.000 zelfstandige woningen en circa 12.000 zorgeenheden. Woonzorg beheert 20 tot 25% van de geclusterde woonvormen in ons land en verhuurt 10% van al het zorgvastgoed, aan 30% van de in ons land werkzame zorgorganisaties. We werken in ruim 150 van de 342 Nederlandse gemeenten.

Met die positie zijn we marktleider, maar we zijn tevens gids voor de manier waarop onze samenleving de wooncrisis en de vergrijzing kan verwerken. Die voortrekkersrol oefenen we op diverse thema's en op verschillende manieren uit:





Wij spelen een voorname rol aan de gespreks- en discussietafels op landelijk niveau. Mede door ons intensief lobbywerk kwamen er de laatste jaren rijkssubsidies voor de bouw van zorggeschikte woningen waarin bewoners (complexe) 24-uurszorg kunnen krijgen, en van ontmoetingsruimten bij geclusterde wooncomplexen. Met onze gestandaardiseerde woonvormen, zorgzame complexen met een buurtfunctie en scenario's voor de verduurzaming van zorgpanden stellen wij voorbeelden waar collega-organisaties hun voordeel mee kunnen doen. Zo zijn we van betekenis voor de sector, voor onze huurders en zorgen we voor vastgoed, diensten en condities die maken dat onze huurders ook zelf van betekenis kunnen zijn.

## 2. Onze omgeving

De afgelopen 4 jaar waren turbulent voor onze doelgroep. Toen in 2020 de Covid-pandemie uitbrak begon voor alle senioren maar zeker voor hen die in verzorgingshuizen wonen, een heel stressvolle tijd. Zowel voor onze zakelijke huurders als voor onze bewoners heeft dit enorme impact gehad. Toen begin 2022 Rusland buurland Oekraïne binnenviel was dat verder van ons bed, maar de gevolgen voor onze huurders waren immens, omdat er veel onzekerheid werd gevoeld over de wereldorde, en over de dagelijkse uitgaven. De woonlasten van bijna iedereen werden opeens veel hoger, en veel onzekerder vanwege sterk stijgende energielasten. Dat effect is ook nu nog niet weg, het gros van onze huurders voelt het nog dagelijks.

Voor bedrijven, en ook voor Woonzorg, zijn alle parameters die er toe doen flink veranderd, en meestal niet de gunstige kant op: de rente, de spanning op de arbeidsmarkt, de perspectieven voor de zorgsector, de prijzen van grondstoffen en van levensmiddelen, de ontwikkeling van de huurprijzen en kooprijzen, het tempo op de woningbouwmarkt.

Sinds lange tijd kreeg Nederland weer een minister van Wonen, en die ging voortvarend aan de slag, door over beschikbaarheid, betaalbaarheid, zorg en seniorenhuisvesting sterke beleidslijnen uit te zetten. En dat gebeurde ook over de regie in de volkshuisvesting. Gemeentes kregen ook de verplichting om woonzorgvisies op te stellen, waardoor het belang van onze doelgroep beter op de agenda kwam.

De krapte op de woningmarkt is verder toegenomen, en dat geldt ook op de arbeidsmarkt. Dat betekent voor grote groepen dat zij niet kunnen wonen zoals ze

willen, en het betekent dat het bijbenen van de behoefte aan meer balans op de woonmarkt steeds moeilijker is geworden. De ambities zijn groot, maar de beschikbaarheid van mensen, grondstoffen, en vlotte processen schiet tekort. Dat zet een rem op de verandering die nodig is en het geeft spanning, want het vergroot de ongelijkheid tussen mensen en de onbalans in markten (wonen, zorg, onderwijs, verduurzaming). Veel van onze ambities uit het vorige ondernemingsplan bleken te hoog, gelet op de omstandigheden die zich nadien voordeden.

## 3. Het werk van Woonzorg in die omgeving

Omgaan met verandering Woonzorg heeft de meeste van de veranderingen goed kunnen opvangen. En we zijn ons beter gaan oriënteren op de grilligheid van onze omgeving. Het risicomanagement is verder uitgewerkt, en we zijn scenario-studies gaan doen, om te ontdekken waarom en hoe we wendbaar moeten kunnen handelen. Daardoor hebben we nu ook prioriteiten als leidraad: 1. betaalbaarheid, 2. onderhoud, 3. verduurzaming, 4. groei. Als we moeten kiezen, zullen we steeds doen wat nodig is om onze positie als grootste landelijke seniorenhuisvester waar te maken. En daarbij dus eerst de betaalbaarheid borgen, en pas als laatste proberen de groei zoveel mogelijk te realiseren.

Aansluiten bij het beleid De perspectieven die de minister voor Wonen aanbood hebben Woonzorg gesterkt in het vertrouwen, om te gaan helpen om die beleidslijnen uit te werken. Door onze ontwikkeling van woonvormen te versnellen, inmiddels hebben we van al die vormen ook praktijk-exemplaren in bedrijf waar senioren wonen. Door onze lobby voor zorgwonen te intensiveren. Door onderzoek te doen – en laten doen – over nieuwe vormen van samenleven.

Zorgwonen tastbaar maken Voor zorgwonen hebben we een specifieke woonvorm ontwikkeld die direct aansluit bij de visie van de minister. In onze zakelijke markt zijn we met zorgpartijen rondetafelgesprekken gaan organiseren om ons huurbeleid in dat segment beter te kunnen inrichten. In onze zakelijke markt (een derde van onze omzet) hebben we een lijn ingezet om de relatie eigenaar-huurder op te helderen. Gaandeweg komen we hier tot meer balans in onze afspraken over verdeling van taken en kosten en risico's. In de zakelijke markt spelen nog grote uitdagingen in broodnodige vastgoedverduurzaming, die alleen van de grond komt in partnerschap met die zakelijk huurders.



Regionaal werken en sturen We hebben onze organisatie gestroomlijnd door voor onze regioteams (kleine integraal samengestelde teams die elk een aantal deelportefeuilles overzien) coherente werkgebieden af te bakenen waarbinnen zij als een vooruitgeschoven ‘mini-corporatie’ lokaal en regionaal beter kunnen verbinden en sturen voor onze stakeholders en huurders. We zijn gaan werken met ambassadeurs: groepjes van regiomanagers en bewonersconsulenten die een heel beleidsterrein of proces onder hun hoede nemen. Die daar langjarig ‘eigenaar’ van zijn, en de doorontwikkeling gaande houden. Op die manier zijn de verbinding tussen strategie en uitvoering, tussen backoffice en frontoffice, tussen administratie en praktijk, enorm verbeterd. Maar we zijn er nog niet.

Participatie stappen verder We zijn ons ook anders gaan opstellen naar onze complexen en onze huurders. Dat is te zien aan de verbeterde relatie met onze huurderskoepel LHP. We zijn over een keur aan onderwerpen met huurders in gesprek om tot goede beleidskeuzes te komen, we kijken naar incidenten in complexen maar ook naar patronen die we willen doorbreken, en laten ons inspireren door de zaken die LHP bij ons agendeert.

De huurder centraal We zijn voor onze huurders stappen gaan maken om beter in verbinding te zijn. Met betere communicatie, met betere bereikbaarheid, met meer activiteiten in en rond complexen. We hebben een zakelijke online portal ontwikkeld en ook een app voor particuliere huurders. Met die applicaties kunnen huurders veel informatie over hun eigen verhuur inzien en beheren, basishandelingen zelf initiëren, en afhandeling van processen volgen. We hebben klanttevredenheid en woongeluk écht in kaart gebracht: waar hangt het van af, en hoe scoren we daar op, waar gaat het nog niet goed en waar ligt dat aan? Die kennis zetten we continu in om het beter te doen.

Een actuele visie Eind 2022 hebben we een nieuwe ondernemingsvisie vastgesteld, Die is gericht op meer realisme, en op ‘maken’, samen met partners. Die visie maakt duidelijk dat oriëntatie op onze huurders, op gezondheid en op de buurten waar onze complexen staan, een voorwaarde is voor heel veel ambities op het vlak van wonen, zorg en klimaat. Naast het al bestaande programma woonvormen is daarom ook een programma zorgzame buurten en complexen ontwikkeld en gestart. De wisselwerking tussen onze huurders, onze gebouwen en de omgeving vraagt nieuwe verbindingen. Op verschillende plekken in het land hebben we ‘buiten naar binnen gehaald’, zoals door het creëren van een minisupermarkt in een complex in Appingedam.

Presteren naar vermogen Ons kasstroom-model borgt dat we op een ondernemende en financieel stabiele manier kunnen investeren. We sturen - financieel en organisatorisch - op *meegroeien met de vraagontwikkeling*. Dat betekent een investeringsbijdrage die groter is dan een naar-rato portie gelet op ons marktaandeel zou vragen. We hebben voldoende zachte plannen en aankopen achter de hand om tot dat hogere niveau te kunnen versnellen. Als de omstandigheden alsnog verslechteren, gebruiken we die zachte investeringen als handrem om te kunnen vertragen.

Een moderne organisatie De afgelopen jaren is een afdeling Change en Digitalisering ingericht die een Woonzorg-variant van agile werken heeft neergezet. In scrumteams wordt gewerkt aan het leveren van optimale waarde voor onze huurders en medewerkers. Onderdeel hiervan is het applicatielandschap dat wordt herzien, zodat het beter ten dienste staat van onze bedrijfsvoering. Woonzorg is bezig met een transitie naar waardegedreven werken vanuit waardeketens. De traditionele afdelingen - met kolommen rondom mensen, stenen, en geld - worden deels uitgefaseerd. Op die manier kunnen we meer betekenen en bereiken voor de huurders, en onze medewerkers. Ruim driekwart van onze medewerkers waardeert hun werkgeeluk met een 7 of hoger. Onze bedrijfslasten zijn in lijn met het gemiddelde van de benchmark voor de sector.

#### 4. Handelen op de aanbevelingen uit de vorige visitatie

In de vorige visitatie kreeg Woonzorg een aantal aanbevelingen mee. Wat heeft Woonzorg op de belangrijkste aanbevelingen sindsdien laten zien? Dit waren de aanbevelingen:

- *Stel een visie op over samenwerking met LHP en intensiveer het contact met de partners in het aardbevingsgebied*
- *Bewaak dat biedingen goed zijn afgestemd op de lokale context*
- *Rol de pilot met zorgaanbieders uit in de rest van het werkgebied*
- *Onderzoek een structurele verhoging van het budget onderhoud en verduurzaming*
- *Geef een meer integrale duiding van het maatschappelijk rendement van de investeringen*



We zijn een visie op participatie overeengekomen met ons huurdersplatform, en werken die stap-voor-stap-uit naar onze werkprocessen. We hebben een proces ontwikkeld om in bijna alle gemeenten waar we actief zijn tot prestatieafspraken te komen. We hebben onder leiding van de programmamanager voor het aardbevingsgebied niet alleen onze bestuurlijke betrokkenheid ter plaatse beter geborgd, maar ook ons programmateam daar versterkt en zijn gaan deelnemen in diverse aardbevingsnetwerken. We hebben verbeteringen aangebracht in het proces prestatieafspraken, waardoor regieteams hier beter op kunnen handelen richting gemeenten, en tot betere helderder afspraken kunnen komen. Regieteams zijn nu beter voorbereid om met overheden samen te werken, zowel naar gemeenten als naar de woningmarktregio's.

In vergelijking met voorgaande periode is Woonzorg in veel meer gemeenten samen met zorgpartijen aangehaakt bij de prestatieafspraken. En op steeds meer plekken werkt Woonzorg mee met de gemeente aan programma's om wonen en zorg te verbinden. Het uitwerken van G'oud als onze basiswoonvorm, plus nog veel varianten daarop, heeft een sterke impuls gegeven aan de samenwerking rondom die verbinding.

De onderhoudsuitgaven die in de periode 2018-2019 nog rond de 74 miljoen lagen, lagen in de periode 2021-2023 op ruim 105 miljoen. Een deel van die stijging is toe te schrijven aan kostenstijgingen, een ander deel aan intensivering. Voor de komende jaren wordt een verdere groei verwacht richting 120 miljoen. We hebben de omslag gemaakt naar integraal programmeren. Het onderhoud en ook de verduurzaming worden daardoor precies op tijd en nagenoeg zonder fouten uitgevoerd. We werken daarin samen met een select aantal ketenpartners aan de uitvoering. In 2023 heeft Woonzorg voor het eerst een integrale ESG-rapportage uitgebracht, die het maatschappelijk rendement uiteenzet en duidt. In ons jaarverslag over 2022 kregen maatschappelijke effecten van ons werk een sterker accent.

## Deze visitatie

Onze stakeholders en partners hebben afgelopen jaren een voortzetting gezien van de ambities, en ook een aantal accentverschuivingen bij de invulling van de koers. We zijn hard aan het werk, maar niet alles gaat zo makkelijk en snel als we zouden willen.

Daarom geven we graag een paar extra aandachtspunten mee voor deze visitatie, zodat we gericht input en feedback krijgen om het beter te doen.

### Visie en keuzes

We hebben een heldere visie neergelegd, die de leidraad vormt bij alles wat we doen. Hoe beoordelen stakeholders onze keuzes (uit de Ondernemingsvisie)? Zijn de keuzes helder neergezet, en is dit inderdaad wat nodig is? Passen onze doelen bij onze ambitie? Hoe wordt dat intern ervaren, en extern?

### Verbinding en bejegening

We hebben een breed scala aan stakeholders, die ons nodig hebben en met ons over afwegingen en keuzes overleggen. Zijn de stakeholders voldoende aangehaakt, benaderd en betrokken bij onze keuzes? Zijn ónze opstelling en gedrag passend bij hún positie en belang? Hoe oordelen stakeholders over de manier waarop wij hen benaderen en betrekken? Is Woonzorg zelf goed benaderbaar, hoe gaat het met de continuïteit in het relatiebeheer? Wat merken onze stakeholders van de transities in onze organisatie? Kennen ze die, wat verwachten ze ervan?

### Landelijke marktleider en specialist

We zijn marktleider, dat brengt verplichtingen en verwachtingen met zich mee. Is het handelen en de opstelling van Woonzorg passend bij haar rol als marktleider en expert? Op welke fronten doen we dat goed, op welke minder? We hebben landelijke dekking en werken met regionale sturing. Maakt Woonzorg voldoende de voordelen waar van landelijk werken, is tegelijkertijd de verbinding op lagere schaalniveau voldoende goed geborgd? Wat is daarvoor nodig intern en extern, en wat levert dat intern en extern op?

Januari 2024, Cees van Boven en Arnold Pureveen



## HOOFDSTUK 2

# Recensie en samenvatting

### **Verder ontwikkeld als innovatieve specialist in ouderenhuisvesting**

“Innovatief, voorloper in ouderenhuisvesting, specialist, betrokken, betrouwbare en fijne samenwerkingspartner”: zo maar wat reacties die externe belanghebbenden geven aan de visitatiecommissie in het voorjaar van 2024, gevraagd naar een typering van Woonzorg Nederland. Positieve reacties en daarmee een erkenning voor de enorme inzet die Woonzorg Nederland in de afgelopen jaren heeft gedaan om de maatschappelijke opgave van de sterk toenemende en veranderende woonbehoefte onder senioren op de kaart te zetten en daarop te acteren.

In deze visitatie heeft de commissie de drie thema's waarmee de bestuurders de position paper hebben beëindigd als leidraad gekozen: het draagvlak voor de visie van Woonzorg Nederland, de verbinding met de stakeholders en de invulling van de rol van Woonzorg Nederland als landelijke marktleider ten behoeve van de maatschappelijke opgave. Thema's, waarop de commissie aan het einde van de recensie feedback geeft.

De maatschappelijke opgave voor Woonzorg Nederland is breed. Terecht stelt het bestuur in de position paper dat het om een gecombineerde opgave gaat: de woonopgave, de zorgopgave en de klimaatopgave. In de ondernemingsvisie van 2022 heeft Woonzorg Nederland haar strategie hoe om te gaan met deze opgave vastgelegd. In de visie staan het werken aan woongeluk en werkgeeluk voor huurders en medewerkers centraal, uitgewerkt in verschillende activiteiten passend bij de missie ‘Samen kleur geven aan het wonen van senioren’. Ook verduurzaming is daarin een onderwerp. Deze activiteiten en de resultaten die daaruit voortkomen, hebben centraal gestaan in de beoordeling in de visitatie van 2024. Met een positieve uitkomst: op alle vier de visitatievelden heeft de commissie Woonzorg Nederland het oordeel ‘goed’ gegeven.







### Veranderingen al eerder zichtbaar

Bij de vorige visitatie van 2020 was de toenmalige visitatiecommissie eveneens lovend over de stappen die Woonzorg Nederland in de vier jaar daarvoor had gezet om haar presteren te verbeteren. In eerste instantie richtte de corporatie zich destijds op het op orde brengen van de organisatie. De strategie werd aangescherpt, de accenten in financieel beleid verlegd en het portefeuille- en assetmanagement geprofessionaliseerd. Woonzorg Nederland zette zich in om achterstallig onderhoud weg te werken en de relatie met belanghebbenden te verbeteren. De commissie van 2020 vroeg aandacht voor vier punten: het verbeteren van de relatie met het Landelijk Huurdersplatform, een betere aansluiting van biedingen op de prestatieafspraken op lokale en regionale omstandigheden, het meenemen van input van zorgaanbieders bij de prestatieafspraken en tot slot het verbeteren van de samenwerking in Noord-Nederland in het aardbevingsgebied.

### Voorloper

De positie van Woonzorg Nederland als grote landelijk werkende corporatie in ouderenhuisvesting met ruwweg 30.000 woningen en 12.000 zorgeenheden maakt haar tot een unieke partij om zich als expert in ouderenhuisvesting te profileren. In de position paper stelt het bestuur van Woonzorg Nederland de vraag of de rol die Woonzorg Nederland hierin heeft gepakt in overeenstemming is met haar rol als marktleider en specialist. De commissie kan beamen dat de corporatie daar in deze visitatieperiode goed in is geslaagd. Woonzorg Nederland heeft met succes haar specialisme verder gepositioneerd en is voorloper in ouderenhuisvesting. Zij heeft landelijk de vergrijzing en de gevolgen daarvan voor ouderenhuisvesting mede op de strategische agenda gezet. Op landelijk niveau zien belanghebbenden Woonzorg Nederland dan ook als een zeer gewaardeerde gesprekspartner. De strategie die zij heeft verwoord in haar ondernemingsvisie van 2022 wordt breed herkend en breed omarmd.

### Boundary spanner

Woonzorg Nederland heeft zich laten kennen als een 'boundary spanner'. De corporatie blijkt in staat te zijn om over de grenzen van de bestaande werkwijzen heen te kijken. Ze rekt grenzen op en verlegt deze als dat belangrijk is voor de opgave. Door de introductie van innovatieve woonvormen bijvoorbeeld waar ouderen vanaf het ontwerp tot en met het beheer betrokken en uitgedaagd worden, om na te denken over hoe zij gezamenlijk ontmoeting en samenredzaamheid vorm willen geven. Door met succes te lobbyen voor een stimuleringsregeling voor zorggeschikte woningen en de bouw van ontmoetingsruimten. Een

ander voorbeeld is de participatie van Woonzorg Nederland aan Living Labs met wetenschappers en andere deskundigen. De corporatie laat daarin actief de maatschappelijke opbrengst van collectieve woonvormen onderzoeken om vervolgens lessen te trekken en te delen voor verdere doorontwikkeling. Een laatste voorbeeld is de actieve wijze waarop Woonzorg Nederland ESG-doelen<sup>1</sup> hanteert in haar beleid en daarover verantwoording aflegt. Voorbeelden van activiteiten waarin Woonzorg Nederland meer doet dan de doorsneecorporaties en haar positie als landelijk specialist goed weet te benutten.

