

Jaarverslag 2024

Impact op huurders en samenleving

**WOON
ZORG**
NEDERLAND



Onze belofte

Kleur geven aan wonen
voor senioren.



Inhoud

Voorwoord Raad van Bestuur	4
Voorwoord Raad van Commissarissen	8
Woonzorg Nederland	10
Ons profiel	11
Trends in ons domein	13
Elf accenten	16
Hoogtepunten	17
Goede beoordeling bij visitatie	18
Onze bouwblokken	19

Onze bouwblokken

 23	Leefbare en zorgzame complexen en buurten
 41	Nieuwe oplossingen wonen met 24-uurszorg
 48	Duurzame leefomgeving
 57	Betaalbaar en toegankelijk woonaanbod
 64	Ruimte op de woningmarkt
 71	Waardegedreven werken
 76	Werkgeluk ervaren

Financiën op hoofdlijnen	82
Risicomanagement	94
ESG	100
Relatie met onze huurders	115
Verslag Landelijk Huurders Platform Nederland	116
Onze Stakeholders	121
Governancecode	124
Verslag Ondernemingsraad	126
Verslag Raad van Commissarissen	127
Jaarrekening	136

Mooie doelen behaald in 2024

Woonzorg Nederland heeft ook in 2024 weer mooie doelen behaald. Veel zaken waaraan onze organisatie de afgelopen jaren hard heeft gewerkt, hebben zich in 2024 uitgekristalliseerd en beginnen steeds meer hun vruchten af te werpen.

Van onze innovatieve woonvormen tot de samenwerking met onze huurders en met zorgpartijen, en de versterking van ons vastgoed in het aardbevingsgebied. We slaagden er in de werkdruk van onze bewonersconsulenten, een belangrijk pijnpunt in de afgelopen jaren, te verlagen. De overgang van ons verouderde ERP-systeem naar een nieuw applicatielandschap, die wij helaas moesten uitstellen tot 2025, zal hier verdere verbetering in aanbrengen. Zo werken wij op meerdere fronten hard aan het vergroten van onze impact op onze huurders en de samenleving.



“Vergrijzing is een samenlevingsopgave. Woonzorg Nederland is een instrument om die mede vorm te geven.”

Cees van Boven en Marjan van Bergen

Mooie doelen behaald in 2024

In 2024 kreeg de al eerder ingezette verbetering van de samenwerking met onze huurders, vertegenwoordigd in het Landelijk Huurders Platform (LHP), verder vorm en inhoud. Er is op veel gebieden nu daadwerkelijk sprake van co-makenschap. Het LHP wordt vroegtijdig en intensief betrokken bij beleidsbepaling. In nauwe samenwerking wisten wij ook de leefbaarheidsproblematiek in verschillende aandachtscomplexen onder controle te krijgen. De visitatiecommissie die ons in 2024 bezocht en beoordeelde, noemt in haar eindrapport de ontwikkeling van de participatie met het LHP een voorbeeld voor andere woningcorporaties en huurdersorganisaties. Ook op andere punten ontvingen wij een positief oordeel van de commissie. We zien het als een bevestiging van de inhoudelijke koers die Woonzorg Nederland is ingeslagen, alsmede van de transitie die wij willen maken van een verkokerde hiërarchische organisatie met relatief los van elkaar opererende afdelingen naar een 'team van teams'.

Woonvormen goed verankerd

De verschillende woonvormen die wij de afgelopen jaren ontwikkelden, hebben zich in 2024 nadrukkelijker uitgekristalliseerd en zijn nu goed verankerd geraakt in onze processen en systemen. We stelden ook voor het eerst community builders aan. En we leverden Stadveteraan 020 op, een uniek woonconcept voor 55-plussers in Amsterdam-Oost. Dit is een vernieuwende woonvorm die is gericht op ontmoeten, het gezamenlijk ondernemen van activiteiten en zelfs delen van een woning. Het is een sterk concept waarin wij geloven, ook al verliep de verhuur van de 'Friends-woningen' die door drie bewoners worden gedeeld niet makkelijk. Dit levert nuttige lessen op voor de toekomst, zoals dat we hier meer energie moeten steken in het goed op de markt zetten van deze woonvorm. Het is voor ouderen nu eenmaal een hele stap om te verhuizen, zeker als de nieuwe woning wordt gedeeld.