### Inspirerend voor sector:

1. Verschillende woonvormen ontwikkeld voor ouderen gericht op samenredzaamheid
2. Sterke inzet van bewonersconsulenten
3. Belang van faciliteren ontmoeting, gebruik makend van de wetenschappelijke kennis die daarbij wordt opgebouwd
4. Hanteren en verantwoorden ESG-doelen
5. Ontwikkeling van de bewonersparticipatie samen met de eigen huurdersorganisatie
6. Bevorderen innovatie en procesverbetering binnen organisatie.

### Participatie op hoog niveau getild

Het belangrijkste aandachtspunt uit de vorige visitatie was het verbeteren en professionaliseren van de participatie met het Landelijk Huurdersplatform (LHP). Daar zijn beide partijen goed in geslaagd. Succesfactoren zijn: beter naar elkaar luisteren en respect ontwikkelen voor elkaars positie. Dat is tot stand gekomen door probleem dossiers gezamenlijk op te lossen. De participatie is verrijkt met informele bijeenkomsten en goede gesprekken. Woonzorg Nederland betreft het LHP in een vroeg stadium bij beleidsontwikkeling en in wijzigingen in activiteiten. Er zijn mijlpalen bereikt zoals de oplossing van hardnekkige vraagstukken in servicekostenafrekeningen en de organisatie van een landelijk kennisfestival door het LHP ondersteund door Woonzorg Nederland. De commissie is zeer onder de indruk van de wijze waarop de participatie met het LHP zich heeft ontwikkeld en vindt deze ontwikkeling een voorbeeld voor andere corporaties en huurdersorganisaties die werken aan de kwaliteit van hun participatie.

<sup>1</sup> Doelstellingen op het gebied van Environment (omgeving), Sustainability (duurzaamheid) en Governance (bestuur), ontleend aan de 17 duurzame ontwikkelingsdoelen opgesteld door de Verenigde Staten.



### **Positie lokaal en regionaal versterkt**

Ander aandachtspunt van de vorige visitatiecommissie was de versterking van de lokale en regionale verankering. Landelijk behoort Woonzorg Nederland tot een van de grootste corporaties; regionaal en lokaal heeft zij vaak een bescheiden positie. En juist in de regio's en de verschillende gemeenten en complexen, wil de landelijke corporatie van betekenis zijn voor het lokale woongeluk van huurders. Om dat voor elkaar te krijgen heeft Woonzorg Nederland haar organisatie gestroomlijnd en meer bevoegdheden gelegd bij zogenaamde regieteams in twaalf te onderscheiden regio's. Zoals omschreven in de position paper: als een soort vooruitgeschoven mini-corporatie. Er is hard gewerkt aan het verstevigen van de positie van bewonersconsulenten, als eerste aanspreekpunt van Woonzorg Nederland, maar ook en vooral als een 'sociaal makelaar'. Een functionaris die veel tijd moet kunnen besteden aan het bevorderen van het ontmoeten en omzien naar elkaar en daarmee een belangrijke meerwaarde levert aan het woongeluk van huurders. De commissie hoort van veel lokaal en regionale belanghebbenden dat Woonzorg Nederland zich als prettige en zeer gewenste samenwerkingspartner ontwikkelt. Vooral de expertise die Woonzorg Nederland dankzij haar nationale positie heeft ontwikkeld in het realiseren van geschikte woonvormen voor ouderen is van grote betekenis, vinden onder meer de verschillende gemeenten die zich voor een enorme opgave gesteld zien. Een aantal van hen is soms wat teleurgesteld omdat er minder voortvarend contact wordt opgenomen dan gewenst. De inzet van Woonzorg Nederland in het aardbevingsgebied daarentegen wordt hoog gewaardeerd door de gemeenten in dat gebied. Zorgorganisaties zijn soms enthousiast en soms minder positief over de contacten met Woonzorg Nederland. Verschillende belangen voortkomend uit de regelgeving kunnen daarbij een rol spelen. Landelijke belanghebbenden zijn blij dat Woonzorg Nederland actief blijft in het gehele land: ook in de grensgebieden en in de gebieden die markttechnisch gezien minder aantrekkelijk zijn maar waar wel een opgave ligt.

### **Stretchen in investeringen**

De commissie ziet drie vraagstukken opdoemen. Allereerst het vraagstuk rond de ontwikkeling van nieuwbouw. In een vergrijzend Nederland met een tekort aan voldoende sociale huurwoningen en aan nieuwe, innovatieve woonclusters is de investeringsopgave van woningcorporaties groot, blijkt ook uit de Nationale prestatieafspraken. Woonzorg Nederland is bereid en inmiddels in staat om daar een meer dan evenredig deel van op te pakken. In de afgelopen visitatieperiode is de strategie geformuleerd en ingezet om in plaats van het jaarlijks netto 200 woningen toe te voegen wat verhoudingsgewijs nationaal zou moeten, netto 500 woningen per jaar toe te voegen.

Inmiddels is de geplande nieuwbouwproductie voor de periode 2023–2027 op het strategisch gewenste niveau gebracht. Daar zijn middelen en harde plancapaciteit voor beschikbaar, zoals blijkt uit de nieuwbouwaantallen in de afgelopen twee jaren en uit een extern onderzoek van SEO in december 2023. Het invullen van de bouwambitie voor 2028-2032 vraagt volgens die onderzoekers extra inzet. Woonzorg Nederland moet proactiever naar buiten treden om voldoende leads en acquisitie te genereren. De visitatiecommissie ziet dat de organisatie hier meer op is ingericht, maar dat er nog stappen te zetten zijn. Om aan de ambities te voldoen zal Woonzorg Nederland dan ook de grenzen van haar capaciteit verder moeten oprekken, zowel financieel als organisatorisch. Financieel kan dit overigens een nieuw dilemma opleveren. De in de position paper genoemde primaire focus op betaalbaarheid van de voorraad kan immers op gespannen voet komen te staan met de noodzaak om kasstromen ten behoeve van investeringen te genereren. De organisatie zal hier voor scherpe keuzes komen te staan voor het realiseren van al deze ambities.

### **Strategie versus uitvoering**

Een tweede vraagstuk beweegt zich tussen strategie en uitvoering en dan specifiek tussen standaardisering in werkwijzen en de lokale wens tot maatwerk. Terecht heeft Woonzorg Nederland gekozen voor standaardisering van haar woonvormen en haar investeringsbeleid. Eveneens terecht is een aantal werkprocessen centraal in Amstelveen georganiseerd, zoals onderhoud en huurbetaling. Tegelijkertijd hoort de commissie ook dat de lokale werkelijkheid zich soms minder goed verhoudt tot wat in Amstelveen met alle goede intenties is bedacht. De commissie hoort dit dilemma zich vooral voordoen in de herontwikkeling van het zorgvastgoed. Voor sommige zorginstellingen past de gekozen woonvorm voor zorgwoningen minder goed bij de vraag die zij hebben. De grenzen aan de betaalbaarheid spelen daarbij een belangrijke rol. De stimuleringsregeling voor zorggeschikte woningen die mede dankzij de lobby van Woonzorg Nederland tot stand is gekomen biedt daarbij enig soelaas. Een nader overleg met zorgorganisaties op strategisch niveau om verdere dilemma's te delen is wenselijk. De commissie denkt daarbij aan knelpunten tussen de regelgeving van de sociale huursector en noodzakelijke randvoorwaarden vanuit zorgorganisaties bij het invullen van intensieve zorgbehoeftes. De commissie ziet kansen voor Woonzorg Nederland om samen met andere partijen deze knelpunten landelijk te agenderen en uit te werken. De verbinding tussen strategie en uitvoering, tussen binnendienst en buitendienst verloopt steeds beter, maar is nog niet optimaal, erkent ook het bestuur in de position paper. Dat merken ook bewonerscommissies bij sommige hardnekkige technische klachten. De kunst zal zijn om naast de aandacht voor innovatieve speerpunten ook de 'going concern' knelpunten de aandacht te geven die zij verdienen.



### **Werkgeluk versus werkdruk**

Het derde vraagstuk betreft de organisatie. Twee belangrijke pijlers van de ondernemingsstrategie zijn het bevorderen van werkgeluk en het waardegedreven werken. Beide pijlers geven invulling aan de manier van werken bij Woonzorg Nederland en de ontwikkeling die de organisatie doormaakt. Intern is er veel waardering voor de strategie waar deze twee pijlers deel van uitmaken. De commissie hoort en ziet veel enthousiasme bij medewerkers, lokaal, regionaal en centraal om de organisatie door te ontwikkelen en steeds meer innovatief te werken aan de ambities van Woonzorg Nederland. De organisatie ondersteunt deze ontwikkeling door de aanstelling van ambassadeurs, het organiseren van scrumteams die aan verbetering werken, digitale ondersteuning, onderzoek naar werkbelasting en aanpassing van functies zoals die van bewonersconsulenten en de introductie van communitymanagers. Tegelijkertijd hoort de commissie ook van belanghebbenden dat er veel personeelwisselingen zijn geweest en procedures soms lang duren omdat medewerkers nieuw zijn en zich de nieuwe werkwijze nog niet eigen hebben gemaakt of omdat medewerkers te veel op hun bord hebben liggen. Niet alle verbeterpunten die worden vermeld in metingen worden accuraat opgepakt. Ook daar ligt een aandachtspunt voor Woonzorg Nederland: pas op met het stretchen van je organisatie zodat je medewerkers duurzaam prestaties kunnen blijven leveren.

### **Op naar de volgende fase**

Woonzorg Nederland heeft een boeiende vier jaar achter de rug en een minstens zo boeiende periode voor de boeg. De maatschappelijke opgave blijft onverminderd groot, de eisen aan het realiseren van ouderenhuisvesting en de lokale wensen daarbij zullen eerder toe- dan afnemen.

Er breekt een nieuwe fase aan voor Woonzorg Nederland, met een aanstaande bestuurswisseling onder meer ten gevolge van de pensionering van de beide huidige bestuurders in 2024 en 2025. De uitgangspositie van Woonzorg Nederland daarbij is goed: de strategie past en kan op groot draagvlak rekenen, de relatie met belanghebbenden is op grote lijnen op orde en ook de organisatie is mede dankzij de inzet op waardegedreven werken goed afgestemd op de ontwikkelingen die zich in de buitenwereld voordoen. De organisatie en besturing is robuust. Voortzetting van het huidige beleid met de bestaande open responsieve houding naar de buitenwereld toe en het doorontwikkelen van de innovatieve organisatiecultuur en -structuur is daarbij gewenst, waarbij een aantal punten aandacht vragen. In de beleidsagenda van de toekomst gaat de commissie daar verder op in.





### Beleidsagenda van de toekomst

Zoals aangegeven aan het begin van deze recensie heeft het bestuur van Woonzorg Nederland in de position paper feedback gevraagd op drie thema's. Hieronder de belangrijkste bevindingen en aandachtspunten die de commissie heeft opgehaald en die dienen als onderwerpen voor de beleidsagenda van de toekomst.

1. Visie en keuzes. De commissie ziet dat de visie en de keuzes van Woonzorg Nederland goed zijn geland bij interne en externe belanghebbenden en dat deze passen bij de inhoudelijke ambities bij het realiseren van woongeluk en werkgeuk. De commissie ziet ook dat zich dilemma's (gaan) voordoen op het vlak van betaalbaarheid versus investeringen, de stretchmogelijkheden van de organisatie en de afweging tussen centraal beleid leidend tot standaardisering van werkwijzen en woonvormen versus de vaak goed te verdedigen wens voor lokaal maatwerk. De commissie vindt het belangrijk om deze dilemma's scherp in het oog te houden bij het realiseren van de Ondernemingsvisie en deze intern en extern te delen met belanghebbenden.
2. Verbinding en bejegening. De commissie ziet dat de relatie tussen Woonzorg Nederland en haar belanghebbenden sterk is verbeterd. De open opstelling van Woonzorg Nederland en de oprecht gevoelde interesse in meerdere delen van het land voor de lokale opgaven en vraagstukken worden zeer gewaardeerd. In een aantal gevallen komt de bejegening helaas

nog stroef en weinig responsief over. Mogelijke oorzaken zijn de werkdruk van medewerkers, de onvoldoende benutte regelruimte van medewerkers en de haperende verbinding tussen centrale organisatie en de medewerkers in de regio. Hoewel de commissie geen aanwijzingen heeft dat de continuïteit van het relatiebeheer structureel geschaad is door verloop in medewerkers, vindt zij dit wel een punt van aandacht. Zorg voor een warme overdracht van relaties bij personeelwisseling. Tegelijkertijd wijzen verschillen in de waardering van belanghebbenden uit verschillende locaties (onder meer bewonerscommissies) op de noodzaak om te blijven werken aan consistentie in het relatiebeheer: daar mag meer eenheid in.

3. Landelijk marktleider en specialist. De commissie hoort veel herkenning en erkenning van de positie en de invulling van de rol van Woonzorg Nederland als marktleider en specialist. Aandacht vraagt de strategische samenwerking met zorginstellingen. Ook daarin kan Woonzorg Nederland op nationaal niveau winst behalen door samen op te trekken met strategische zorgpartners in de ontwikkeling van nieuwe woonzorgconcepten (ook in samenhang met de G'oud concepten) en de dilemma's daarbij nationaal landelijk te agenderen. De verbinding met lagere schaalniveaus ontwikkelt zich gunstig, maar vraagt nog aandacht. Let daarbij op de belastbaarheid van medewerkers en bevorder de slagvaardigheid van regieteams.

De commissie voegt daarbij nog een punt toe.

4. Woonzorg Nederland heeft vastgoedkennis en de woon/zorg expertise in huis om haar investeringsambities te kunnen realiseren. Door in de afgelopen jaren te sturen op gezonde kasstromen is voldoende investeringsruimte gecreëerd. En dat geldt ook voor de kwaliteit van de organisatie. De visitatiecommissie vindt het belangrijk dat Woonzorg Nederland die ruimte blijft benutten en meer tijd en capaciteit inzet om woningbouwlocaties te verwerven en te ontwikkelen om de gewenste groei van zorggeschikte sociale woningbouw na 2028 te bereiken.



## Samenvattend oordeel

### Maatschappelijke waarde

Sterke ontwikkeling prestaties passend bij de rol van landelijk specialist in ouderenhuisvesting

#### Pluspunten

- + Innovatief in woonvormen
- + Versterken rol bewonersconsulent
- + Sterke inzet op ontmoeting en zorgzame complexen, en verbinding met buurt
- + Bovenwettelijk maatwerk in huurbeleid
- + Stijgende resultaten in verduurzaming en projectontwikkeling
- + Landelijke spreiding van activiteiten ook in randgebieden van Nederland

#### Bijzondere projecten

- + Stadsveteraan coöperatieve vorm van wonen met grote inbreng toekomstige bewoners
- + Bloemendal met buurtfunctie

#### Leerpunten

- Meer samenhang tussen bestaand zorgvastgoed en zelfstandige woningen
- Aandacht voor onderhoudsvraagstukken
- Open staan voor kansen in samenwerking met anderen en je daarin steviger lokaal positioneren
- Stevig acquireren van projecten om nieuwbouw op stoom te brengen

Oordeel commissie: goed

### Maatschappelijke verankering

Verankering sterk gegroeid: uitstekend op landelijk niveau, naar behoren op regionaal en lokaal niveau.

#### Pluspunten

- + Participatie met LHP voorbeeld voor andere corporaties
- + Sterke landelijke verankering ten behoeve van innovatie
- + Lerende en zelfkritische houding in samenwerking

#### Leerpunten

- Open oog houden voor regionale en lokale wensen en vragen
- Samenwerking met zorginstellingen ook landelijk versterken om vraagstukken in wonen en zorg te kunnen agenderen

Oordeel commissie: goed

### Besturing

Robuuste besturing met voldoende ruimte om adaptief in te spelen op ontwikkeling in omgeving

#### Pluspunten

- + Zeer gedegen beleidsaansturing, monitoring en bijsturing
- + Sterk vormgegeven regionale manier van werken met voordeel landelijke slagkracht
- + Zeer capabele raad van bestuur en raad van commissarissen, zich sterk ontwikkelend managementteam
- + Sterke ontwikkelkracht in organisatie

#### Leerpunten

- Aandacht besteden voor opvolging verbeterpunten uit onderzoek
- Alert zijn op aansluiting regioteams en centrale organisatie en de verhouding tussen bevoegdheden en verantwoordelijkheden van beide organisatieonderdelen

Oordeel commissie: goed

### Capaciteit

Financiële huishouding en organisatie in staat om ambitie te verwezenlijken

#### Pluspunten

- + Gezonde financiële positie
- + Financieel beleid maakt het mogelijk om voldoende te investeren
- + Sterk lerende en wendbare organisatie, dankzij inzet op werkgeluk en waardegedreven werken

#### Leerpunten

- Belastbaarheid organisatie bewaken

Oordeel commissie: goed



## HOOFDSTUK 3

# Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel, en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Deze leerpunten kunnen voortkomen uit het versterken van wat goed gaat en uit het leren van wat niet goed gaat.





In overleg tussen commissie en corporatie is afgesproken om de maatschappelijke waarde van Woonzorg Nederland te onderzoeken aan de hand van de volgende opgaven, die zijn ontleend aan de ondernemingsvisie van 2022 'Samen kleur geven aan het wonen van senioren':

1. Leefbare en zorgzame complexen (leefbaarheid)
2. Nieuwe oplossingen met 24-uurszorg (wonen en zorg)
3. Duurzame leefomgeving (kwaliteit en duurzaamheid)
4. Betaalbaar en toegankelijk woningaanbod (betaalbaarheid)
5. Ruimte op de woningmarkt (beschikbaarheid)

Woonzorg Nederland is actief in heel Nederland. Om de input van belanghebbenden te verkrijgen heeft de commissie met een aantal belanghebbenden gesproken en een enquête verspreid. De uitkomsten van gesprekken en enquêtes zijn gebruikt in deze rapportage.

## Opgave 1 Leefbare en zorgzame complexen

### Opgave en doelstellingen

Woonzorg Nederland werkt aan aantrekkelijke woongebouwen en ondersteunende diensten die ruimte geven aan ontmoeting, zorg voor elkaar en contact met de buurt. Hiervoor zijn de volgende doelstellingen opgenomen in de ondernemingsvisie van 2022 en het meerjarenplan:

- Mensen die bij Woonzorg Nederland huren zijn tevreden met hun woonsituatie en zien hun woongeluk in 2026 meetbaar verbeterd.
- De woonvormen van Woonzorg Nederland hebben impact op de community vorming vanuit het concept van positieve gezondheid: de huurders zijn minder eenzaam en gebruiken minder formele zorg dan gemiddeld onder senioren.
- De leefbaarheidsproblematiek moet afnemen in de komende jaren.

### De vijf woonvormen van Woonzorg Nederland

1. **G'oud**: de basis van (rolstoel/rollator) toegankelijke veilige woningen met ruimte voor ontmoeting.
2. **BuurtG'oud**: zelfstandig wonen met voorzieningen die toegankelijk zijn voor huurders en de buurt. Naast ontmoetingsruimten zijn bijvoorbeeld een kapper, een restaurant of een fysiotherapeut gevestigd in het pand.
3. **G'oudSamen**: huurders wonen zelfstandig en zijn deel van een gemeenschap in de vorm van een beheercoöperatie of een woongroep.
4. **G'oudGeregeld**: huurders wonen zelfstandig, waarbij maximaal 30 procent wordt toegewezen aan huurders die zorg ontvangen via een Volledig Pakket Thuis.
5. **ZorgWonen** alle bewoners ontvangen 24-uurszorg; het gaat of om zelfstandige bewoning of om een intramurale voorziening.

### Ondernomen acties

Woonzorg Nederland heeft onder andere de volgende acties ondernomen om aan de opgave en doelstellingen te werken:

- Onderzoek naar woongeluk onder huurders vanuit een visie op positieve gezondheid.
- Bewonersconsulenten in staat stellen om hun sociale functie binnen de wooncomplexen zo goed mogelijk uit te voeren onder meer door hen te ondersteunen met digitale applicaties (zie ook hoofdstuk Maatschappelijke Capaciteit).
- Living Labs<sup>2</sup> onderzoek naar de merites van geclusterde woonvormen en deelname aan het Netwerk Vitaliteit.
- Uitwerking van woonvormen tot vijf verschillende woonconcepten met G'oud (zie tekstvak).
- Programma Zorgzame Buurten opgezet in 2023<sup>3</sup>.

Daarnaast wordt er regelmatig een klantpanelonderzoek uitgevoerd, bijvoorbeeld over de onboarding van nieuwe huurders en het gebruik van de Woonzorg Thuis app. De Woonzorg Thuis app biedt de mogelijkheid om burens digitaal te ontmoeten en geeft informatie over het wooncomplex waar huurders wonen en Woonzorg Nederland. Woonzorg Nederland is verder themapartner in de Nationale DenkTank.

### Resultaten opgave

De klanttevredenheid van de zelfstandige huurders ligt hoger dan het gemiddelde in de sector. In 2023 heeft Woonzorg Nederland voor het eerst het woongeluk van de huurders onderzocht, zij waardeerden dit met gemiddeld een 7,4. Woonzorg Nederland wil dit cijfer in de toekomst graag verhogen richting de 8. Om dat te realiseren heeft Woonzorg Nederland onderzoek gedaan naar de functie van bewonersconsulent en de mogelijkheden om hen de meeste waarde te laten toevoegen voor de huurder. Om de bewonersconsulenten te ondersteunen stelt Woonzorg Nederland met ingang van 2024 drie communitymanagers aan.

Woonzorg Nederland heeft onderzoek gedaan naar de merites van geclusterde woonvormen. Hierbij is geconstateerd dat er meer onderling contact ontstaat, wat ook de onderlinge burenhulp bevordert. Dit effect is het sterkst in complexen waar bewoners een grote sociale betrokkenheid tonen, alleen de fysieke aanwezigheid van een ontmoetingsruimte is niet genoeg. Daarnaast is er in het Netwerk Vitaliteit onderzoek gedaan naar de relatie tussen zorgkosten en woonvorm.

<sup>2</sup> Experimentele omgeving waarin mensen, organisaties, wetenschap en andere partijen zoals onderwijs met elkaar samenwerken om tot innovatie te komen.

<sup>3</sup> Zorgzame buurten zijn buurten waar mensen prettig wonen en naar elkaar omzien en waar eenzaamheid wordt tegengegaan. Hierdoor kunnen mensen langer zelfstandig wonen en kunnen zorgkosten worden beteugeld.



De leefbaarheid in de complexen blijft voor Woonzorg Nederland een punt van zorg en aandacht. Deze staat in sommige complexen onder druk, omdat het evenwicht tussen vitale en kwetsbare bewoners verstoord raakt. In onderlinge afstemming met het LHP zijn er stappen gezet om evenwicht te hervinden en is het aantal complexen met issues verlaagd.

Eind 2023 voldeed driekwart van de complexen aan de criteria voor woonvorm G'oud: toegankelijke, veilige woningen met ruimte voor ontmoeting. Het doel was dat minimaal 60 procent van de zelfstandige woningen hieraan zou voldoen, dit is met 76 procent ruimschoots gehaald.

Met het programma Zorgzame Buurten wordt samengewerkt met andere partijen zoals ZorgSaamWonen en Platform31. Woonzorg Nederland neemt als landelijk werkende partij de verantwoordelijkheid om te pionieren en opgedane kennis en ervaring op dit vlak te delen. Dit programma wordt in 2024 voortgezet door met bewoners en lokale partners te werken aan zorgzame buurten.

#### **Landelijke Huurders Platform (LHP) en bewonerscommissies**

Huurdersorganisatie LHP en bewonerscommissies zijn gemengd positief in hun waardering over de leefbaarheid in de complexen. De opgave is ingewikkeld geven de huurdersvertegenwoordigers aan en wordt ook groter. Het LHP ziet dat Woonzorg Nederland zich inzet om ontmoeting te organiseren en de leefbaarheid op peil te houden of te verbeteren. Veel huurders worden ouder en kwetsbaarder en dat maakt de inzet van deze huurders voor gemeenschappelijke activiteiten lastig. In veel complexen bevinden zich recreatieruimten, waar het gezamenlijk beheer door bewoners en bewonerscommissies een goede invulling krijgt, maar ook tot conflicten kan leiden. Het is lastig om grip te krijgen op het beheer van recreatieruimten. De rol van de bewonersconsulent is belangrijk voor de sfeer en leefbaarheid in complexen, maar die hebben te weinig tijd en zijn soms nog niet voldoende toegerust voor die taken vindt het LHP. Er ligt te veel op hun bord. Het LHP waardeert de komst van communitymanagers om de bewonersconsulenten te ondersteunen in hun taken en is nieuwsgierig over de wijze waarop de functie wordt ingevuld. Het LHP vindt dan ook dat de prestaties van Woonzorg Nederland 'naar behoren' en hier en daar tot 'voor verbetering vatbaar'.

Uit de enquêtes die bewonerscommissies hebben ingevuld, spreekt eenzelfde beeld. Een bewonerscommissie ziet illegale inwoning in het complex, wat moeilijk te bestrijden is en vindt de prestaties 'voor verbetering vatbaar'. Eén bewonerscommissie is veel positiever en vindt de prestaties van Woonzorg Nederland op dit vlak zelfs 'uitstekend'.

#### **Overige belanghebbenden**

Van de acht **gemeenten** die een enquête hebben ingevuld waarderen zes de inzet van Woonzorg Nederland positief. Gemeente Enschede en gemeente Groningen noemen de prestaties zelfs 'uitstekend'. In Groningen bijvoorbeeld is de gemeente positief over de inzet van Woonzorg Nederland om langer thuis wonen mogelijk te maken en de actieve rol die zij daarin vervult. Andere gemeenten vinden dat Woonzorg Nederland hierin doet wat ze moet doen en naar behoren presteert. In Deventer ziet de gemeente de samenwerking met Woonzorg Nederland groeien ook als het gaat om de verbinding met welzijnsactiviteiten in de wijken rond de complexen, zeker op operationeel niveau. De gemeente ziet kansen voor verdere groei hierin en stelt daarin samenwerking met Woonzorg Nederland op prijs. Een enkele gemeente, zoals Den Haag, vindt de prestaties 'voor verbetering vatbaar'. Uit de ingevulde enquête spreekt de wens van de gemeente Den Haag om nader samen te werken met Woonzorg Nederland, met collega-corporaties, huurdersorganisaties, zorg- en welzijnsorganisaties om samen oplossingen te bieden voor de toenemende vergrijzing in de Hofstad.

**Lokale zorg- en welzijnsinstellingen** zijn tevreden over de inzet van Woonzorg Nederland. Op operationeel niveau zijn er goede voorbeelden te vinden van de bevordering van ontmoeting en daarmee leefbaarheid in de complexen. Genoemd worden complexen in Den Helder en Deventer, waarin met andere partijen wordt samengewerkt.

Hoe dat op de lange termijn voort te zetten is, is nog wel een vraagpunt: de exploitatie van ontmoetingsruimten door zorg- en welzijnsinstellingen vraagt inzet van menskracht en financiering. Het zou goed zijn als Woonzorg Nederland een visie ontwikkelt op de rol die zij daarbij kan vervullen.

Soms verloopt de samenwerking minder gemakkelijk. Externe gesprekspartners vinden dat de werkdruk onder bewonersconsulenten structureel hoog is wat tot verloop leidt. Dat is lastig omdat een nieuwe bewonersconsulent zich dan moet inwerken en contacten opnieuw moet opbouwen.





De **landelijk actieve samenwerkingspartners** zijn het meest positief en noemen de prestaties van Woonzorg naar behoren tot uitstekend.

Er is veel waardering voor de voortrekkersfunctie die Woonzorg Nederland heeft om het wonen voor ouderen op de kaart te zetten en voor de inzet van Woonzorg Nederland om ontmoetingen binnen de complexen te faciliteren en te zoeken naar verbindingen met de wijken om de complexen heen. Eenvoudig is het niet, nodig is het wel, vinden de diverse gesprekspartners. Des te meer waardering is er voor de deelname van Woonzorg Nederland aan Living Labs. Hierin zoekt Woonzorg Nederland verbinding met wetenschappers om de uitkomsten van de verschillende activiteiten gericht op ontmoeting vast te leggen en daar lessen uit te trekken.

**Alle belanghebbenden** zijn positief voor de inzet van bewonersconsulenten, communitymanagers en de app van Woonzorg Nederland. Hoewel niet uniek, is Woonzorg Nederland wel een van de koplopers in het investeren in leefbaarheid en ontmoeting in haar wooncomplexen, vertellen belanghebbenden. Als aansprekend voorbeeld wordt de Stadsveteraan in Amsterdam genoemd: een nieuwbouwcomplex waar bewoners zelfstandig en in groepsverband van twee en/of drie personen wonen (Friends-woningen) en een aantal voorzieningen delen. Hierbij geeft Woonzorg Nederland invulling aan de coöperatieve gedachte, waarbij (toekomstige) bewoners betrokken zijn en blijven bij belangrijke keuzes in het ontwerp en in de borging van aandacht voor elkaar wanneer zij inmiddels de woningen hebben betrokken.

### Woonzorg Nederland

Woonzorg Nederland heeft de afgelopen jaren fors ingezet op doorontwikkeling van de functie van bewonersconsulenten als vooruitgeschoven post om leefbaarheid in de complexen te borgen en te verbeteren. De beweging is ingezet. Er zijn nieuwe medewerkers aangetrokken passend bij het sociale profiel. Het proces is nog niet voltooid vinden verschillende betrokkenen bij Woonzorg Nederland. Over het algemeen vinden deze betrokkenen dat Woonzorg Nederland goed presteert op deze opgave.

### Waardering commissie

De commissie vindt dat Woonzorg Nederland goede tot uitstekende prestaties levert om tot leefbare en zorgzame complexen te komen. Ook pakt ze haar rol als landelijke specialist en agenda-setter op het gebied van de sterk groeiende vraag naar aantrekkelijke ouderenhuisvesting met haar verschillende woonvormen goed op. De commissie is onder de indruk van de inzet die Woonzorg Nederland levert om tot leefbare en zorgzame complexen te komen, zowel binnen bestaande complexen als in nieuwbouw.

De **sterke punten** zijn:

- De wijze waarop bewonersconsulenten er op veel plekken goed in slagen om invulling te geven aan het welzijn van huurders in hun complex. De commissie heeft daar mooie voorbeelden van gezien in onder meer Amstelveen en Deventer.
- De gestructureerde werkwijze vanuit Woonzorg Nederland om bewonersconsulenten meer in staat te stellen om hun sociale functie uit te (laten) voeren, geeft het belang aan wat de corporatie aan deze functies hecht.
- Hoge waardering van huurder voor het woongeluk; deze is in 2023 gemiddeld met een 7,4 gewaardeerd, waarbij 50 procent van de huurders woongeluk met meer dan een 8 waardeerden.
- De inspirerend woonvormen die Woonzorg Nederland heeft ontwikkeld en die een concrete uitwerking krijgen in bijvoorbeeld de Stadsveteraan in Amsterdam, waarbij toekomstige huurders al voor de bouw betrokken zijn bij de inrichting van de voorzieningen en daarmee al invulling geven aan ontmoeting en gemeenschappelijk wonen.
- De zorgvuldige wetenschappelijke onderbouwing in de Living Labs van de activiteiten die Woonzorg Nederland ontwikkelt om ontmoeting te faciliteren.
- De ontwikkeling en de adaptatie van de Woonzorg Thuis app vindt de commissie een compliment waard, ook al kan de community-functie meer invulling krijgen.
- De initiatieven om meerdere partners te betrekken om duurzaam tot zorgzame wooncomplexen te komen. Die outreach naar andere partijen vindt de commissie een belangrijke stap om de organisatie rond leefbaarheid en welzijn in de complexen robuust te maken.

In het verlengde ervan ziet de commissie **twee leerpunten**:

- Woonzorg Nederland zou in de doorontwikkeling van de doelstelling meer het contact met andere bewoners en organisaties in de buurt van haar complexen kunnen zoeken. Mogelijk kunnen partijen elkaar versterken door activiteiten en voorzieningen met elkaar af te stemmen voor een bredere doelgroep in de buurt dan alleen de eigen huurders van Woonzorg Nederland in het complex.
- Ook zou het goed zijn om een heldere visie of beleidskader te ontwikkelen met belanghebbenden over de exploitatie en financiering van ontmoetingsruimten.



## Opgave 2 Nieuwe oplossingen in wonen met (24-uurs) zorg

### Beschrijving opgave

Woonzorg Nederland biedt een prettige woonomgeving voor mensen die (24-uurs) zorg nodig hebben en een prettige werkomgeving voor medewerkers in de zorg. Dit is vertaald in de volgende doelstellingen:

- Zorgorganisaties waarderen de dienstverlening van en samenwerking met Woonzorg Nederland met een 8.
- Mensen met een behoefte aan 24-uurszorg hebben een keuze in woonvorm, grofweg een derde van de eenheden van Woonzorg Nederland is hiervoor geschikt gemaakt.

Woonzorg Nederland heeft hierbij 100 zorgpartijen waar zij mee samenwerken op basis van 180 zorgcontracten.

### Ondernomen acties en behaalde resultaten

Woonzorg Nederland heeft woonvormen met zorg gestandaardiseerd en zet zich landelijk in voor de komst van subsidie voor zorggeschikte woningen. Dit kan de nieuwbouw van geclusterde woonvormen met (24-uurs) zorg, waar landelijk toenemend behoefte aan is, de komende jaren stimuleren. De bestaande programma's van eisen voor de woonvormen G'oudGeregeld en ZorgWonen voldeden al in hoge mate aan de subsidievoorwaarden. Er waren kleine aanpassingen nodig om voor de subsidies in aanmerking te komen.

Voor een deel van de zakelijke huurders ging de applicatie Mijn Omgeving live. Zij kunnen nu via een portaal op de website onderhoudsmeldingen doen. Ook heeft Woonzorg Nederland gewerkt aan de verbetering van de dienstverlening aan zakelijke huurders.

Er is in 2023 geen klanttevredenheidsonderzoek onder zorginstellingen en andere zakelijke huurders uitgevoerd. Dit omdat er vooral gewerkt is aan de verduurzaming van het zorgvastgoed, daardoor zou het onderzoek geen representatief beeld opleveren. In de jaren daarvoor daalde de waardering voor klanttevredenheid onder zakelijke huurders van een 6,7 naar een 6,0.

De bestuurders van de zorgpartijen gaven aan meer tevreden te zijn: circa 85 procent was neutraal tot (zeer) positief. In het eerste kwartaal van 2024 zal een nieuw onderzoek uitgezet worden uitgesplitst naar bestuurders en de medewerkers betrokken bij de dagelijkse operationele processen.

### Landelijk Huurdersplatform (LHP) en bewonerscommissies

Over het algemeen vinden het LHP en bewonerscommissies dat Woonzorg Nederland naar behoren presteert als het gaat om nieuwe oplossingen in wonen met (24-uurs) zorg. Het LHP juicht de stappen die Woonzorg Nederland zet in het zoeken naar nieuwe oplossingen in wonen en zorg toe. Wel leidt dit weer tot nieuwe vragen hoe je dat gaat doen in complexen zelf. Hoe zorg je dat er een goede mix blijft van vitale bewoners en bewoners met een zorgvraag bijvoorbeeld? Het LHP is daar niet echt bij betrokken maar wordt daarover wel geïnformeerd. Het LHP wil daar graag met Woonzorg Nederland over van gedachten wisselen.

### Overige belanghebbenden

Er is veel waardering bij de verschillende **gemeenten**: variërend van goed tot uitstekend. De gemeenten vinden dat Woonzorg Nederland goede prestaties levert in het nadenken over nieuwe oplossingen in 24-uurszorg en wonen. De formules in woonvormen, zoals G'oudGeregeld en Zorgwonen, die Woonzorg Nederland heeft ontwikkeld zijn inspirerend zegt een gemeente. Kennis van Woonzorg Nederland is zeer gewenst om tot innovatieve oplossingen te komen waarin er ook meer samenhang komt tussen zelfstandig wonen met zorg en het zorgvastgoed met 24-uurszorg voor ouderen die daarop zijn aangewezen.

De **zorgpartijen** zijn in hun gesprekken en in de enquêtes over het algemeen positief in hun oordeel over de prestaties van Woonzorg Nederland. Zeer gewaardeerd zijn de kennis en kunde van Woonzorg Nederland. Ze spreken de taal; de samenwerking wordt ook steeds beter. De commissie hoort positieve geluiden over de rol van Woonzorg Nederland als verhuurder, met kanttekeningen: technische managers zijn van goede wil, maar het verhelpen van klachten kost tijd. Besluitprocedures verlopen soms stroperig. Zorgpartijen zien daarnaast een ingewikkelde puzzel voor zichzelf en Woonzorg Nederland om bestaande verzorgingshuizen geschikt te maken voor zelfstandige bewoning voor doelgroepen met een beperkt inkomen die een toenemende behoefte aan zorg hebben. Er is een sterke vraag naar woningen voor ouderen met een stevige zorgbehoefte. Deze kunnen nu niet goed gehuisvest worden, ook niet met de standaardformules zoals die nu door Woonzorg Nederland zijn ontwikkeld, zeggen zorginstellingen. Daarvoor moeten de woningen aan een aantal vereisten voldoen, zoals draaicirkelruimte in sanitair en brede toegangsdeuren. De commissie signaleert dat Woonzorg Nederland en een aantal grotere zorgaanbieders op dit punt proberen verder te komen maar dat de verschillende regelgeving over vastgoed in de zorgsector en in de corporatiesector blokkades opleveren. Een goed gesprek daarover en het samen optrekken naar de ministeries BZK en VWS over het programma van eisen en hoe dat te ontwikkelen vindt men wenselijk (zie ook het hoofdstuk over Maatschappelijke Verankerung).



Er is veel waardering bij **landelijk werkende belanghebbenden** voor de wijze waarop Woonzorg Nederland het vraagstuk van wonen met zorg agendeert. Woonzorg Nederland heeft met succes stevig gelobbyd voor een stimuleringsregeling voor zorggeschikte woningen om de extra kosten die de bouw van deze woningen met zich meebrengt voor een deel te kunnen dekken. Hier en daar hoort de commissie dat landelijke partijen Woonzorg Nederland nog wat meer lef gunnen om wat buiten de lijntjes van de regelgeving rond wonen en zorg te kleuren. Dat is hard nodig gelet op de grote opgave die er ligt. Oude oplossingen werken niet meer: verpleeghuiszorg zal ook meer gespikkeld aangeboden moeten worden, in plaats van gecentreerd in losstaande verpleeghuizen. Er is waardering voor de standaardformules die Woonzorg Nederland heeft ontwikkeld, terwijl die ook tot vragen leiden. Is er voldoende oog voor verschillen tussen stad en platteland bijvoorbeeld? De formules zouden ertoe moeten leiden dat ouderen tot op het laatst zelfstandig in hun woning kunnen blijven wonen. Gaat dat lukken met bewoners met intensieve zorgbehoefte? Zou Woonzorg Nederland niet met zorgorganisaties kennissessies moeten organiseren om ervaringen over de verschillende businesscases rond de (her)ontwikkeling van zorgvastgoed uit te wisselen en van elkaar te leren?