We zijn er bijzondere trots op dat minister Mona Keijzer Stadveteraan 020 persoonlijk feestelijk heeft geopend. Het tekent de waardering die wij op ministerieel en landelijk niveau steeds meer krijgen voor onze rol als expert in de seniorenhuisvesting. Mede door onze inspanningen is de seniorenhuisvesting in ons land steeds prominenter op de agenda gekomen. Wij worden daarbij steeds meer gezien als koploper op dit gebied. Onze woonvormen worden omarmd en er is veel vraag naar onder overheden. Ook ons programma Zorgzame Buurten krijgt steeds meer inhoud en belangstelling. Samen met lokale partners bekijken we welke rol onze complexen en de daarbinnen opgenomen ontmoetingsruimten kunnen spelen als ankerpunt voor buurtinitiatieven die zijn gericht op bijvoorbeeld onderlinge zorg of het tegengaan van eenzaamheid.

Uitstel implementatie nieuwe applicatielandschap

Een tegenvaller in 2024 was het noodgedwongen uitstel van de vervanging van ons verouderde ERP-systeem door een nieuw applicatielandschap. We hebben deze operatie onderschat en moesten de overgang verschuiven naar 2025. Dit heeft meer rust gegeven in de organisatie. Onze dagelijkse operatie heeft er niet onder geleden. Wel heeft het verandertraject richting een meer waardegedreven organisatie hierdoor vertraging opgelopen.

Rol bewonersconsulenten

Ondanks de bovengenoemde tegenvaller is het in 2024 toch gelukt het werk van de bewonersconsulenten te verlichten. Zij gaven in het medewerkersonderzoek een aanzienlijk betere score op het aspect van de werkdruk. Dit kwam met name omdat wij erin slaagden af te stappen van de bewonersconsulent als het Duizend Dingen

Doekje in een complex; de functionaris die op alles kon worden aangesproken en die alles moest regelen. We gaan nu over naar het model van de huisarts en de specialist. Voor verschillende zaken, zoals bijvoorbeeld huurincasso en nieuwe verhuur, kan de bewonersconsulent nu een beroep doen op specialisten in onze back office. De tijd die de consulent – toch het hart en gezicht van onze organisatie voor de huurders – hierdoor overhoudt, kan hij of zij steken in zaken die werkelijk waarde opleveren voor de huurders. De administratieve verlichting die ontstaat na de overgang naar het nieuwe applicatielandschap, zal dit effect verder versterken.

Vertraging nieuwbouw

Niet zozeer een tegenvaller, maar wel een ontwikkeling die wij niet direct hadden voorzien, is de vertraging in de voorbereiding en uitvoering van nieuwbouwprojecten. In 2024 slaagden wij er nog in 550 nieuwe eenheden

op te leveren, meer dan het tot voor kort geambieerde groeitempo van 400-500 eenheden per jaar. Dat tempo laten we, gelet op de actuele ontwikkelingen in de markt, los. Wij blijven voldoen aan de Nationale Prestatieafspraken, maar zullen onze nieuwbouwambities naar verwachting pas later in de tijd kunnen realiseren. Reden is dat het steeds moeilijker wordt onze business cases voor nieuwbouw rond te krijgen. Dat geldt vooral bij zorgvastgoed, maar ook bij de reguliere sociale huurwoningen die door de aanpassingen die gedaan worden voor de doelgroep bij Woonzorg Nederland duurder zijn dan bij andere corporaties. De nieuwe subsidie voor zorggeschikte woningen, die er mede kwam door ons intensieve lobbywerk, zal hier zeker helpen. Mede hierdoor verwachten wij in onze nieuwbouwactiviteiten de komende jaren een verschuiving van zorgvastgoed naar zelfstandige woningen in complexen waarin ook zorg kan worden geleverd. De woonvormen die wij hiervoor

Mooie doelen behaald in 2024

aanbieden – G'oudGeregeld en ZorgWonen Thuis – zijn inmiddels volledig doorontwikkeld. Zorgpartijen die hierin met ons willen samenwerken, door alleen zorg te leveren of ook het hele gebouw te huren, weten precies waar ze aan toe zijn.