#### Woonzorg Nederland

Intern is Woonzorg Nederland tevreden over de beweging die gemaakt is om met oplossingen te komen voor verschillende behoeften en vraagstukken in Wonen en Zorg. De kennis en de kunde over wonen en zorg is stevig gegroeid en verankerd en dat helpt in de gesprekken met zorgorganisaties. Mooi ook dat mede dankzij de lobby van Woonzorg Nederland er een stimuleringsregeling voor zorggeschikte woningen is gekomen. Er is nog een forse en complexe slag te slaan in de doorontwikkeling van het bestaande zorgvastgoed. Daarbij bieden de vijf ontwikkelde formules houvast. Gekozen kan worden voor een doorontwikkeling in zelfstandige zorggeschikte woningen of voor een doorontwikkeling in zorgvastgoed, waarbij de zorginstelling van de corporatie huurt. Soms duurt besluitvorming bij Woonzorg Nederland langer dan gewenst, geven betrokkenen toe. Zeker als een investeringsvoorstel buiten de bestaande kaders van het door Woonzorg gehanteerde Assetmodel valt, maar desondanks vanuit het perspectief binnen een regio van waarde kan zijn. Dan is er meer overleg nodig en mogelijk. Oog voor maatwerk blijft belangrijk.

#### Waardering commissie

De commissie vindt dat Woonzorg Nederland gemiddeld goede prestaties levert in het ontwikkelen van nieuwe oplossingen in Wonen met (24-uurs) zorg.

#### De sterke punten zijn:

- De kennis en kunde van Woonzorg Nederland op dit terrein. Dankzij haar unieke positie als landelijk specialist weet Woonzorg Nederland een voortrekkersrol te vervullen en de stimuleringsregeling Zorggeschikte Woningen mee te introduceren.
- De ontwikkelde vijf woonformules, die stevig staan en waarbinnen maatwerk mogelijk blijft. De commissie ziet vernieuwende concepten waar verschillende doelgroepen zonder zorgvraag of een intensieve (24-uurs) zorgvraag met elkaar samenwonen waarbij dichtbij of in het complex een aanbieder van thuiszorg beschikbaar is.

#### De leerpunten zijn:

- Meer aandacht voor de samenhang van de verschillende woonvormen in het wonen in een zorgzame-buurt-benadering. De bewonersconsulenten/communitymanagers zouden meer kunnen betekenen in de verbinding tussen zelfstandig wonen met (24-uurs) zorg en intramuraal aanbod. Daarbij heeft de commissie ook voorbeelden gezien waar binnen complexen zowel ouderenzorg als gehandicaptenzorg aanwezig was.
- Versterken strategische samenwerking met een aantal zorgorganisaties om gezamenlijk na te denken over passende en betaalbare wonen en zorg oplossingen voor het huisvesten van mensen met een stevige zorgvraag.





## Opgave 3 Duurzame leefomgeving

### Beschrijving opgave

Woonzorg Nederland draagt bij aan energiebesparing en CO<sub>2</sub>-reductie door het vastgoed te verduurzamen. Ook wordt gewerkt aan (de bevordering van) biodiversiteit, klimaatadaptatie en circulair bouwen. Deze opgave is vertaald in de volgende doelstellingen:

- Alle gebouwen zijn veilig en gezond en voldoen aan de kwaliteitseisen van Woonzorg Nederland.
- De CO<sub>2</sub>-uitstoot is gereduceerd met 52 procent (t.o.v. 1990).
- Alle nieuwbouwprojecten voldoen aan de interne doelstelling van Woonzorg Nederland voor de MilieuPrestatie Gebouwen (MPG): <50 procent van de landelijke norm.

### Resultaten opgave

Woonzorg Nederland zet gericht in op veilige gebouwen, onder andere door te investeren in veiligheidsborging, de pilot Leefsamen (alarmsysteem) en brandveiligheid. Ook het investeren in aardbevingsbestendige gebouwen in Groningen past hierbij.

95 procent tot 97 procent van de gebouwen heeft in de periode 2021-2023 een conditiescore van 3 of beter, dat betekent dat er geen sprake is van achterstallig onderhoud. Ook is de doelstelling gemiddeld energielabel B voor zelfstandige woningen behaald. 65 procent heeft minimaal label B en 86 procent minimaal label C. Woonzorg Nederland zet stevig in op het plaatsen van zonnepanelen: inmiddels 17.000 panelen geplaatst.

De CO<sub>2</sub>-uitstoot is gereduceerd met 46 procent (ten opzichte van 1990). Hiermee is het doel nog niet gehaald, maar er zit wel een gestaag stijgende lijn in de reductie. Deze was in 2022 nog 44 procent.

Woonzorg Nederland heeft verschillende maatregelen genomen om de afhandeling van technische klachten te versnellen. Er zijn procesverbeteringen doorgevoerd in de samenwerking met huisaanemers en er is gewerkt aan de verbetering van interne processen om het contractonderhoud (bijvoorbeeld met liften) beter te laten verlopen.

Gestart is met een project waarbij de reparatieverzoeken van particuliere huurders rechtstreeks bij de aannemer worden gemeld en een automatische terugkoppeling van de voortgang plaats vindt. In 2023 is dit bij 90 procent van de reparatieverzoeken mogelijk gebleken.

Een onafhankelijk onderzoeksbureau voert in opdracht van Woonzorg Nederland iedere twee weken een onderzoek uit naar de tevredenheid van huurders over de dienstverlening waaronder de afhandeling van reparatieverzoeken. Het bureau brengt daar ieder kwartaal een rapportage over uit. Bewoners waarderen de afhandeling van reparatieverzoeken variërend met een 7,9 tot een 7,6 in de visitatieperiode. In de laatste rapportage van het tevredenheidsonderzoek (vierde kwartaal 2023) werd een lichte verbetering in de waardering van huurders op onderdelen van de klachtafhandeling zichtbaar.

Woonzorg Nederland heeft in 2023 een nieuwe visie op duurzaam presteren ontwikkeld 'Green Assets 2050'.

### Landelijk Huurdersplatform (LHP) en bewonerscommissies

Het LHP vindt de prestaties van Woonzorg Nederland gericht op een duurzame leefomgeving 'voor verbetering vatbaar', met name gericht op onderhoud en reparatieklachten. Het LHP noemt voorbeelden waarbij vaak complexe technische klachten lang duren voordat ze verholpen worden. Ondanks de inzet van Woonzorg Nederland, bijvoorbeeld in Steenwijk. De huurdersorganisatie vindt de controle op werkzaamheden tekortschieten. De verhouding tussen de buitendienst en binnendienst kan beter. Als de buitendienst een probleem signaleert, vindt er intern niet altijd opvolging plaats. Er vindt verder maar matige terugkoppeling plaats wat er gebeurt met een ingediende klacht of een door de buitendienst gesignaleerd probleem. Bewonerscommissies waarderen de prestaties van Woonzorg Nederland op dit punt verschillend: van 'onvoldoende' tot 'goed'. De waardering is vooral ingekleurd door lokaal verschillende ervaringen.

### Overige belanghebbenden

**Gemeenten** zijn over het algemeen tevreden over de inzet op de kwaliteit van de voorraad en verduurzaming; de meeste geven de waardering naar behoren, een aantal uitstekend (Groningen en Enschede). In Groningen zijn behoorlijke stappen gezet, mede in verband met de aanpak in het aardbevingsgebied. Een aantal gemeenten voegt aan het oordeel toe dat zij niet zoveel zicht hebben op dit onderwerp.

**Zorginstellingen** variëren in hun oordeel. Woonzorg Nederland levert goede prestaties vindt onder meer Laurens, die met Woonzorg Nederland werkt aan een nieuw complex. Ook de Kwadrantgroep is positief. Woonzorg Nederland heeft dankzij onderzoek een goed beeld van wat er nodig is om (zorg) complexen te verduurzamen en is bezig om maatregelen te nemen. Bij een aantal complexen worden zonnepanelen geplaatst. De prestaties zijn voor verbetering vatbaar vinden TSN-zorg in Groningen en Humanitas in Deventer. Bij een complex vindt binnenkort besluitvorming plaats over herontwikkeling. In afwachting van de besluitvorming staat het onderhoud op een laag pitje, waardoor de zorginstelling als huurder behoorlijke kosten maakt in bijvoorbeeld het energieverbruik. Het contact met de technisch manager wordt door deze zorgorganisatie overigens zeer gewaardeerd.

**Andere partijen** zijn lovend in hun oordeel. Woonzorg Nederland is bijvoorbeeld koploper in het opbouwen van kennis over brandveiligheid in complexen waar ouderen wonen met meer en minder zorg. Het is belangrijk om die kennis door te ontwikkelen en te delen met andere partijen.



## Woonzorg Nederland

De meeste betrokkenen van Woonzorg Nederland zijn tevreden over de stappen die gezet worden in de kwaliteitsverbetering en verduurzaming. De kennis is sterk gegroeid. In het aardbevingsgebied in Groningen bijvoorbeeld investeert Woonzorg Nederland stevig in verduurzaming. Er is nog winst te behalen in de kwaliteit van het onderhoud en de verduurzaming van zorgpanden die verhuurd worden aan zakelijke klanten, vinden betrokkenen zelf. De werkdruk onder medewerkers die hiermee belast zijn is hoog en er zijn veel nieuwe mensen gekomen, wat de afhandeling niet ten goede komt. Ingrijpende verduurzaming van zorgvastgoed heeft nogal wat gevolgen voor de bestaande huurcontracten met zorginstellingen, die daarvoor als het ware moeten worden opengebroken. Dat leidt tot taaie en tijdrovende onderhandelingen met zorginstellingen, die leiden tot vertraging in de verduurzamingsaanpak. De aangekondigde bezuinigingen op de Normatieve Huisvestings Component (NHC) voor zorgvastgoed compliceren deze onderhandelingen. Soms betekent het dat verduurzaming wordt uitgesteld, tot na afloop van het lopende huurcontract.

## Waardering commissie

De commissie vindt dat Woonzorg Nederland 'naar behoren' presteert.

De **sterke punten** zijn:

- Het investeringsprogramma in verduurzaming is op peil en komt op stoom, mede dankzij gedegen onderzoek dat hierbij voor het zorgvastgoed aan de basis ligt. De corporatie is volop bezig om de kwaliteit van de bestaande voorraad te verbeteren en heeft haar werkwijze daarop aangepast.
- Positief is ook de ontwikkeling van de nieuwe duurzaamheidsvisie 'Green Assets 2050'. Woonzorg Nederland stuurt daarbij op meer dan de gemiddelde corporatie.
- Sterk tot slot is de ontwikkeling van kennis op het gebied van brandveiligheid.

De **leerpunten** zijn:

- Het verder stroomlijnen van de processen rond het verhelpen van reparaties en de communicatie rond complexe technische problemen.
- Ook de afhandeling van technische dienstverlening aan zakelijke verhuurders vraagt nog aandacht, zeker bij wisseling van medewerkers. Zorg voor een goede start van nieuwe medewerkers in het contact met zakelijk verhuurders.
- Een van de bewonersconsulenten suggereerde vanwege krappe ruimtes op de gangen en maatschappelijke kosten, om de mogelijkheid van een indicatie voor deelscootmobielen met bewoners en de gemeente te onderzoeken. De commissie vindt dat een goed idee.

## Opgave 4 Betaalbaarheid en toegankelijk woonaanbod

### Beschrijving opgave

Huishoudens met lage en middeninkomens kunnen bij Woonzorg Nederland terecht voor een betaalbare woning. Deze opgave is vertaald in de volgende doelstellingen:

- Mensen met een inkomen tot de grens van passend toewijzen kunnen in 70 procent van onze sociale huurvoorraad terecht.
- Woonlasten zijn betaalbaar conform NIBUD-norm.
- Uitbreiding middenhuur-woningen van 510 naar circa 800.
- Organisaties die bij Woonzorg Nederland huren hebben inzicht in de opbouw en ontwikkeling van de huur.

### Resultaten opgave

De doelstellingen van Woonzorg Nederland op het gebied van betaalbaarheid zijn verankerd in hun streefhurenbeleid, het bovenwettelijke maatwerk dat de corporatie toepast en de vroegsignalering bij huurachterstanden. Het bovenwettelijke maatwerk bestaat onder meer uit huurbetreefing voor huurders met een laag inkomen en het borgen van de toegankelijkheid van woningen voor huurders die een beroep op huurtoeslag moeten doen. De corporatie voert regelmatig onderzoek uit naar de betaalbaarheid van woonlasten. In het woonlastenonderzoek (2023) zijn de streefhuren uit de wensportefeuille afgezet tegen de NIBUD-normen voor betaalbaarheid. Hieruit bleken de streefhuren gemiddeld voldoende betaalbaar te zijn. Sinds 2022 maakt Woonzorg Nederland een integrale analyse van de betaalbaarheid van haar woningvoorraad, voorafgaand aan de jaarlijkse gesprekken met het LHP over huuraanpassingen. Het LHP wordt nauw betrokken bij de ontwikkeling van het huurbeleid. De berekening en veranderingen in huurprijzen van zorgvastgoed vallen niet onder de landelijke afspraken over betaalbaar huren. De huurprijs voor zorgvastgoed beweegt mee met de inflatie, net als de huurprijzen van overig bedrijfsvastgoed. In 2022 heeft dat geleid tot forse huurstijgingen, die in tweede instantie zijn gecorrigeerd en naar beneden bijgesteld. Daarbij heeft de corporatie aansluiting gezocht bij de prijsontwikkelingen in de zorgsector. Voor de uitbreiding van middenhuur geldt dat deze doelstelling vooral gerealiseerd zal worden in de periode 2023 tot en met 2035. Tot nu toe zijn hiervoor enkele woningen opgeleverd.



### **Landelijk Huurdersplatform (LHP) en de bewonerscommissies**

Het LHP vindt dat de betaalbaarheid van woningen voor lage en middeninkomens in het gedrang komt. Dat komt omdat de inkomenspositie van ouderen zich niet ontwikkelt in relatie tot de overige kosten, waaronder de woonlasten. Voor komend jaar (2024) vraagt Woonzorg Nederland 5,3 procent huurverhoging, conform de Nationale Prestatieafspraken tussen het ministerie, Aedes en Woonbond. De enige partij die zich in deze afspraken houdt door hogere huren te betalen zijn de huurders, stelt het LHP vast. De andere partijen leveren de afgesproken prestaties niet. Dat is nogal wrang. Het LHP vindt verder dat het niet nodig is om de volledige maximale huurverhoging door te berekenen. Het LHP is daarom ook niet tevreden over de huurverhoging en vindt deze voor verbetering vatbaar. De waarderingen van de bewonerscommissies variëren van onvoldoende tot goed.

### **Overige belanghebbenden**

De **gemeenten** vinden over het algemeen dat Woonzorg Nederland naar behoren presteert qua betaalbaarheid. Twee gemeenten waarderen de prestaties van Woonzorg Nederland zelfs als uitstekend. De inzet van Woonzorg Nederland om betaalbare huisvesting aan grote groepen ouderen te bieden wordt hoog gewaardeerd.

**Collega-corporaties** hebben niet heel veel zicht op de prestaties van Woonzorg Nederland op betaalbaarheid, maar hebben de indruk dat Woonzorg Nederland daarin naar behoren presteert, conform het landelijk beleid voor zelfstandige woningen.

**Zorginstellingen** zijn wisselend in hun oordeel. Een enkeling vindt het 'voor verbetering vatbaar', anderen vinden dat Woonzorg Nederland naar behoren tot goed presteert. Toch blijkt in de gesprekken betaalbaarheid een aandachtspunt te zijn, vooral bij de (her) ontwikkeling van vastgoed. Zorggeschikte woningen met ruimere plattegronden dreigen hogere huren tot gevolg te hebben, waardoor deze niet meer beschikbaar zijn voor mensen met een lager inkomen. Voor veel zorginstellingen is dat een zorg.

**Landelijk werkzame belanghebbenden** hebben veel waardering voor de betaalbaarheid en toegankelijkheid van de Woonzorg Nederland woningen. Het is belangrijk dat Woonzorg Nederland zich blijft focussen op DAEB-woningbezit en de sociale doelgroep, zeggen belanghebbenden. Er ligt ook een opgave voor het middenhuursegment. Het zou wenselijk zijn als een corporatie als Woonzorg Nederland daarin investeert. Mogelijk lukt dat als de EU-richtlijnen daarvoor ruimte bieden.

### **Woonzorg Nederland**

Betrokkenen binnen Woonzorg Nederland zien dilemma's in betaalbaarheid. Het betaalbaarheidsvraagstuk is bijvoorbeeld een terugkerend onderwerp van gesprek bij de realisatie van nieuw vastgoed. De eisen die vanuit zorginstellingen worden gesteld aan woningen waar intensieve zorg geleverd kan worden, verhoudt zich slecht tot het betaalbaar houden van huurprijzen vanwege de daarvoor noodzakelijke investeringen.

### **Waardering commissie**

De commissie beoordeelt de maatschappelijke waarde die Woonzorg Nederland op betaalbaarheid levert als 'goed' passend bij de opgave, vanwege het bovenwettelijk maatwerk dat de corporatie in de afgelopen vier jaar in haar huurbeleid heeft toegepast.

De **sterke punten** zijn:

- Het voeren van een gematigd huurbeleid, waarbij wordt aangesloten bij landelijke afspraken, die ook door de Woonbond zijn geaccordeerd. De commissie hoort dat het LHP bezwaren heeft tegen de huurverhoging, maar begrijpt ook dat investeringen in nieuwbouw en kwaliteit van het bestaande bezit om gezonde kasstromen en dus voldoende huurinkomsten vragen. Woonzorg Nederland monitort de ontwikkelingen op betaalbaarheid nauwkeurig om te kunnen bijsturen indien nodig.
- Tegelijkertijd neemt de corporatie bovenwettelijke maatregelen om huren beschikbaar te houden voor huurders met een laag inkomen, zoals huurbevrozing en de zorg voor de beschikbaarheid van woningen waarvoor huurders huurtoeslag kunnen aanvragen.
- De huurachterstand is beperkt.
- Positief waardeert de commissie de omslag die Woonzorg Nederland heeft gemaakt om de huurverhoging voor zorginstellingen te matigen, hoewel ze daar gelet op de regelgeving geen beweging in had hoeven te maken.

**Leerpunt** is:

- Conform de strategie van Woonzorg Nederland, een balans te houden tussen de uitgaven en investeringen die nu en in de toekomst nodig zijn voor verduurzamen, uitbreiden en onderhoud en het op termijn betaalbaar houden van woning voor lagere inkomensgroepen. Blijf de ontwikkelingen in betaalbaarheid monitoren en houd daarover het gesprek met het LHP gaande.



## Opgave 5 Ruimte op de woningmarkt

### Beschrijving opgave

Woonzorg Nederland biedt meer ruimte voor de groeiende groep senioren en daarmee via doorstroming ook voor starters en gezinnen. Deze opgave is vertaald in de volgende doelstellingen:

- Verhoging van de netto uitbreiding van de kernportefeuille naar 400-500 eenheden per jaar.
- Een betere benutting van de voorraad door een reductie van de leegstand met 40 procent.
- Aantal huishoudens dat bij Woonzorg Nederland kan wonen groeit naar circa 41.000.
- Verkorten van de doorlooptijd van het ontwikkel- en realisatieproces met 20 procent (woningen) en 15 procent (zorgvastgoed).