Recent is ook bekend geworden dat de Rijksoverheid heeft voorgenomen de huren voor sociale huurwoningen in 2025 en 2026 te bevriezen. Dit voorgenomen politieke besluit heeft grote impact op de sector en daarmee de opgave waar we voor staan. Concreet betekent dit dat als gevolg van de huurbevriezing, bij ongewijzigd beleid, onze ICR vanaf 2026 structureel circa 0,15 punt lager uitvalt. Hierdoor zakt de ICR een aantal jaren (na 2027) onder de grens van 1,4, waarbij deze grofweg schommelt tussen 1,3 en 1,4. Komende periode gaan we na op welke wijze we hierop bijsturen.

Herijking ondernemingsvisie

In 2025 maken wij een tussentijdse evaluatie van onze ondernemingsvisie 2023–2026 ‘Samen kleur geven aan wonen van senioren’. We zullen daarin gaan kijken naar de optimale samenstelling qua verschillende huurniveaus in onze complexen. Dit doen we zowel in relatie tot ons duurzaamprestatie model die sterk onder druk is komen te staan, als in relatie tot de leefbaarheid in de complexen en de doorstroming. We voorzien verder dat de klassieke scheiding tussen zorgvastgoed en zelfstandig wonen enigszins aan het verdwijnen is. Er zal een verschuiving plaatsvinden naar zelfstandig wonen met zorg in de nabijheid. Verder kijken we in de evaluatie naar het vervolg van ons programma Zorgzame Buurten, ook als een verbijzondering van onze woonvormen. We verwachten hiermee onze bijdrage aan de maatschappelijke opgave om zorgkosten te beteugelen en eenzaamheid te bestrijden verder te vergroten.

Samen werken aan de toekomst

In het 4e kwartaal is Marjan van Bergen (bestuurder en CFRO) gestart en volgt hiermee Arnold Pureveen (bestuurder en CFO) op. We zijn trots op de prestaties in 2024 en willen afsluitend iedereen bedanken die (in)direct hieraan heeft bijgedragen. Allereerst onze huurders en de landelijke huurdersorganisatie LHP. Vervolgens natuurlijk al onze collega's. Het is geweldig om te zien dat zij sterk betrokken zijn, zich bij ons ontwikkelen en dagelijks een relevante bijdrage leveren om de seniorenhuisvesting in Nederland op een hoger niveau te krijgen. Samen werken wij aan een succesvolle toekomst. Een toekomst waarin Woonzorg Nederland, op het snijvlak van de woon-, zorg- en klimaatopgave, blijft werken aan het inzetten van haar koploperspositie voor een grotere maatschappelijke impact.

Cees van Boven, bestuursvoorzitter

Marjan van Bergen, bestuurder en CFRO

Een jaar van oogsten

De Raad van Commissarissen kijkt terug op 2024 als een jaar waarin de ingezette veranderagenda van Woonzorg Nederland en de inspanningen die daarvoor zijn geleverd tot mooie resultaten hebben geleid. De uitstekende scores in het visitatierapport en de positieve brief van de Autoriteit woningcorporaties in augustus onderstrepen dat Woonzorg Nederland een bestendige koers vaart en grip heeft op de toekomst.

Woonzorg Nederland slaagt er in de hoge ambities waar te maken. Uitzondering vormt de voor 2024 geplande ICT-transitie. Dit was de enige dwarsligger in een verder goed oogstjaar. De ICT-transitie was één van de meest besproken onderwerpen tijdens de gezamenlijke vergaderingen van de Raad met het Bestuur van Woonzorg Nederland. Het gaat om een ingrijpende operatie die alle primaire

processen van Woonzorg Nederland raakt. De Raad heeft in een vroeg stadium zijn zorg geuit over de ambitieuze planning en dat de voorbereiding hiervan niet onderschat moet worden. Het is natuurlijk geen makkelijke afweging, maar in onze ogen een goede zaak dat de ICT-transitie is uitgesteld en daardoor pas plaatsvindt in 2025.