### Resultaten opgave

Bij de nieuwbouw treden er vertragingen op door externe omstandigheden op de bouw- en woningmarkt.

In de visitatieperiode heeft Woonzorg Nederland fors geïnvesteerd in acquisitie. Dat heeft geleid tot een portefeuille van 1,5 miljard euro aan onderhanden investeringen (harde plancapaciteit) en acquisitieportefeuille van 1,3 miljard euro (zachte plancapaciteit). Daarmee zal het aantal nieuwbouwopleveringen in de komende jaren fors stijgen.

De eerste tekenen zijn daarvan al zichtbaar: Het aantal opleveringen van nieuwbouwwoningen is de afgelopen jaren fors gestegen: 451 in 2022 en 686 in 2023 versus 42 woningen in 2021 en 21 woningen in 2020.

Woonzorg Nederland wordt vaker benaderd door projectontwikkelaars om vastgelopen projecten over te nemen. Hierdoor is de verwachting dat het aantal nieuwbouwprojecten in de 'pijplijn' toeneemt. Woonzorg Nederland heeft daarnaast diverse acties ondernomen om de eigen vastgoedprocessen te verbeteren, zoals aanpassingen in de organisatie.

Daarnaast zijn er woningen aangekocht en verkocht: met name vastgoed dat niet past en niet geschikt gemaakt kan worden voor de doelgroep van Woonzorg Nederland. Ook zijn woningen gesloopt voor herontwikkeling. Daardoor is het totaal aantal woningen in de Woonzorg Nederland voorraad met circa 2.000 woningen gedaald.

Ook zonder uitbreiding van het bezit draagt Woonzorg Nederland bij aan de huisvesting van ouderen. Een groot deel van de beëindiging van de huurcontracten komt door overlijden of door opname in een verpleeghuis. Jaarlijks komen er zo circa 3.000 woningen per jaar beschikbaar voor oudere huishoudens die op hun beurt weer een woning verlaten die daarmee vrijkomt voor andere doelgroepen.

Woonzorg Nederland heeft momenteel bijna 40.000 wooneenheden (zelfstandig en intramuraal).

### Landelijk Huurdersplatform (LHP) en bewonerscommissies

Het LHP vindt de prestaties die Woonzorg Nederland onderneemt om meer woningen voor ouderen beschikbaar te maken 'onvoldoende'. De woningbehoefte is enorm. Woonzorg Nederland moet actiever zijn in het innemen van grondposities ook buiten de kerngemeenten die in het vastgoedbeleid zijn genoemd. Voorbeeld is Gorredijk in Friesland. Verder kan de corporatie meer positie innemen in lokale prestatieafspraken om tot nieuwbouw te komen. De meeste bewonerscommissies vinden de prestaties van Woonzorg Nederland 'voor verbetering vatbaar'. Bewonerscommissies van complexen die net zijn opgeleverd of worden opgeleverd zijn positiever.

### Overige belanghebbenden

Veel **gemeenten** zijn blij met de komst van Woonzorg Nederland en willen graag afspraken maken om woningen en ontmoetingsruimtes voor ouderen te gaan realiseren. Den Haag, Deventer, Ede en Leeuwarden willen graag met Woonzorg Nederland aan de slag met uitbreidingsplannen. In Deventer bijvoorbeeld ontwikkelt Woonzorg Nederland een locatie in Keizerslanden. Ook heeft Woonzorg Nederland hier woningbezit overgenomen van een lokale corporatie omdat dit vastgoed beter paste bij een landelijke ouderenhuisvester. Gemeente Deventer is tevreden over de actieve houding van Woonzorg Nederland. Gemeente Groningen is eveneens blij met de inzet van Woonzorg Nederland. Overall heerst de conclusie dat Woonzorg Nederland zich goed bewust is van de woonzorgopgaven en daarnaar handelt: op alle vlakken en ook in het bieden van ruimte op de woningmarkt.

**Zorgorganisaties** zijn gemengd tevreden over de prestaties van Woonzorg Nederland. De planontwikkeling loopt soms lastig, zeker als het gaat om de betaalbaarheid van de woonruimtes, zeggen onder meer zorginstellingen uit Friesland en Deventer. De opgave is enorm: veel zorgvastgoed is gedateerd en past niet meer bij de kwaliteitseisen van nu. Cordaan (Amsterdam) is positiever over de inzet van Woonzorg Nederland in nieuwe panden en de wijze waarop die ontwikkeld worden. Cordaan ziet verder kansen om de samenwerking verder te verkennen naar mogelijkheden om zorgvastgoed te ontwikkelen.

**Collega-corporaties** vinden het lastig om dit onderdeel te beoordelen. De indruk is dat Woonzorg Nederland goed presteert. Desgevraagd zien zij wel kansen om samen te werken om nieuwe projecten in bijvoorbeeld Amsterdam te ontwikkelen, waarbij Woonzorg Nederland specifieke delen van projecten ontwikkeld, passend bij de expertise van de corporatie. Ook zouden partijen samen kunnen optrekken om een strategie te ontwikkelen om meer ouderen te huisvesten.



**Landelijk werkzame belanghebbenden** schetsen allereerst de enorme opgave die er is om woningen voor de doelgroep van Woonzorg Nederland te bouwen. Vanuit het oogpunt van deze opgave beoordeelt een enkele belanghebbende de prestaties als ‘onvoldoende’. Andere landelijk werkende belanghebbenden zijn positiever. Het aanjaagteam Wonen, Welzijn en Zorg voor ouderen ziet Woonzorg Nederland goed bouwen en acquireren, dus dat is goed. Er is wat onduidelijkheid bij deze belanghebbende over het investeringsbeleid van Woonzorg Nederland: blijft zij actief in het hele land of gaat het zich beperken tot de meer aantrekkelijke investeringsgebieden. Bij andere belanghebbenden is die onduidelijkheid er niet. Zij hebben veel lof voor de blijvende aanwezigheid van Woonzorg Nederland in het hele land, ook in de randgebieden en de landelijke gebieden. Juist daar is de opgave groot. Blijf daar ook de komende jaren actief is hun boodschap!

Ketenpartners in de bouw hebben veel waardering voor de prestaties van Woonzorg Nederland. Het zou goed zijn om te onderzoeken of de samenwerking verder kan groeien om meerwaarde te creëren. Ook zijn er nog innovaties in de bouw (industriële bouwen) die mogelijk het tempo in bouwen vergroten.

### Woonzorg Nederland

Woonzorg Nederland is goed doordrongen van de noodzaak tot uitbreiding van de woningvoorraad voor ouderen. Landelijk heeft Woonzorg Nederland dit onderwerp geagendeerd. Intern heeft Woonzorg Nederland haar organisatie ingericht om stappen te kunnen zetten en de productie op stoom te brengen. De afdeling vastgoedsturing is verder ingericht en uitgebreid met teams die zich bezighouden met afstoten van incourant bezit en de acquisitie van nieuwe locaties. Het assetmanagement is ingericht en gestroomlijnd. De productie loopt op en blijft oplopen in de komende jaren. 75 procent van de voorgenomen projecten de komende vijf jaar is ‘hard’, zo blijkt uit onderzoek door een onafhankelijk bureau eind 2023. Woonzorg Nederland zal in ieder geval tot en met 2027 op basis van deze harde plannen jaarlijks 500 woningen netto toevoegen aan haar woningvoorraad. De realisatie van de ambitie voor de periode daarna ligt op koers. Het merendeel van de plannen voor die periode is nog ‘zacht’. Woonzorg Nederland is zich bewust dat zij daar nog een ‘been moet gaan bijtrekken’.

### Waardering commissie

De commissie heeft de volgende argumenten meegewogen in haar oordeel.

De realisatie van de geambieerde netto-toevoeging van 400-500 woningen per jaar is in de afgelopen vier jaar op stoom gekomen. De laatste twee jaar is het aantal nieuwbouwwoningen fors gestegen. Voor de jaren daarna staan Woonzorg Nederland heeft de afgelopen jaren de ontwikkelportefeuille goed kunnen vullen met 1,5 miljard euro aan harde plancapaciteit en 1,3 euro miljard aan zachte plancapaciteit. Tot en met 2027 staan voldoende nieuwbouwplannen

geprogrammeerd om de woningvoorraad van Woonzorg Nederland met netto 500 woningen te laten toenemen. Dat is te danken aan de stevige inzet op acquisitie en projectontwikkeling in de afgelopen visitatieperiode. Het toenemend aantal opleveringen in de afgelopen twee jaar in combinatie met de harde nieuwbouwprogrammering voor de komende vijf jaar is voor de commissie de reden om de prestaties op dit terrein met de beoordeling ‘goed’ te waarderen.

De **sterke punten** zijn:

- De stijgende oplevering van woningen.
- De grote hoeveelheid geprogrammeerde nieuwbouwprojecten tot 2028 en de deels gevulde acquisitieportefeuille voor de jaren daarna
- De landelijke spreiding in Nederland. Woonzorg Nederland kiest niet alleen voor de ‘aantrekkelijke’ investeringsgebieden, maar blijft ook aanwezig in de minder aantrekkelijke gebieden.
- De steeds meer toegespitste samenstelling van de woningportefeuille. Door het afstoten van incourant vastgoed naar andere corporaties zoals in Voorschoten en overname van bezit in Deventer, werkt Woonzorg Nederland naar een passend aanbod in wonen en zorg en breidt deze met nieuwbouw verder uit. Dat leidt weliswaar tot een tijdelijke afname van de totale woningvoorraad van Woonzorg Nederland, maar komt het uiteindelijke aanbod aan de doelgroep ouderen kwalitatief ten goede.

**Leerpunten** zijn:

- Doorpakken op het vergroten van harde projectplannen in de pijplijn, om de woningproductie na 2028 te kunnen voortzetten.
- Open blijven staan voor kansen (ook al vallen die niet binnen de gekozen focusgemeenten in de portefeuillestrategie) en actiever optrekken naar gemeenten die graag willen investeren. Samenwerking blijven zoeken met andere partijen, zowel met lokale corporaties en zorginstellingen als met ketenpartners.

“Voorlopers in  
wonen en zorg”





## Totaaloordeel commissie

De commissie stelt vast dat de maatschappelijke opgaven in ouderenhuisvesting enorm zijn: in omvang en in complexiteit. Woonzorg Nederland neemt hierin initiatief door als gespecialiseerde landelijke corporatie actief in te zetten op nieuwe woonvormen gericht om ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen en daarin zelfredzaamheid te bevorderen. Ook in de ontwikkeling van nieuwe woningen met (24-uurs) zorg is Woonzorg Nederland landelijk gezien een voorloper.

De commissie waardeert de ontwikkeling die Woonzorg Nederland de afgelopen jaren heeft doorgemaakt en die zich uitbetaalt in toenemende maatschappelijke prestaties: dat geldt voor de ontwikkeling van de vijf standaard woontypes voor de verschillende vormen van (samen) wonen van ouderen al dan niet met vormen van zorg in de buurt; de verduurzaming en voor de bouw van nieuwe wooneenheden, resulterend in een ruimer woningaanbod. Het is Woonzorg Nederland gelukt om zowel haar landelijke schaal en omvang te benutten en om de slagkracht en verbinding in de regio te versterken. In betaalbaarheid volgt Woonzorg Nederland qua huurbeleid de landelijke afspraken en past bovenwettelijk maatwerk toe. De corporatie houdt oog voor mensen met een laag inkomen door huren binnen betaalbaarheidsgrenzen te handhaven. Ook toont Woonzorg Nederland zich responsief naar de positie van zorginstellingen, door haar voorgenomen huurverhogingen bij te stellen. Tot slot ziet de commissie dat Woonzorg Nederland haar nieuwbouwproductie op stoom heeft gekregen door meer in te zetten op acquisitie. De opleveringen vertonen de laatste twee jaar een sterk stijgende lijn. Voor de jaren daarna staan diverse nieuwbouwprojecten geprogrammeerd.

### Sterke punten

- + Innovatief in het zoeken naar nieuwe passende woonvormen voor zelfstandig en samenwonen van ouderen en het daadwerkelijk realiseren van deze woonconcepten. Mooi voorbeeld is het bij nieuwbouw betrekken van toekomstige bewoners en dan al starten met organiseren van betrokkenheid van bewoners op elkaar.
- + De ondersteuning van bewonersconsulenten en hun toerusting om hun meerwaarde (door) te ontwikkelen.
- + Sterke insteek op ontmoeting en zorgzame complexen en verbinding met de buurt.
- + Bovenwettelijk maatwerk in huurbeleid.
- + Stijgende resultaten in verduurzaming en projectontwikkeling.
- + Landelijke spreiding van activiteiten ook in de randgebieden van Nederland.

### Leerpunten

- De verbinding in complexen met zowel zelfstandig wonen als zorgvastgoed kan beter.
- Processen en communicatie rond complexe onderhoudsvraagstukken kunnen verder verbeteren.
- Open blijven staan voor kansen in samenwerking met anderen en je daarin steviger lokaal positioneren, bijvoorbeeld voor locatieverwerving.
- Stevig inzetten op het vullen van de portefeuille om ook de komende jaren de bouwproductie op stoom te houden.

### Oordeel van de commissie

De commissie vindt dat op basis van haar bevindingen dat Woonzorg Nederland over het geheel genomen goed presteert.



## HOOFDSTUK 4

# Maatschappelijke verankering

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





# Ons werkgebied



		Aantal zelfstandige woningen	Aantal eenheden in zorgpanden	Aantal zorg- complexen	Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft
1	Friesland en Noord-Groningen	2.281	2.235	30	14
2	Oost-Groningen en Drenthe	2.053	1.120	20	13
3	Twente en Oost-Overijssel, Deventer, Apeldoorn e.o.	2.117	669	10	10
4	Achterhoek, Arnhem-Nijmegen en Foodvalley	2.329	713	13	17
5	Utrecht, Gooi- en Vechtstreek	2.198	1.283	24	15
6	Noord-Holland Noord, Zaanstreek e.o.	2.435	803	13	15
7	Amsterdam	2.779	1.341	13	4
8	Haarlem e.o. en Rijnland	2.763	1.498	25	13
9	Flevoland, Veluwe en West-Overijssel	1.766	1.070	15	11
10	Rijnmond en Haaglanden	3.083	933	19	11
11	Zeeland, Midden- en West-Brabant, Goeree en Drechtstreden	2.179	599	12	14
12	Limburg en Oost-Brabant	1.778	656	8	18
		<b>27.761</b>	<b>12.920</b>	<b>202</b>	<b>155</b>



### **Beschrijving netwerken**

De positie van Woonzorg Nederland in netwerken kent ruwweg twee posities. Woonzorg Nederland is als landelijke corporatie een van de grootste van Nederland. Als landelijk werkende corporatie in meer dan 150 gemeenten is Woonzorg Nederland lokaal gezien vaak een kleine corporatie.

De samenwerking die Woonzorg Nederland onderhoudt is onder te verdelen in samenwerking met landelijk actieve belanghebbenden en in samenwerking met regionale en lokale partners. In 2019 heeft Woonzorg Nederland een alliantiebeleid ontwikkeld waarin zij beschrijft met welke partners zij op welk niveau wil samenwerken. Allianties met deze partijen zijn in de ogen van Woonzorg Nederland cruciaal bij het waarmaken van haar missie. In het ondernemingsplan van 2022 neemt co-makerschap en samenwerking met andere partijen eveneens een belangrijke positie in. Woonzorg Nederland wil samen kleur geven aan wonen voor senioren en betekenis en waarde toevoegen voor mensen die bij haar huren, voor haar medewerkers, de zakelijke huurders en de maatschappij. Eind 2023 is Woonzorg Nederland begonnen met de herformulering van het alliantiebeleid. Met de ontwikkeling van lokale en regionale woonzorgvisies neemt het aantal contacten met lokale en regionale belanghebbenden toe. Zo heeft Woonzorg Nederland regionaal bijvoorbeeld het Groninger Zorgakkoord ondertekend en geeft invulling aan de daaruit voortvloeiende afspraken.

### **Samenwerking met en invloed huurders landelijk en lokaal**

Ook de contacten met de huurdersorganisatie kennen een landelijke en een lokale invulling: landelijk via het Landelijk Huurdersplatform (LHP) en lokaal via de bewonerscommissies per complex.

De relatie met het LHP is sterk verbeterd en gegroeid in de afgelopen vier jaar. In nauwe samenwerking hebben Woonzorg Nederland en het LHP met elkaar zich gebogen over taai dossiers in klachtafhandeling bij een twintigtal complexen. Er is gewerkt aan nieuwe vormen van samenwerking, vastgelegd in nieuwe samenwerkingsovereenkomsten. Cruciaal daarbij is de focus op proactieve wederzijdse samenwerking. De commissie heeft gezien hoe sterk het LHP vanuit een landelijke optiek toch ook betrokken is bij lokale ontwikkelingen. Dat gebeurt in goede samenwerking met Woonzorg Nederland. Samen is in 2021 een nieuwe participatievisie ontwikkeld, met aandacht voor informeel overleg, maatwerk en digitalisering. In de jaren daarna is daadwerkelijk invulling gegeven in de visie door samenwerking in vak- en werkgroepen. Met succes. De probleem dossiers zijn afgerond. Mijlpaal is het akkoord over de afrekening van servicekosten. Ander hoogtepunt was de organisatie van het kennisfestival door het LHP samen met de Woonbond, Woonzorg Nederland en twee ketenpartners in november 2023. Daarbij lag de focus op het leren kijken door de ogen van huurders naar hun woning en woonomgeving.

Naast deze contacten zijn er ook de 'gewone' contacten met Woonzorg Nederland: er vinden acht vergaderingen plaats per jaar met de Raad van Bestuur. Twee keer per jaar is er contact met de raad van commissarissen.

Het LHP is tevreden over de invloed dat het heeft op het beleid van Woonzorg Nederland. De huurdersorganisatie wordt al in het begin meegenomen in de ontwikkeling van beleid en nieuwe plannen, waardoor een advies niet echt meer nodig is. Dat bevalt goed. Ook de communicatie met diverse betrokkenen van Woonzorg Nederland verloopt goed. Het vertrouwen en het begrip voor elkaars positie is sterk gegroeid.

Lokaal onderhoudt Woonzorg Nederland contacten met de huurders via bewonerscommissies (154 in 2023), met informele bijeenkomsten rond concrete projecten (bijvoorbeeld tuininrichting) en met individuele huurders. Daarbij spelen de bewonersconsulenten een cruciale rol.

Bewonerscommissies waarderen de samenwerking met Woonzorg Nederland wisselend en niet altijd positief. Een bewonerscommissie geeft aan graag meer inzicht te willen hebben in de lange termijnplannen van de corporatie met hun complex. Andere bewonerscommissies voelen zich niet goed gehoord. Weer een andere commissie waardeert juist de samenwerking. De afhandeling van technische klachten loopt niet altijd goed, geven meerdere commissies aan. Probleem is dat zich nogal wat wisselingen hebben voorgedaan bij bewonersconsulenten, wat de communicatie rond langlopende kwesties niet ten goede komt. In complexen waar zowel kopers als huurders wonen, spelen ook nog eens verschillende belangen, die de afhandeling van klachten of de afrekening van servicekosten bemoeilijken.

Het LHP is bezig met een plan om participatie te regionaliseren, waarbij bewonerscommissies in overleg gaan met de regieteams en de daarbij aangesloten regiomanagers. Een eerste pilot is uitgevoerd in Noord-Holland.

Tot slot heeft Woonzorg Nederland een klantenpanel van circa 1.000 klanten dat zij geregeld raadpleegt en waarvan de uitkomsten worden gebruikt ter verbetering van werkwijzen.

### **Samenwerking met andere belanghebbenden landelijk**

Op landelijk niveau werkt Woonzorg Nederland samen met vertegenwoordigers van de ministeries van Binnenlandse Zaken en Volksgezondheid, Welzijn en Sport, verschillende belangenorganisaties en kennisplatforms als het aanjaagteam Wonen, Zorg en Welzijn voor Ouderen, ZorgSaamWonen, DEEL (Dutch Enabling Environment Living Labs) maar ook ketenpartners in architectuur en projectontwikkeling.



De samenwerking met Woonzorg Nederland wordt hoog gewaardeerd op landelijk niveau. De waardering is unaniem: Woonzorg Nederland wordt gezien als een belangrijke speler in ouderenhuisvesting, als voorloper in de sector, met invloed op het beleid, goed zichtbaar op landelijk niveau. De corporatie stelt zich open op en denkt mee. Zo heeft Woonzorg Nederland succesvol kunnen bijdragen aan de totstandkoming van de Stimuleringsregeling Zorggeschikte Woningen.

Zeer gewaardeerd wordt de inzet van Woonzorg Nederland om te participeren in onderzoek in Living Labs samen met de Hogeschool Arnhem Nijmegen en de Technische Universiteit Eindhoven naar het effect van geclusterde woonvormen voor het sociaal contact in de woonomgeving. Het vraagstuk hoe ontmoeting te faciliteren en wat het effect daarvan is, is een taai vraagstuk. Betrokkenen uit de Living Labs vinden het daarom belangrijk dat Woonzorg Nederland daar niet alleen activiteiten uitvoert, maar ook de effecten ervan onderzoekt om daarop te kunnen bijsturen.

Ook vanuit de Nationale Denktank veel waardering voor de corporatie. Mogelijk liggen er nog kansen voor verdere samenwerking op het thema circulair wonen.

Woonzorg Nederland is een van de oprichters van ZorgSaamWonen: een landelijk kennisplatform over wonen, welzijn en zorg, dat het fysieke en sociale domein met elkaar verbindt. Het platform organiseert congressen en masterclasses en brengt diverse deskundigen waaronder burgers, vrijwilligers, gemeenten, corporaties, welzijn- en zorgorganisaties, beleggers, ontwikkelaars en bedrijven met elkaar in contact. Ook hier is Woonzorg Nederland een partner, die zeer gewaardeerd wordt om haar visie op zorgzame buurten en de kennis die zij opbouwt en deelt. Voorbeeld is het ontwikkelen van een tool waaraan dementie-vriendelijke woningen moeten voldoen in samenwerking met Woonzorg Nederland, Stichting Alzheimer Nederland en een architectenbureau. De waardering geldt niet alleen voor de raad van bestuur en stafleden, maar ook voor bewonersconsulenten in de complexen.

Woonzorg Nederland werkt verder samen op landelijk gebied met architecten en gebiedsontwikkelaars, onder meer op het terrein van de ontwikkeling van zorgzame buurten. Hoge waardering ook bij deze partijen voor de onderlinge samenwerking. Het is belangrijk om samen op te trekken om het onderwerp zorgzame buurten en de daarvoor benodigde woonvormen bij gemeenten te agenderen en deze verder door te ontwikkelen, geven deze partijen aan in de enquête.

### **Samenwerking met andere belanghebbenden regionaal en lokaal**

Woonzorg Nederland heeft haar landelijke werkgebied verdeeld in twaalf regio's. Binnen die regio's spelen de regieteams een sleutelrol.

De prestatieafspraken bijvoorbeeld komen met inbreng van de regieteams tot stand. Voorstellen voor de (her) ontwikkeling van vastgoed of het aanknopen van samenwerkingsverbanden kennen vaak een regionale of lokale start.

De gemeenten zijn over het algemeen redelijk tevreden over de samenwerking met Woonzorg Nederland. De persoonlijke contacten zijn over het algemeen goed. Wel missen de gemeenten soms daadkracht bij Woonzorg Nederland: herstructureringsplannen duren in Leeuwarden bijvoorbeeld erg lang. In Lelystad is er een impasse ontstaan tussen een lokale zorgorganisatie en Woonzorg Nederland, waardoor plannen niet verder tot uitvoering komen. Gemeente Den Haag wil snel aan de slag en mist het contact met Woonzorg Nederland. In Groningen daarentegen is veel waardering voor de visie op zorgzame buurten en de acties die daaruit voortvloeien. Ook in Deventer en Ede is tevredenheid over de samenwerking en inzet van de corporatie.

De lokale zorginstellingen zijn deels tevreden over de samenwerking, maar hebben ook kanttekeningen. Er is veel waardering voor de kennis van Woonzorg Nederland. Cordaan in Amsterdam vindt dat de relatie met Woonzorg Nederland enorm is verbeterd in de afgelopen jaren. Vooral op strategisch niveau worden er grote stappen gezet en dat smaakt naar meer samenwerking. Op operationeel niveau verloopt de samenwerking soms stroperiger en dat heeft meer met het grote verloop onder medewerkers te maken dan met onwil, denkt Cordaan.

De ontwikkeling van plannen verloopt niet altijd soepel vinden zorgorganisaties in Friesland en Groningen. Het duurt lang voordat er plannen van de grond komen. Soms lijken financiële overwegingen wel heel zwaar mee te wegen bij de besluitvorming, wat een vlotte planvorming niet bevordert. Ook de zorgorganisatie in Deventer ziet dat afspraken moeizaam worden nagekomen. Er zijn plannen voor een herontwikkeling van een complex, waarbij niet duidelijk is wat nu de invloed van de zorginstelling op de plannen is. De inbreng die de zorginstelling levert lijkt niet te landen. De Buurtbrouwerij in Deventer heeft net als Cordaan het vermoeden dat bij het maken van afspraken niet altijd vanuit een gemeenschappelijke visie vanuit Woonzorg Nederland wordt gedacht maar meer vanuit subdoelen per afdeling wordt gekeken. Daardoor missen deze belanghebbenden de integrale blik op vraagstukken.



Belanghebbenden hebben veel waardering voor de persoonlijke contacten met medewerkers van Woonzorg Nederland. De soms moeizaam verloopende samenwerking wijten zorginstellingen nogal eens aan het verloop onder het personeel en de zware werkdruk van medewerkers, niet aan de goede wil. Er is behoefte aan een meer strategische samenwerking met Woonzorg Nederland om gezamenlijk de formule Zorgwonen in een open dialoog te bespreken en oplossingen te zoeken voor passende huisvesting van mensen met een stevige zorgvraag.

### Reflectie Woonzorg Nederland

Woonzorg Nederland heeft de afgelopen jaren sterk in gezet op het versterken van haar relaties landelijk, regionaal en lokaal. Landelijk heeft de corporatie zich hard gemaakt voor het op de kaart zetten van de maatschappelijke opgaven en het aanknopen van relaties met partijen die daaraan een bijdrage kunnen leveren. Lokaal is er stevig gewerkt aan het versterken van de positie van bewonersconsulenten en de instelling van regieteams, waarin meer bevoegdheden zijn ondergebracht om regionaal en lokaal van betekenis te kunnen zijn. Ook is er fors ingezet op het verbeteren van de samenwerking met het LHP.

Er is veel beweging gecreëerd maar nog niet alles is gerealiseerd.

De contacten met zorginstellingen verloopt nogal eens stroef, op technisch gebied zijn er nog wel eens klachten. In 2023 zijn er meer klachten ingediend bij de klachtencommissie en zijn er maatregelen genomen om de afhandeling te verbeteren.

De positie van bewonersconsulenten vraagt nog steeds aandacht. Niet alles wat in de regio gebeurt, komt goed door bij de centrale organisatie. Het verloop van medewerkers en de werkdruk werken niet positief op de onderlinge samenwerking, erkent bijvoorbeeld de ondernemingsraad. Alle belanghebbenden die een rol spelen in wonen, zorg en welzijn voor ouderen zitten wel in het netwerk, maar de slagkracht kan omhoog, vindt bijvoorbeeld de raad van commissarissen.

Tegelijkertijd neemt het aantal contacten met belanghebbenden sterk toe, vooral lokaal. De vraag naar lokale samenwerking met Woonzorg Nederland wordt steeds groter. De regieteams en de bewonersconsulenten vervullen daar een belangrijke rol in. Het is belangrijk om de aansluiting van de centrale organisatie en de regieteams goed te bewaken en de werkdruk van vooral de bewonersconsulenten daarbij te beperken. Woonzorg Nederland is daar volop mee bezig (zie ook hoofdstuk Maatschappelijke capaciteit).



“Open houding, fijne  
samenwerkingspartner”



## Totaaloordeel commissie

De commissie herkent de beweging die Woonzorg Nederland heeft ingezet om samenwerking te zoeken en te verstevigen met belanghebbenden. Woonzorg Nederland is er mede dankzij haar open opstelling en de inbreng van haar expertise goed in geslaagd in deze periode om op landelijk niveau nog meer als een gewaardeerde samenwerkingspartner te worden herkend en erkend. Eveneens complimenten voor de sterk verbeterde relatie met het LHP. Door samen met de huurdersorganisatie aan de slag te gaan met moeilijke dossiers en door samen vorm te geven aan de participatie is de relatie huurdersorganisatie corporatie een voorbeeld voor menig andere corporatie. Op formeel en informeel vlak is er een open en waardevolle relatie ontstaan.

Op lokaal en regionaal gebied ziet de commissie verschillende beelden. De commissie ziet dat Woonzorg Nederland haar organisatie zo goed mogelijk probeert in te richten op de lokale en regionale opgaven en daarbij ruimte geeft aan de daar werkende functionarissen om binnen de Woonzorgkaders zo goed mogelijk invulling te geven aan hun werk. Dat lukt op sommige plaatsen beter dan op andere plaatsen. Vooral de samenwerking met zorgorganisaties vraagt aandacht. Niet alleen lokaal, maar ook op landelijk strategisch gebied. Mogelijk liggen er kansen om gezamenlijk met grote zorginstellingen en/of ActiZ op te trekken en de formules voor Zorgwonen met elkaar te bespreken. Partijen zouden gezamenlijk kunnen optrekken om eventuele blokkades in regelgeving die een passende huisvesting voor mensen met een stevige zorgvraag in de weg staan landelijk te agenderen.

De commissie ziet ook een zelfkritische en lerende houding van Woonzorg Nederland intern en in haar samenwerking met anderen. Dat is een belangrijke voorwaarde om verdere stappen te zetten in de maatschappelijke verankering. De commissie realiseert zich dat de eisen/wensen die belanghebbenden aan de corporatie stellen vooral op lokaal en regionaal gebied toenemen in aantal en complexiteit. Wat gisteren goed werkte in de samenwerking met anderen, kan morgen weleens niet meer voldoen. Een lerende houding is daarom heel belangrijk.

### Sterke punten

- + Voldragen professionele verhouding met huurdersorganisatie LHP en een sterke verbetering in vergelijking met de vorige visitatieperiode
- + Sterke verankering op landelijk niveau met partijen die werken aan nieuw beleid en innovatie op het terrein van wonen en zorg voor ouderen
- + Lerende en zelfkritische houding met besef van noodzaak tot samenwerking.

### Leerpunten

- Open oog voor wat zich afspeelt in de regio of in de complexen en daarvoor ruimte bieden in activiteiten door soms af te wijken van de standaard
- Aandacht geven aan samenwerking met zorgorganisaties, niet alleen lokaal maar ook op strategisch landelijk niveau om de formule Zorgwonen door te ontwikkelen voor mensen met een stevige zorgvraag.

### Oordeel van de commissie

De commissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Woonzorg Nederland op landelijk niveau zowel met het LHP als met de andere organisaties als uitstekend. Dat wil zeggen: er is sprake van een voorbeeldige samenwerking en een wederkerige invloed op beleid en handelen; de visitatiecommissie ziet de manier van samenwerking als een voorbeeld voor andere corporaties. Op lokaal en regionaal niveau vindt de commissie de maatschappelijke verankering gemiddeld genomen naar behoren: soms goed, soms voor verbetering vatbaar. Hierin kan Woonzorg Nederland nog stappen zetten. Gemiddeld genomen beoordeelt de commissie de maatschappelijke verankering op landelijk, regionaal en lokaal niveau daarom als goed.



## HOOFDSTUK 5

# Besturing

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

### Strategie

Woonzorg Nederland heeft in de afgelopen visitatieperiode haar strategie, visie en missie verder aangescherpt, waarbij de focus op beheer meer naar een focus op ontwikkeling is verschoven.

Het vorige ondernemingsplan dateert van 2017 en had als wens 'de ouderenhuisvesting op een hoger plan te brengen samen met partners in wonen, zorg en welzijn'. Belangrijke drijfveren in dit ondernemingsplan waren de vergrijzing in combinatie met extramuralisering, het groeiend belang van zelfredzaamheid, aandacht voor energieneutraliteit van gebouwde omgeving, digitalisering en hogere eisen van ketenpartners in de zorg. In het ondernemingsplan vijf kernpunten: (1) betaalbaarheid, (2) beschikbaarheid (3) kwaliteit gebouwen, (4) duurzaamheid en (5) Wonen met een plus.

In 2022 is een nieuwe ondernemingsvisie geformuleerd. Daarbij zijn vooraf scenario-analyses opgesteld en is gesproken met belanghebbenden, waaronder het LHP, medewerkers en het managementteam. Centraal in deze woonvisie staan woon- en werkgeeluk. De Raad van Bestuur heeft daarmee een aansprekende en samenhangende visie neergezet die de commissie ook in de organisatie heeft terug gehoord en terug gezien. Zoals de corporatie het zelf omschrijft: "Hiermee maakt Woonzorg Nederland een fundamentele beweging naar de onderliggende basiswaarden waar het in haar werk werkelijk om draait." Woonzorg Nederland wil bijdragen aan drie maatschappelijke opgaven: positieve gezondheid, dynamiek op de woningmarkt en duurzame leefomgeving.





De missie luidt ‘Samen kleur geven aan het wonen voor senioren om de wereld elke dag een stukje mooier te maken’. De visie is verwoord als ‘Woongeluk is leeftijdloos en fijn wonen moet voor iedereen toegankelijk zijn’. Als hoofddoelstelling heeft Woonzorg Nederland gekozen voor de volgende formulering: ‘Het doel van Woonzorg is om ecologische en maatschappelijke waarde toe te voegen, lokaal en mondiaal’.

De daarvan afgeleide ambities zijn uitgewerkt in zeven bouwblokken: (1) leefbare en zorgzame buurten (2) nieuwe oplossingen voor wonen met (24-uurs) zorg, (3) duurzame leefomgeving, (4) betaalbaar en toegankelijk woningaanbod, (5) ruimte op de woningmarkt (6) waardegedreven werken en (7) werkgeluk ervaren.

De grootste veranderingen ten opzichte van het ‘oude’ ondernemingsplan zijn de verdere doorvoering van de vijf woonvormformules, verbreding op het vlak van verduurzaming, verdere uitbreiding van de woningvoorraad na periode van krimp door verkoop en transformatie van niet geschikt woningbezit, meer variatie in dienstverlening, het versterken van de participatie en het ontwikkelen van een Woonzorgmanier van agile en innovatief werken. Qua betaalbaarheid stelt Woonzorg Nederland in het ondernemingsplan vast op koers te zijn. Er zijn weinig inhoudelijke wijzigingen op het terrein van betaalbaarheid in de nieuwe visie opgenomen.

#### **Uitwerking van beleid**

Ieder jaar werkt Woonzorg Nederland haar ambities uit in vierjarenplannen, waaraan tevens een financieel meerjarenperspectief voor tien jaar is gekoppeld. De vierjarenplannen dienen tevens als jaarplan en begroting voor het eerste van de vier jaar. De overige jaren zijn indicatief ingevuld.

In ieder vierjarenplan staan de accenten genoemd in de ambities, waaraan gewerkt gaat worden. Hoe de activiteiten er uitzien, is per team uitgewerkt in een zogenaamd ‘backlog’: een lijst met taken die binnen het project vallen. Het managementteam stuurt op een jaarplan-backlog, evalueert en stelt prioriteiten. Ieder kwartaal wordt gezamenlijk terug en vooruitgeblikt.

De strategie is verder uitgewerkt in deelbeleid zoals een portefeuillestrategie met een wensportefeuille, doorstroombeleid, een visie op participatie en een in 2023 geformuleerde visie op duurzaamheid in de notitie ‘Green Assets 2050’. De ambities om te investeren in de uitbreiding van woningen zijn groot. In 2023 is besloten om meer te groeien dan naar rato van haar omvang gevraagd kan worden. Daarop is de wensportefeuille in 2023 aangepast.

#### **Monitoring**

Ieder jaar benoemt Woonzorg Nederland per bouwblok een aantal KPI’s en ‘deliverables’. Die laatste geven aan welke resultaten behaald moeten zijn aan het einde van het jaar. In de kwartaalrapportages wordt daarop gemonitord en vervolgens doet Woonzorg Nederland aanpassingen in haar activiteiten of voert verbeteracties uit. Daartoe werken groepjes medewerkers in scrumteams met elkaar samen nieuwe acties uit (zie ook volgend hoofdstuk).

Tevens legt Woonzorg Nederland in de jaarplannen een relatie met de ESG-doelen voor duurzame ontwikkelingen aan de hand van de hierboven genoemde zeven bouwblokken. Woonzorg Nederland werkt hieraan vanwege de herkenbaarheid van deze doelstellingen voor partners en het toenemende verplichte gebruik van deze doelen in de verantwoording. In 2023 heeft Woonzorg Nederland als één van de eerste corporaties voor het eerst verantwoording afgelegd over de ESG-doelen.

Woonzorg Nederland laat regelmatig metingen uitvoeren naar bijvoorbeeld klanttevredenheid zowel van particuliere huurders als zakelijke huurders medewerkerstevredenheid, de kwaliteit van de soft controls in de organisatie en de werklust van bewonersconsulenten. Waar nodig leidt dit tot aanbevelingen en advies en heeft de commissie gezien dat er een lerende en innovatieve organisatiecultuur is ontwikkeld. Op het gebied van de klachtafhandeling van meldingen heeft Woonzorg Nederland een onafhankelijk bureau ingeschakeld. Het valt de commissie op dat niet alle aanbevelingen even zorgvuldig worden opgevolgd en dat deze nog wel eens doorschuiven naar een volgend kwartaal.

In 2023 is voor het eerst onderzoek gedaan naar Woongeluk. Samen met Woonzorg en het LHP is gewerkt aan een verdere operationalisering en het daarbij meetbaar maken van het begrip Woongeluk. In 2025 wordt het onderzoek herhaald.

Er is een gedegen risicomanagement zichtbaar in de documentatie rond sturing en monitoring. De vijf belangrijkste strategische risico’s zijn vastgesteld en besproken door de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Het gaat om risico’s gerelateerd aan de landelijke politiek, medewerkers, het realiseren van de vastgoedopgave, positionering en strategische samenwerking. Verder zijn er risico’s op financieel gebied, fraude en integriteit en op operationeel gebied, waaronder proces- en compliance risico’s en tot slot verslaggeving. De vastgestelde risico’s zijn verder geoperationaliseerd. Iedere drie maanden vindt er een rapportage plaats op de ontwikkelingen rond deze risico’s.



### **Meer aandacht voor de regio**

Woonzorg Nederland heeft in de afgelopen vier jaar gewerkt aan een sterkere regionale inkleuring van haar activiteiten. Twaalf regioteams vormen de brug tussen de centrale organisatie in Amstelveen en de belanghebbenden in de regio. Ieder regioteam bestaat uit een regiomanager belast met contacten met particuliere klanten en andere belanghebbenden, een assetmanager (vastgoedsturing), een technisch manager (kwaliteit en onderhoud) en een accountmanager (gericht op zorgpartijen en de zakelijke markt). Zij onderhouden de contacten met huurders, gemeenten, collega-corporaties, zorginstellingen en andere lokaal en regionaal actieve belanghebbenden, waaronder ook bouwbedrijven en installatiebedrijven.