Mooie resultaten

De vertraging in de ICT-transitie doet niets af aan de mooie resultaten die Woonzorg Nederland in 2024 heeft behaald. De nieuwbouwambitie werd gehaald met meer dan 500 opgeleverde eenheden. Positief is ook dat de organisatie de verbeterpunten die naar voren kwamen uit het medewerkersonderzoek van eind 2023 actief heeft opgepakt. Er is tevens voortgang geboekt op het al langer lopende traject om het werk voor de bewonersconsulenten te verlichten, al werd een belangrijke stap daarin – de

“Wij kijken met vertrouwen naar de toekomst.”

René van de Kieft



Voorwoord Raad van Commissarissen

Een jaar van oogsten

invoering van de nieuwe applicaties – uitgesteld. Woonzorg Nederland mag verder trots zijn op de oplevering van de Stadsveteraan. Het is een project dat goed aansluit op wat de hedendaagse woonbehoefte is van senioren.

Bestuurlijke opvolging

In 2024 heeft de Raad veel energie gestoken in het werven van twee nieuwe bestuurders. We namen in augustus afscheid van onze CFO Arnold Pureveen. Om de continuïteit in het bestuur te waarborgen, vroegen we bestuursvoorzitter Cees van Boven om na het aflopen van zijn tweede bestuurstermijn nog aan te blijven tot mei 2025. Inmiddels zijn voor beide bestuurders uitstekende opvolgers gevonden. Marjan van Bergen startte in het najaar als nieuwe bestuurder (CFRO) en in mei zal ook Harry Platte als nieuwe bestuursvoorzitter starten. Het is één van de mooie uitdagingen voor 2025 dat de twee nieuwe bestuurders goed op elkaar ingespeeld raken en

de huidige koers van Woonzorg Nederland in een vloeiende beweging kunnen voortzetten. Andere uitdagingen voor 2025 zijn de overgang naar het nieuwe applicatielandschap, het terugdringen van de inhuur van externen en de daarmee gepaard gaande hoge kosten en het goed gevuld houden van de pijplijn aan nieuwbouwprojecten door goed gebruik te maken van de kansen die zich voordoen.

Voldoening

Alles overziend kijken wij met voldoening terug op 2024. We waarderen de grote inzet die Bestuur en organisatie aan de dag leggen om elke dag het verschil te maken voor de huurders. Er is alle reden om met veel vertrouwen uit te kijken naar de toekomst. Zeker na voltooiing van de ICT-transitie in 2025 zal er een sterke basis staan om ook in de komende jaren de vruchten te plukken van alle inspanningen en verandertrajecten die de laatste jaren zijn ingezet. Wij danken

tot slot Cees van Boven voor zijn niet aflatende inspanning om de ouderenhuisvesting als strategisch thema op de politieke agenda te krijgen en Woonzorg Nederland daarop voor te sorteren. Gezamenlijk hebben Cees van Boven en Arnold Pureveen met alle collega's het fundament gelegd voor de versterking en bloei van Woonzorg Nederland in de achterliggende jaren. We wensen de nieuwe bestuurders veel succes bij het op hun eigen manier voortbouwen op dit fundament.

Voor een meer feitelijke en gedetailleerde weergave van ons werk in 2024 is een separaat verslag verderop in dit jaarverslag opgenomen.

René van de Kieft,
voorzitter Raad van Commissarissen

Woonzorg Nederland

Onze visie

Woongeluk is leeftijdloos en fijn wonen moet voor iedereen bereikbaar zijn.

Voor de nieuwe generatie senioren bepaalt niet hun leeftijd hoe ze willen en kunnen wonen, maar hun leefstijl en vitaliteit.

Onze missie

Samen kleur geven aan wonen voor senioren.

We ontwikkelen eigentijdse leefgemeenschappen, sociale innovaties en dienstverlening met aandacht. Zo creëren we waarde voor huurder, medewerker én de maatschappij waarbij het **werkgeluk** van onze mensen kleur geeft aan het **woongeluk** voor onze huurders.

Onze cultuur

Als huurder/medewerker kan je bij Woonzorg Nederland invloed uitoefenen op je eigen woongeluk/werkgeluk.

We werken voor waarde voor de medemens. **Co-makenschap** is de basis voor hoe wij onze ambitie realiseren. Samen met huurders, partners en collega's resultaten neerzetten en het beste uit jezelf halen.



Ons profiel



Woonzorg Nederland is een landelijk werkende woningcorporatie. Wij richten ons primair op het realiseren van woongemeenschappen voor senioren die in aanmerking komen voor een sociale huurwoning. 'Zelfstandig wonen met een plus' krijgt vorm door toepassing van onze basis-woonvorm G'oud (Goed Oud). Ons woonaanbod varieert van geclusterd wonen-met-een-plus tot en met wonen met 24-uurs(verpleeg)zorg. Het grootste deel van onze huurders is 65-plusser; de gemiddelde leeftijd lag in 2024 boven de 75 jaar.

We huisvesten

- Circa 28.000 huishoudens in een zelfstandige woning.
- Circa 13.000 huishoudens in een intramuraal zorggebouw.

Marktpositie

- We zijn expert in de seniorenhuisvesting in Nederland.
- We behoren tot de zeven grootste woningcorporaties van Nederland, en verhuren 20 tot 25% van de geclusterde woonvormen.
- We werken in 154 van de 342 gemeenten.
- We hebben met circa 62% van deze gemeenten concrete onderlinge prestatieafspraken.
- We hebben naar aantal eenheden 10% van het zorgvastgoed in Nederland in bezit, dat wij verhuren aan circa 30% van de in ons land actieve zorgorganisaties.

Ons profiel

Unieke positie



Onze huurders*

44% – 56%

Man – Vrouw

18%

Jonger dan 65 jaar

54%

Ouder dan 75 jaar

83%

Woont alleen



154

Gemeenten



96

Gemeenten met
prestatieafspraken



27.993

Zelfstandige en
onzelfstandige eenheden



13.000

Intramurale eenheden



10%

Van het zorgvastgoed
in Nederland in bezit



30%

Van de zorgpartijen in
Nederland verhuren we aan

* Dit betreft het profiel van onze huurders van zelfstandige woningen (niet zijnde intramurale complexen).

Trends in ons domein



Aanhoudend hoog woningtekort

Er is in Nederland een groot tekort aan woningen. En het tempo waarin dit wordt ingelopen, is nog te laag. Binnen de algemene behoefte aan meer woningen speelt, naast het positieve migratiesaldo, ook de vergrijzing een voorname rol. Doordat ouderen langer leven en zelfstandig wonen, zijn er voor hen meer wooneenheden nodig. Met onze voorgenomen (netto) groei kan Woonzorg Nederland hierin van grote betekenis zijn. Ook om zo de doorstroming op de woningmarkt te bevorderen. De nood aan nieuwe seniorenhuisvesting is onderschreven in de Woontop 2024, maar verschilt wel tussen regio's. In sommige regio's waarin wij actief zijn, bestaan overschotten.



Business cases nieuwbouw onder druk

De druk op business cases voor de nieuwbouw van zelfstandige (sociale) huurwoningen is nog steeds hoog. Dit heeft te maken met de stijgende bouwkosten (met name doordat grondstoffen en menskracht duurder worden), kwaliteits- en duurzaamheidseisen en hoge rentelasten. Al deze factoren elden nog sterker bij de nieuw- en verbouw van zorgwoningen en zorgvastgoed. Zorgpartijen zijn onzeker over de toekomstige Normatieve Huisvestingscomponent (NHC) en de toekomst van de subsidieregeling voor zorggeschikte wonen. Tegelijkertijd is er bij hen een sterke behoefte om in reguliere woningcomplexen woningen toe te wijzen aan mensen met een zorgindicatie.