De samenwerking tussen regioteams in de regio's en de centrale organisatie in Amstelveen verloopt positief: regioteams ondervinden ondersteuning in hun werk van experts in de organisatie. De digitale contacten zijn in de afgelopen visitatieperiode - waarin de Coronapandemie zich afspeelde - sterk gegroeid en goed gefaciliteerd. Bovendien is een aantal processen zoals huurincasso en onderhoudsplanning centraal georganiseerd en niet bij de regioteams belegd.

Soms ontstaat er ruis op de lijn tussen de regioteams en de centrale organisatie in Amstelveen, zo blijkt uit de gesprekken. Daardoor blijven zaken soms te lang liggen of komen signalen vanuit de regio's niet goed door in de centrale organisatie. Om de aansluiting tussen regioteams en centrale organisatie beter te verlopen en regioteams te faciliteren in hun werk zijn binnen het managementteam mentoren benoemd.

### **Management Team**

Het managementteam van zeven leden is in de afgelopen jaren versterkt en verbreed als het gaat om de ontwikkeling van de Woonzorg Nederland organisatie, zoals hiervoor is beschreven. Het is een belangrijke dragende kracht in de uitvoering van de ondernemingsvisie en de daarbij behorende activiteiten. Het managementteam is een divers samengestelde groep die doordrongen is van de visie zoals door de RvB neergezet. De visitatiecommissie heeft gezien dat aan vele bedrijfsdoelen hard en consequent wordt gewerkt. Waar nodig wordt onderling en richting de raad van bestuur tegenkracht geleverd voor de beste uitkomst voor Woonzorg Nederland. Gecombineerd met zijn enthousiasme voor de organisatievernieuwingsagenda heeft het managementteam veel hooi op de vork. Waar wordt de focus van het managementteam op gericht bij de komende wisselingen binnen de raad van bestuur? Veel aandacht zal nodig zijn voor externe prestatiedoelstellingen. Zoals het op niveau krijgen en houden van de woningbouwproductie, de verduurzaming, de klantwaardering (op een aantal onderwerpen) en een doelmatige inzet van de financiën.

### **Raad van bestuur**

Een raad van bestuur bestaande uit twee leden geeft leiding aan Woonzorg Nederland. Een van de leden vervult de rol van CEO/bestuursvoorzitter en is daarbij het gezicht naar 'buiten'. Het andere lid is CFO en houdt zich meer bezig met de interne organisatie van de bedrijfsvoering. Beide bestuursleden zijn complementair aan elkaar, zoals ook vastgesteld door de Autoriteit woningcorporaties in de toezichtsbrief van 2023.

Beide bestuurders staan aan het einde van hun tweede bestuursperiode en vlak voor hun pensioen in 2024 en 2025. Terugblikkend zien de bestuurders een grote verandering bij Woonzorg Nederland, waarbij eerst is gefocust op het op orde brengen van de organisatie. Nu ontstaat er bij de organisatie zelf meer energie en inspiratie om zaken op te pakken en daarmee meer te bereiken, vanuit de gedragen ondernemingsvisie. Het enthousiasme en de betrokkenheid van medewerkers is gegroeid. Dat maakt dat beide bestuurders zich meer op hoofdlijnen en vernieuwing kunnen richten dan in hun eerste bestuursperiode.

### **Raad van commissarissen**

De raad van commissarissen bestaat uit vijf leden. De commissarissen beschikken over een brede inhoudelijke deskundigheid passend bij de positie van Woonzorg Nederland. Twee commissarissen zijn benoemd als huurderscommissaris. Vanuit deze rol hebben de commissarissen regelmatig contact met het LHP. De voltallige raad voert eveneens overleg met het LHP. Vertegenwoordigers van de raad wonen de algemene ledenvergadering van de huurdersorganisatie bij, waar ook de bewonerscommissies aan deelnemen. Een lid is benoemd op voordracht van de ondernemingsraad. Een afvaardiging van de raad (de remuneratiecommissie) heeft contact met de ondernemingsraad.

Uit de notulen en het jaartijks verslag van de raad van commissarissen in de jaarverslagen komt een actieve betrokken raad naar voren. De raad heeft een stevige invloed gehad in het verbeteren van de relatie met het LHP. Regelmatig staat het functioneren van bewonersconsulenten en het verloop van andere belangrijke inhoudelijke processen op de agenda. Opvallend is ook de aandacht van de raad op de kracht en tegenkracht binnen de organisatie, bijvoorbeeld door stil te staan bij de dynamiek in de overleggen tussen bestuur en ondernemingsraad of bestuur en het managementteam.

De Aw geeft in haar toezichtsbrief van 2023 een positief oordeel over de raad van commissarissen: goede deskundigheid, aanvullend maar ook kritisch naar elkaar en naar de raad van bestuur, waarbij de onderlinge samenwerking goed is.



## Totaaloordeel commissie

De commissie is zeer positief over de kwaliteit van de besturing. Woonzorg Nederland beschikt over een uitgebreid en breed georiënteerd beleidsinstrumentarium. De ondernemingsvisie is gebaseerd op een gedegen analyse van de opgave, is uitgewerkt is herkenbare en inspirerende bouwblokken.

De strategische visie is helder uitgewerkt in deelbeleid, actueel en eveneens zorgvuldig onderbouwd. De aansturing via jaarplannen en backlogs, gemonitord in passende kwartaalrapportages is solide en biedt ruimte om in te spelen op onverwachte actuele ontwikkelingen. Het is de bestuurders gelukt om in samenhang zowel een duidelijke en aansprekende visie neer te zetten (woongeluk/werkgeluk) als een matrixorganisatie die de voordelen van een landelijke schaal verbindt aan voldoende slagkracht in de regio. Aandachtspunt daarbij blijft de afbakening van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Waar ligt de ruimte voor maatwerk in de regio en is daar Woonzorg-breed consensus over?

Woonzorg Nederland kent een zeer gedegen monitoring van processen en resultaten. Er wordt ook veel gebruik gemaakt van agile en scrum methodieken om out of the box te denken. Daarbij wel een aandachtspunt: niet alle aanbevelingen bijvoorbeeld op het terrein van klantgerichtheid worden even vlot opgevolgd.

De commissie sluit zich aan bij de constatering van de Aw over het bestuur en raad van commissarissen: die is van hoge kwaliteit. De commissie is onder de indruk van de wijze waarop de raad van bestuur in haar besturing heeft bijgedragen aan de veranderingen in de organisatie, en die hebben geleid tot de verbeteringsgerichtheid en betrokkenheid die de organisatie tekenen. Belangrijk daarbij is de vergrote aandacht voor het werken in de regio, vormgegeven door regieteams, ondersteund door de centrale organisatie en het managementteam. De lijn tussen regieteams en centrale organisatie is goed maar de verbinding blijft een punt van aandacht. De commissie ziet een betrokken raad van commissarissen die de rol van toezichthouder maar ook van kritische sparringpartner goed weet te vervullen.

*“Het concretiseren van doelstellingen heeft de organisatie goed opgepakt”*

### Sterke punten

- + Gedegen beleidsaansturing, monitoring en bijsturing.
- + Goede kwaliteit risicomanagement.
- + Sterk vormgegeven regionale manier van werken met voordeel van landelijke slagkracht.
- + Zeer capabele raad van bestuur en raad van commissarissen, met oog voor noodzaak van kracht en tegenkracht.
- + Er zit dynamiek en ontwikkelkracht in de organisatie wat prima aansluit op ontwikkelingen en partners in het werkveld van Woonzorg Nederland.

### Leerpunten

- Aandacht besteden aan de opvolging van adviezen en aanbevelingen uit onder meer de kwaliteitsmetingen.
- Wees alert op een goede aansluiting tussen regieteams en centrale organisatie en de bevoegdheden en verantwoordelijkheden die bij de regieteams en centraal worden belegd.

### Oordeel van de commissie

Woonzorg Nederland beschikt over een goede besturing: robuust met voldoende ruimte om adaptief in te spelen op veranderingen in de omgeving. Begin 2024 is het proces gestart voor het opstellen van de profielen voor de nieuwe bestuurders die vanaf 2025 de nieuwe raad van bestuur zullen vormen. Gezien het stempel dat beide bestuurders in de afgelopen visitatieperiode op de positionering van de organisatie (landelijk en regionaal) hebben gehad zal veel afhangen van de keuzes die de raad van commissarissen en de stakeholders maken bij het profiel en de opdracht voor de nieuwe bestuurders. De commissie geeft de besturing van Woonzorg Nederland het oordeel goed.



## HOOFDSTUK 6

# Maatschappelijke capaciteit

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





### Financiële capaciteit

Woonzorg Nederland beschikt over een gezonde financiële positie. In de afgelopen vier jaar heeft Woonzorg Nederland voldaan aan alle eisen die de toezichthouders Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) stellen aan een gezonde financiële positie.

Het risicoprofiel wordt door de toezichthouders als laag tot gemiddeld beoordeeld.

Toezichthouder WSW toont zich tevreden over de ontwikkeling die de bedrijfsvoering doormaakt. Het risicomanagement is volwassen.

Woonzorg Nederland voert een financieel beleid waarbij zij primair op kasstromen stuur.

Investeringen in bestaand bezit worden gefinancierd binnen de kasstromen, waarmee de bestaande voorraad meerjarig op kwaliteit kan blijven.

Investeringen in de uitbreiding van de voorraad financiert Woonzorg Nederland op bedrijfsniveau met externe leningen, waarbij de netto-huuropbrengsten van deze uitbreiding gelijk moet zijn aan de rente van de aangetrokken leningen. Vernieuwing (sloop/nieuwbouw) wordt gefinancierd uit de opbrengsten uit verkoop van bestaand niet voor de doelgroep geschikt bezit. Extra groei door nieuwbouw en aankoop wordt 100 procent extern gefinancierd.

Voor de komende zes jaar verwacht Woonzorg Nederland fors te investeren in nieuwbouw, en gaat daarbij uit van een netto groei van 500 woningen per jaar. De Aw stelt vast in haar toezichtsbrief dat deze groei haalbaar is binnen de grenzen van de meerjarenbegroting. De vraag is alleen of dat haalbaar is in realisatie. Rekening houdend met sloop en verkoop betekent de toevoeging van 500 woningen netto per jaar een jaarlijkse toevoeging van circa 1.150 woningen per jaar.

De huidige omvang van de onderhanden investeringsplannen tot aan 2027 geeft aan dat de realisatie van deze ambitie in principe haalbaar is. Dit is eind 2023 bevestigd door onderzoek van een extern onderzoeksbureau. Circa 75 procent van de investeringsplannen is hard. De 'zachte' projecten bieden de mogelijkheid om de totale omvang van investeringen te temporiseren, als omstandigheden daarom vragen. Voor de periode na 2027 tot aan 2033 is het merendeel van de investeringsplannen 'zacht' en is er een actieve houding in acquisitie nodig om deze plannen 'hard' te maken en tot uitvoering te brengen. Gelet op de ambitie om de woningvoorraad fors uit te breiden is het nodig om daar nu aan te werken. Het voorbereiden van nieuwbouwprojecten kost nu eenmaal tijd.

In totaal bedraagt de investeringsomvang van harde projecten een omvang van 1,5 miljard euro tot aan 2033 voor 5.770 woningen. De omvang van de zachte projecten bedraagt nog eens 1,4 miljard euro (4.900 wooneenheden). Doorrekening van deze investeringsplannen geeft aan dat de financiële positie van Woonzorg Nederland blijft voldoen aan financiële ratio's van de toezichthouders.

### Organisatie

De organisatie van Woonzorg Nederland bestaat uit 411 medewerkers (379 fte) plus 56 fte externe inhuur. Er zijn veel wisselingen in medewerkers geweest: in de afgelopen visitatieperiode er zijn 230 nieuwe medewerkers ingestroomd en hebben 147 medewerkers de organisatie verlaten. Pensionering, veranderingen binnen de organisatie en wijzigingen van een aantal functies zoals de functie van bewonersconsulent hebben bijgedragen aan dit verloop. Gemiddeld genomen heeft Woonzorg Nederland vergelijkbare bedrijfslasten met andere corporaties in Nederland. In 2022 was dat gemiddeld 926 euro per vhe, rekening houdend met niet te verrekenen servicekosten en incidentele 'changelasten'. Het Nederlands gemiddelde bedroeg 928 euro per vhe. Een belangrijk deel van de bedrijfslasten hangt samen met de keuze voor een stevige aanwezigheid in de regio in de vorm van bewonersconsulenten met een sociale functie. De helft van het aantal medewerkers vervult de functie van bewonersconsulent. Die functie gaat een stuk verder dan die van woonconsulent bij reguliere corporaties.

Woonzorg heeft veel gedaan om bewonersconsulenten meer tot hun recht te laten komen in hun sociale functie en minder tijd kwijt te zijn aan bijvoorbeeld administratieve en technische activiteiten. Er is onderzoek gedaan naar de werklust en de werkbesteding van bewonersconsulenten. Profielen zijn aangescherpt, er is digitale ondersteuning, taken die voorheen bij bewonersconsulenten werden belegd (bijvoorbeeld huurachterstand) worden centraal opgepakt. Om bewonersconsulenten verder te ondersteunen in hun rol om ontmoetingen te faciliteren, is de functie communitymanager ontwikkeld. Daarvan worden er drie aangesteld.

De commissie heeft van verschillende belanghebbenden gehoord dat zij in hun contacten merken dat de werkdruk bij bewonersconsulenten en andere medewerkers in de regio hoog is. Door het verloop in medewerkers, moeten contacten opnieuw worden opgebouwd, wat invloed heeft op onder meer de maatschappelijke verankering van Woonzorg Nederland in de regio.



### **Werkgeluk ervaren en Waardegedreven werken**

In de ondernemingsvisie zijn twee bouwblokken gewijd aan het werken bij Woonzorg Nederland: Werkgeluk ervaren en Waardegedreven werken.

Werkgeluk ervaren wil zeggen dat medewerkers betekenisvol werk kunnen doen, met veel plezier voor innovatie en persoonlijke ontwikkeling.

Waardegedreven werken betekent in het kort dat medewerkers een steeds groter deel van hun tijd besteden aan activiteiten die aantoonbare waarde toevoegen voor de huurders.

Digitalisering speelt daarbij een rol, zoals de toepassing van apps, een CRM-systeem voor klantgegevens, onderhoud en vastgoed uitmondend in de voorgenomen overstap naar een nieuw primair systeem.

Woonzorg Nederland ontwikkelt zich steeds meer als een team van teams door multidisciplinair samen te werken. Woonzorg Nederland wil daarbij zoveel mogelijk agile werken, dat wil zeggen wendbaar, effectief inspeland op veranderingen, waarbij de tevredenheid van klanten, het welzijn van medewerkers en de bedrijfsresultaten bevorderd worden. Om veranderingen te borgen werkt Woonzorg Nederland met ambassadeurs: groepjes van regiomanagers en bewonersconsulenten die een beleidsterrein of proces onder hun hoede nemen en daarin verbeteringen aanbrenge.

Woonzorg Nederland gebruikt daarvoor onder meer de scrummethodiek. Een van de scrumteams in 2023 was gericht op innovatie, waarbij het team in INNOvember verschillende interventies heeft gedaan om het innovatieve denken aan te moedigen.

Werken in scrumteams brengt de organisatie veel, maar kent ook beperkingen geven interne belanghebbenden aan. Voor medewerkers die volop in de 'frontlinie' van de operatie is het niet eenvoudig om als de werkdruk hoog is, afstand te doen van de waan van de dag.

De organisatie investeert veel in scholing van haar medewerkers, onder meer door het houden van een Zomer Academy in 2023, met 400 deelnames aan verschillende workshops en trainingen over waardegedreven werken en werkgeluk.

In het laatste medewerkerstevredenheidsonderzoek gaven medewerkers een 7,2 voor werkgeluk en een 7,4 voor trots op de organisatie.



*“Veel energie in de organisatie”*



## Totaaloordeel commissie

### Belangrijkste bevindingen

De commissie stelt vast dat Woonzorg Nederland haar maatschappelijke capaciteit zowel financieel als organisatorische in lijn brengt met de ambities uit haar ondernemingsvisie en de opgave waarvoor de organisatie staat.

Financieel is de corporatie in staat om de ambities met name in de uitbreiding van haar woningbezit te verwerkelijken.

De organisatie is sterk in ontwikkeling, gericht op leren en verbeteren, het vergroten van werkgelegenheid en waardegedreven werken. De commissie is onder de indruk van de energie die de invulling van deze twee begrippen binnen de organisatie tot stand brengen.

Aandachtspunt is de belastbaarheid van de organisatie. Er wordt veel gevraagd van medewerkers, de werkdruk is hoog, veel nieuwe mensen komen de organisatie binnen en moeten zich inwerken.

De commissie vindt dat Woonzorg Nederland goed de vinger aan de pols moet houden om de belastbaarheid van de organisatie niet te veel te stretchen.

### Sterke punten

- + Gezonde financiële positie.
- + Mede bewerkstelligd door een helder financieel beleid dat ruimte biedt om conform de ambities te investeren in de kwaliteit van het vastgoed.
- + Een zich sterk ontwikkelende, lerende en op wendbaarheid gerichte organisatie, dankzij de inzet op werkgelegenheid en waardegedreven werken.

### Leerpunten

- Belastbaarheid van de organisatie bewaken om de geformuleerde ambities te realiseren.
- Aandacht voor warme overdracht bij personele wisselingen.

### Oordeel commissie

Woonzorg Nederland beschikt over een goede maatschappelijke capaciteit zowel financieel als organisatorisch om aan haar maatschappelijke opgave te voldoen. De commissie geeft het oordeel goed voor dit onderdeel.

# Bestuurlijke reactie



### Trots en blij

In het kort: We zijn content met deze visitatie en we zijn trots op de uitkomst. We voelen dat we de afgelopen jaren met succes aan een gewetensvolle en krachtige corporatie hebben gebouwd. De recensie laat zien dat we de aanbevelingen uit de vorige visitatie ter harte hebben genomen. En we waarderen als bestuur de erkenning die uit het rapport spreekt voor de rol van Woonzorg in relatie tot de grote maatschappelijke opgaves.

### Verscheidenheid

We zien zowel bij de externe als interne bronnen een grote variatie in de reacties op de visitatievragen. Die verscheidenheid is niet voor niets: Wij zijn meerdere bedrijven tegelijk (wonen, zorg) en we werken voor verschillende groepen senioren met uiteenlopende behoeften en drijfveren. We werken landelijk, en we bevinden ons steeds in regionale settings met verschillende geschiedenis en relaties. Onze vooruitgeschoven posten – regieteams – doen hun werk middenin die verschillende settings, en die regieteams benaderen die context ook deels op hun eigen manier.

Kortom: die verscheidenheid is precies wat Woonzorg is. Het accommoderen van die verschillen in onze besturing is een uitdaging en blijft belangrijk voor het waarmaken onze ambities. En het leidt tot verschillen in keuzes, want het is ondoenlijk én niet helpend om bij ruim 150 gemeenten en tientallen regio's en zorgorganisaties op één manier te werken. Net zoals het ondoenlijk is om op al die plekken maatwerk te leveren. Dat is het dilemma van landelijk marktleider zijn, en tegelijkertijd lokaal en regionaal vaak de kleinste. Toch is dat maatwerk wel wat we – binnen wat te organiseren en te bemensen valt – nastreven: doen wat ter plaatse nodig is voor het waarmaken van onze rol en ambities. We weten uit de praktijk dat we – voor het bestendigen van een prettige relatie – steeds goed moeten ophelderen wat van ons verwacht mag worden. Waar en hoe schuiven we aan om mee te denken en te helpen, waar zijn we in beginsel volgend?