Trends in ons domein



Sterkere regie op regionaal niveau

Met de aanstaande Wet versterking regie volkshuisvesting gaat de overheid strakker sturen op de inhoud en het tempo van de bouwopgave. Het regionale speelveld wint daarbij aan belang. Het is op regionaal niveau dat er afspraken worden gemaakt over onder meer de verdeling van de opgave tussen de woningcorporaties. De lokale prestatieafspraken zijn daarvan een afgeleide. Woonzorg Nederland werkt hierbij graag samen met andere corporaties.



Hoge lastendruk

De balans tussen de opbrengsten en de kosten van woningcorporaties is de laatste jaren verslechterd, enerzijds door de matiging van de huurontwikkeling, anderzijds door de sterk gestegen bedrijfslasten door onder meer de toename van de CAO-lonen. Tegelijkertijd worden de investeringen in onder meer nieuwbouw steeds onrendabeler als gevolg van de sterk gestegen bouwkosten en eisen aan bijvoorbeeld duurzaamheid. De financiële continuïteit van woningcorporaties blijft hiermee, bij de hoge ambities die met hen zijn afgesproken voor verduurzaming bestaand bezit en nieuwbouw, op de langere termijn een uitdaging, zeker ook gezien de impact van ATAD en VPB. Dit heeft ook impact op het tempo waarmee de ambities kunnen worden waargemaakt.

Trends in ons domein



Krappe arbeidsmarkt

Het is onverminderd lastig voor Woonzorg Nederland om de personele bezetting in lijn te houden met de behoefte. Het kost moeite om vacatures gevuld te krijgen. Daardoor ontkomen wij er niet aan om een deel van de functies tijdelijk en/of met externe inhuur in te vullen.



Instabiliteit en polarisatie

De wereld en de politiek worden instabieler. Dit leidt tot meer onzekerheid over de toekomst. Als organisatie spelen wij hier op in door meer in verschillende toekomstscenario's te denken. Onder burgers leiden alle turbulente ontwikkelingen tot afnemend vertrouwen in de overheid en een toenemende polarisatie. Dit kan het samen leven onder druk zetten. Ook in onze complexen wordt het daardoor steeds belangrijker veel aandacht te besteden aan gemeenschapsvorming en leefbaarheid.



Grenzen aan de zorg

De stijgende kosten van onze gezondheidszorg, en de toenemende schaarste aan zorgpersoneel, maken duidelijk dat er een limiet zit aan hoeveel formele zorg onze maatschappij aankan. Dit vergroot het belang van preventie, zelfredzaamheid en informele zorg en ondersteuning. Onze geclusterde woonvormen bieden hiervoor goede randvoorwaarden. Dit leidt in ons land tot een groeiende interesse in onze aanpak, omdat deze kan bijdragen aan lagere zorgkosten.

Elf accenten in 2024

In het vierjarenplan 2024-2027 waren de volgende elf accenten opgenomen. Op deze onderdelen intensiveren, verbreden of accentueren we onze koers.

1. **Behouden focus op betaalbare woonlasten.**
2. Uitbreiding: **groei van onze portefeuille geschikte woningen**, om bij te dragen aan de groeiende vraag van senioren.
3. Verder **bouwen aan de Woonzorg NL-woonvormen**. Innoveren om (meer) bij te kunnen dragen aan positieve gezondheid.
4. **Versterken participatie, eigenaarschap van wonen en samenwerking bij het realiseren van communities en zorgzame buurten**. De bewonersconsulent is samen met de huurdersvertegenwoordiging een belangrijke schakel in het lokale netwerk.
5. Waar nodig en mogelijk naar een **evenwichtiger samenstelling van huurders in complexen en buurten**. Onder andere via woonruimteverdeling en het verruimen van het aanbod van middenhuur, en door gerichte combinaties van jong en oud.
6. **Een opgave in het faciliteren van (24-uurs)zorg in andere woonvormen en in de buurt**. Vaste partnerschappen met zorgpartners onderzoeken.