### Verbinden met de omgeving

Dat maatwerk is ook een manier om precies de juiste vorm te vinden. Het bouwen aan verbinding met stakeholders zal aldoor onze volle aandacht vragen, want we kunnen dit werk niet alleen. Daarom is het kennen van hun kijk en oordeel, in de vorm deze recensie, voor ons waardevol. We vragen die kijk en dat oordeel ook bij andere gelegenheden actief uit, en reageren daar op met onze sturing. Onze huurderskoepel beschouwen we niet als een stakeholder, maar als onderdeel van de familie. De waarde die is toegevoegd doordat de relatie met de koepel afgelopen jaren volwassen is geworden, is enorm. Daarin is ook geen weg terug. Het is een proces van elkaar respecteren, je ver laten meenemen in de wereld van de ander, dieper begrip krijgen van elkaars drijfveren. En logisch dat het bij tijd en wijle flink knettert, want de belangen zijn nou eenmaal echt verschillend, er staat wat op het spel. Dat proces van verbinden en knetteren moet niet stoppen, dat moeten we blijven aangaan, opdat het extra resultaat blijft leveren voor onze doelgroep.

### Wat we hier uit halen

Een visitatie is alsof je in de spiegel kijkt die iemand anders voor je vasthoudt. Je komt – bij monde van de visitatoren – te weten hoe men naar je kijkt, en vooral: wát daar te zien is. De visitatie filtert niet, maar ordent en duidt. En die spiegel is soms vlijend, soms meedogenloos streng. Visitatie bevat daarmee ook elementen van tegenspraak: we maken als bestuurders keuzes en zetten sturing in. Dat heeft gevolgen voor onze huurders, onze stakeholders, voor medewerkers, voor de koers. Tegenspraak scherpt dat proces, het is een toetssteen. Ook in onze eigen organisatie sturen we op tegenspraak. Vaak door bewust te provoceren, maar tegenspraak komt gelukkig ook onverwacht en ongevraagd. Alles staat of valt met respect, met de tijd nemen om te luisteren. Dit visitatierapport bevat belangrijke signalen om over door te praten met elkaar, onze stakeholders houden ons scherp en zetten ons aan het denken. Bijvoorbeeld als het gaat om betaalbaarheid, en om verduurzaming van zorgvastgoed. Weten we dit echt zeker? Is deze keuze altijd en overal de beste? Kan het ook anders en beter?





### Aan de slag met de aandachtspunten en aanbevelingen

Voor ons al bestuurders werkt deze visitatie ook als een kompas. Niet alleen over de inhoud van onze koers, maar ook over hoe Woonzorg zich verhoudt tot en verbindt met de omgeving. Wij nemen daarin de leiding, en stellen het voorbeeld voor de medewerkers. En zij maken het waar. Uit de visitatie lezen we waar dat goed gaat, en ook waar het beter kan. We gaan hier nader in op aanbevelingen uit elk van de visitatie-kwadranten:

Onze voorgenomen groei is noodzakelijk. Het langjarig opvoeren van de groei vergt dat we ver vooruit denken en plannen. Voor de eerste jaren ligt die groei vast in uitvoerbare, zekere plannen. Voor de jaren daarna – 2028 en verder – moet die zekerheid omhoog. Dat vraagt alle hens aan dek, en het betekent kritisch zijn op de kansrijkheid van opties die we zelf verwerven of door anderen toegespeeld krijgen. Het betekent ook dat in het proces de afdeling acquisitie vlot de oogst moet kunnen doorzetten “naar achteren” (analyse, onderzoek, besluitvorming, planvorming), zodat ze volle kracht vooruit kunnen blijven werken.

De opgaves voor wonen en zorg zijn groot en complex. Alleen in nauwe samenwerking met zorginstellingen – in vastgoed, in conceptontwikkeling, in beleidsontwikkeling, in lobbywerk- kunnen we daar meer voortgang boeken. Dat betekent relaties bouwen, uitbouwen en onderhouden. We verwezen al eerder – en ook in de position paper bij deze visitatie - naar de drie grote maatschappelijke opgaves (wonen, zorg, duurzaamheid in brede zin) waar we aan werken. Onze overall opgave is de vierde: komen tot producten waarin we op deze opgaves samenhangende antwoorden geven voor onze doelgroep. Grote troef in die vierde opgave zijn onze woonvormen, daarin komt alles samen.

Hierboven is al benoemd dat omgaan met lokale en regionale verschillen ons werk is. Daar moeten we nóg beter in worden. Enerzijds om regieteams ook werkelijk ‘in regie’ te kunnen laten opereren, anderzijds om de aansluiting met de lokale setting te houden. Het betekent dat in onze beleidsvorming en strategie-implementatie juist die verscheidenheid nog sterker moet worden ingebouwd en aangeboden. Dat is des te meer van belang gelet op de regionalisering die is ingezet bij LHP.

De belastbaarheid van de organisatie is een achilleshiel: Afgelopen jaren is gestart met een programma om de werkdruk voor met name consultants beheersbaar te krijgen. De eerste grote resultaten daarvan verwachten we later dan gepland, namelijk in de loop van 2025. De hoge werkbelasting – die ondertussen ook op andere organisatieonderdelen voelbaar wordt - blijft een aandachtspunt. Zeker met de hoge ambities die we hebben voor verbetering en groei, is het zaak er alles aan te doen om, in alle transities die lopen, de organisatie niet teveel te stretchen. Het op tempo houden van het digitaliseren – dat voor veel functies druk helpt wegnemen - is daarom als topprioriteit aangewezen.

### De timing en de verwachtingen

De afronding van deze visitatie speelt in een fase waarin wij als bestuurders plaats gaan maken voor opvolgers. Een goed op alle vier de kwadranten is zondermeer prettig, maar is dan bij deze tevens bevestigd als de maat die Woonzorg zich stelt. We wensen onze opvolgers toe dat die maat kan worden vastgehouden. De visitatie biedt ook inzicht in waar nog werk te doen valt. Dat biedt bruikbare inspiratie voor verbeterwerk, en over een tijdje voor een actualisatie van de koers uit 2022.

### Een mooi proces

Dat we trots en content zijn geldt niet alleen de mooie recensie, maar geldt ook het proces waarmee deze visitatie is aangepakt. We hebben veel waardering voor de manier waarop Raeflex ons heeft uitgenodigd, bevraagd, begeleid en gevoed. Prettig en kritisch, en met veel nuances naar beide kanten. De foto die met deze visitatie is ontstaan, is daardoor veelkleurig en scherp.

Alles begint met het stellen van de goede vragen, en daar heeft Raeflex ons al in het begin toe uitgedaagd. Het proces heeft laten zien dat het helpt om in de formulering van die vragen kwetsbaar te kunnen zijn. Die kwetsbaarheid is een goed vertrekpunt voor genuanceerde reacties van stakeholders. En die zijn op hun beurt onmisbaar voor herkenbare en bruikbare visitatie-resultaten.

We zeggen daarom ook veel dank aan iedereen die tijd en openheid heeft geboden om deze visitatie te laden met grondstof. En hebben veel respect voor Raeflex voor de manier waarop ze die grondstof voor ons heeft geordend en geduid.

Cees van Boven, Arnold Pureveen

# Maatschappelijke reactie



Het LHP heeft met genoegen het visitatierapport doorgenomen. De aanbeveling in 2020 om de relatie met het LHP te verbeteren is meer dan geslaagd te noemen. De huidige situatie waarbij het LHP in een vroeg stadium wordt betrokken in latere besluitvorming werkt prima en tot volle tevredenheid van beide partijen. Dit alles door naar elkaar te luisteren en respect te hebben voor elkaars positie.

Zo zijn de aandachtsdossiers zo goed als opgelost, is er een doorbraak in de berekening van de inzet van bewonersconsulenten in de servicekosten, is er aandacht voor de participatie en de prestatieafspraken en zijn er stappen gemaakt om het woongeluk van de huurders te verbeteren.

Ook de aanbeveling voor een betere samenwerking in het aardbevingsgebied is goed ingevuld door een heel goed team wat samen met de bewoners zich inzet om tot oplossingen te komen.

Een punt van aandacht is de maatschappelijke verharding en de daaruit voortvloeiende “korte lontjes” die ook in de Woonzorg complexen meer en meer tot problemen leiden. Een duidelijker en wellicht harder beleid zou kunnen helpen. Het kan niet zo zijn dat een enkeling of een paar bewoners het woongeluk van vele anderen blijvend verstoren...

De bewonersconsulenten hebben daarin ook een belangrijke rol. Hun taak splitsen in gebouwbeheer en de sociale kant kan daarbij een oplossing zijn die bijdraagt aan het voorkomen en oplossen van problemen.

Ook de woonmix is een punt van aandacht. Het LHP wordt daar nu (nog) niet in betrokken maar wil graag meedenken om te komen tot een optimale mix.

Tenslotte is het zo dat het LHP constateert dat er bij verduurzaming en verbouwing vaak veel mis gaat. Dat wordt dan weer onvoldoende of niet gecommuniceerd met als gevolg boze huurders. Opzichters in dienst van Woonzorg zou dit wellicht kunnen voorkomen.

Over het geheel genomen is het LHP blij met de samenwerking zoals die nu plaats vindt en hoopt die te continueren met de volgende bestuurders.



# Bijlagen



# Verantwoording visitatie

De visitatie bij Woonzorg Nederland is uitgevoerd op basis van Methodiek 7 (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2022/1) en vond plaats tussen december 2023 en juli 2024. **De visitatiegesprekken zijn uitgevoerd op 9, 10, 11 en 12 april 2024.**

Methodiek 7 richt zich op:

- (1) Het leren en verantwoorden van de corporatie, waarbij de visitatiecommissie zich een oordeel vormt over de maatschappelijke waarde die een corporatie heeft geleverd en daarbij sterke punten en leerpunten identificeert.
- (2) In beeld brengen van de huurdersinvloed en het huurdersperspectief op de corporatie. Bij de visitatie van Woonzorg Nederland zijn de huurdersvertegenwoordigers vanaf de start van de visitatie betrokken geweest
- (3) Netwerken en samenwerking: in deze visitatie heeft een gesprek plaatsgevonden met een aantal belanghebbenden in de gemeente Deventer.

### Documentatie

De commissie heeft voorafgaand aan de visitatiegesprekken een uitgebreid pakket aan documenten bestudeerd, zoals het ondernemingsplan, de prestatieafspraken, beleidsdocumenten waaronder jaarplan, begrotingen, rapportages aan de raad van commissarissen, verslagen van overleggen met het LHP (huurdersorganisatie) en andere belanghebbenden, verslagen en zelfevaluaties van de raad van commissarissen, accountantsverslagen en correspondentie met de Aw en het WSW. Op basis daarvan is een factsheet opgesteld die ter beschikking is gesteld aan de gesprekspartners. Ook is er, gelet op het grote aantal belanghebbenden, een enquête verstuurd naar zowel belanghebbenden binnen en buiten Woonzorg Nederland. In totaal zijn er 74 enquêtes verstuurd naar belanghebbenden en er zijn 40 ingevulde enquêtes ontvangen.

### Startbijeenkomst en visitatiegesprekken

De visitatie is van start gegaan met een voorbereidende sessie, startbijeenkomst, waarin bestuur, RvC, MT- en stafleden, ondernemingsraad en huurdersvertegenwoordigers in samenspraak met de visitatiecommissie de diverse aandachts- en leerpunten hebben besproken. Vervolgens zijn er gedurende vier dagen gesprekken gevoerd met verschillende belanghebbenden, binnen en buiten de corporatie. Dit is gedaan in de vorm van een-op-een gesprekken, groeps gesprekken en een gesprek met een aantal belanghebbenden in Deventer, gericht op het presteren van Woonzorg Nederland in deze gemeente. Een overzicht van de gesprekspartners is opgenomen in de bijlagen.

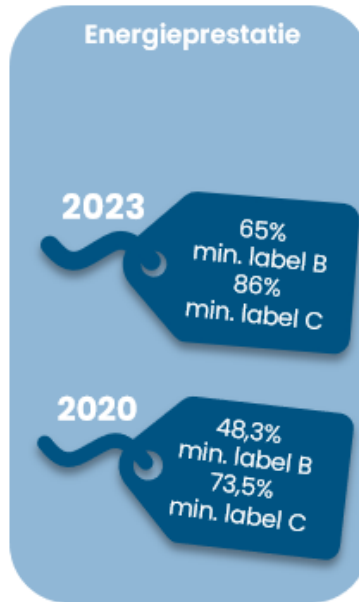
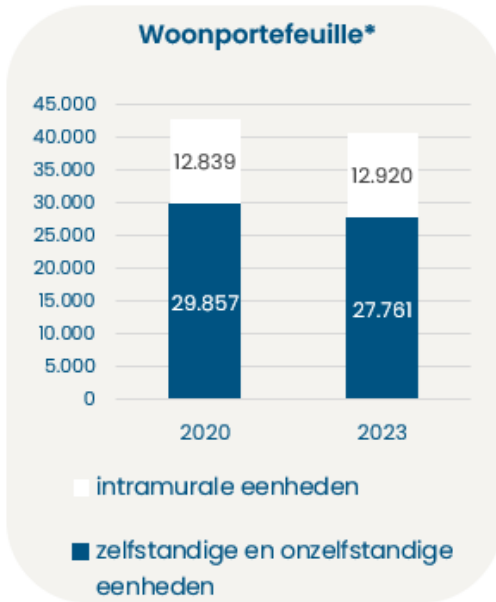
### Waarderingen

Bij de waardering van de onderdelen Maatschappelijke Waarde en Maatschappelijke capaciteit hanteert de visitatiecommissie een vijfpuntschaal:

- De corporatie presteert **uitstekend** en is op een of meerdere onderwerpen een voorbeeld voor andere corporatie
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan van haar verwacht mag worden
- De corporatie presteert **naar behoren**, dat wil zeggen ze dat wat er van haar verwacht mag worden, waarbij de visitatiecommissie enige ruimte voor verbetering ziet
- De prestaties zijn **voor verbetering vatbaar**: dat wil zeggen de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering
- De corporatie presteert **onvoldoende** als de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

# BIJLAGE 2

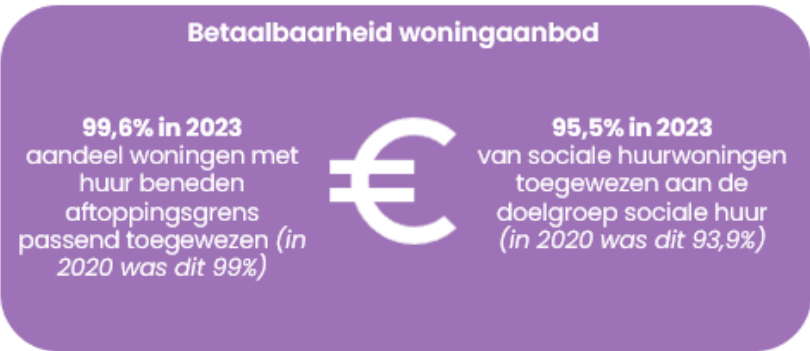
## WOON ZORG NEDERLAND



- ### Opvallende projecten
- Brinkpark in Blokker en De Bloemendal in Deventer (beide BuurtG'oud)
  - Het Lindenhof in Enschede en Hof Klarenbeek in Middelburg (G'oud Geregeld)
  - De Bolder in Maasbracht en 't Brewinc Hof in Doetinchem (zelfstandig ZorgWonen)



## Samen kleur geven aan wonen voor senioren



- ### Landelijke samenwerkingen
- Netwerk Vitaliteit
  - De Nationale Denktank
  - Living Labs
  - Klankbordgroep subsidieregeling zorggeschikte woningen

\*Verandering in woonportefeuille is inclusief de effecten van sloop, samenvoeging en splitsing.  
Disclaimer: kengetallen 2023 zijn voorlopige cijfers uit de Q4-rapportage van 2023

# factsheet visitatie 2020 - 2023



# Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : **Woonzorg Nederland te Rotterdam**  
Visitatiejaar : **2024**

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Woonzorg Nederland te Rotterdam hebben.

Bennekom, 18 december 2024  
de heer drs. A.H. Grashof, directeur Raeflex

### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Woonzorg Nederland te Rotterdam verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekenden verplichten zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Bennekom, 18 december 2023	De heer drs. A.H. Grashof voorzitter
Bennekom, 3 januari 2024	De heer drs. L.A.J.M. Middelhoff MPM   commissielid
Bennekom, 8 januari 2024	Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC   secretaris
Bennekom, 23 januari 2024	Mevrouw S. Fokkema   secretaris

Bovenstaande onafhankelijkheidsverklaringen zijn niet ondertekend in verband met de AVG. De ondertekende exemplaren zijn onderdeel van het visitatiearchief van Raeflex.



## BIJLAGE 4

# Lijst met geïnterviewde personen

### Interne gesprekken

#### Raad van commissarissen

De heer R. van de Kieft (voorzitter)  
De heer B. Schneider  
Mevrouw H. Pragt  
Mevrouw M. van der Waal  
Mevrouw S. Pikker

#### Raad van bestuur

De heer C. van Boven  
De heer A. Pureveen

#### Managementteam

Mevrouw W. de Bruin (Strategie en Communicatie)  
De heer F. Koersvelt (Zorgvastgoed)  
Mevrouw J. Tillie (Vastgoedsturing)  
Mevrouw L. Koenders (HR)  
Mevrouw I. Scholte (Change en Digital Lead)  
De heer E. van Leeuwen (Klant en Services)

#### Regiomanagers

Mevrouw F. Kemperman (Arnhem, Ede, Achterhoek)  
Mevrouw M. Boersma (Oost Groningen, Drenthe)

#### OR

De heer S. Groeneweg  
De heer A. Idoe  
Mevrouw A. Meerenga  
Mevrouw T. van Ophuizen  
De heer F. Haverkamp  
De heer L. van der Horst

#### Accountmanagers Woonzorg

Mevrouw H. Engeldal (Overijssel, Flevoland, Veluwe)  
De heer G. Bartelds (Groningen, Friesland)  
Mevrouw W. Drevijn (Utrecht, Gooi en omstreken)

### Externe gesprekken

#### Huurdersorganisatie LHP

De heer R. Roza (voorzitter)  
De heer A. van Rooij (secretaris)  
De heer T. Stam (vicevoorzitter)  
De heer J. Klaassen  
De heer P. Jansen  
De heer V. Sampatsing

#### Aanjaagteam Wonen en Zorg

De heer H. Adriana

#### Ministerie van BZK

De heer N. Pot

#### HAN University

Mevrouw M. Mohammadi

#### Zorg- en welzijnsinstellingen

De heer J.M. Nuyens (Kwadraad)  
De heer R. Schmidt (Cordaan)  
Mevrouw S. Keulemans (Cordaan)

#### Collega-corporaties

De heer M. Acharki (Rochdale)  
Mevrouw A. Wilbers (Stadgenoot)

#### Onderzoeksbureaus

Mevrouw Y. Witter (ZorgSaamWonen)  
Mevrouw T. Martinus (Magis)

#### Gemeente Deventer

De heer R. van der Geest (wethouder)  
Mevrouw E. Krabbenbos (beleidsadviseur)  
De heer P. Bisschop (De Buurtbrouwerij)  
Mevrouw K. Wensink-Sauer (Humanitas Deventer)