7. **Verbreden op het vlak van duurzaamheid naar circulariteit, klimaatadaptatie en biodiversiteit**. De uitdaging ligt in het verduurzamen van het zorgvastgoed en het vergroenen en verslimmen van de totale verduurzamingsopgave.
8. **Doorzetten van de stijgende lijn in nieuwbouw**. Verkorten proces van (ver)nieuwbouw.
9. **Variatie in dienstverlening** voor particuliere en zakelijke huurders. Digitaal in de basis, persoonlijk waar nodig.
10. Ontwikkelen van een **Woonzorg NL-manier van agile werken**, waardegedreven en ondersteund door digitalisering. Met als doel om samen met anderen de ambities in het gewenste tempo te realiseren.
11. De medewerker samen met de huurder op 1: **gericht sturen op werkgeluk**.

Deze accenten waren in het jaarplan en de begroting voor 2024 uitgewerkt in concrete doelen, met daaraan gekoppelde KPI's. Ze komen terug in de beschrijving van onze zeven bouwblokken.

Hoogtepunten in 2024

1e kwartaal



Aankoop zorg-complex Spikvoorde in Deventer



Opening buurt-kamer Casa Sofia in De Drie Hoven in Amsterdam



Certificering informatiebeveiliging Woonzorg Nederland

2e kwartaal



Oplevering 36 appartementen Ruitersbos in Breda



Opening versterkte appartementen Bloemhof in aardbeevingsgebied

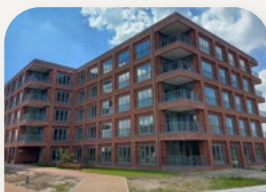


Opening vernieuwd zorgpand Zonnehuis de Hoorn in Marum

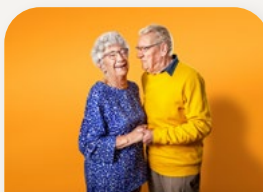
3e kwartaal



Lancering toolkit dementievriendelijk woongebouw



Oplevering 65 appartementen Erasmusveld in Den Haag



Woonzorg Nederland positief beoordeeld in visitatie

4e kwartaal



Opening Stads-veteraan 020 door minister Keijzer



Oplevering woonzorgcentrum Hof op Zuid in Rotterdam



Lancering nieuwe website voor woningzoekenden

Goede beoordeling bij visitatie

In het voorjaar van 2024 nam onafhankelijk onderzoeks- en adviesbureau Raeflex de maatschappelijke prestaties van Woonzorg Nederland in de periode 2020–2023 onder de loep. De uitkomsten van deze visitatie waren positief: wij scoorden op alle vier getoetste onderdelen ‘goed’.

Raeflex beoordeelde ons op de volgende zaken:

- **Maatschappelijke waarde**

De prestaties van Woonzorg Nederland hebben zich sterk ontwikkeld, wat past bij de rol van landelijk specialist in de seniorenhuisvesting. Dit uit zich onder meer in de innovatieve woonvormen, het versterken van de rol van bewonersconsulenten en de sterke inzet op ontmoeting, zorgzame complexen en binding met de buurt. De hoge ambities op dit vlak worden ook waargemaakt in bijzondere projecten zoals Stadsveteraan 020 en De Bloemendal.

- **Maatschappelijke verankering**

Er is een sterk gegroeide verankering op landelijk niveau met organisaties die zich bezighouden met nieuw beleid en innovaties op het gebied van wonen en zorg voor ouderen. Daarbij is de relatie met het Landelijk Huurders Platform (LHP) sterk verbeterd ten opzichte van de vorige visitatieperiode en inmiddels een voorbeeld voor Nederland. Ook heeft de organisatie een lerende en zelfkritische houding, met een duidelijk besef van de noodzaak tot samenwerking.

- **Besturing**

Er is bij Woonzorg Nederland sprake van een robuuste besturing, met voldoende ruimte om adaptief in te spelen op ontwikkelingen in de omgeving. De organisatie heeft een sterke ontwikkelkracht en een sterk vormgegeven regionale manier van werken, die wordt gecombineerd met het voordeel van landelijke slagkracht.

- **Capaciteit**

De financiële positie is gezond en de organisatie is sterk lerend en wendbaar. Daardoor is Woonzorg Nederland in staat haar ambities waar te maken.

Het visitatierapport bevat ook een aantal leerpunten, waarmee wij aan de slag zijn gegaan. Onder meer:

- zet steviger in op de acquisitie van projecten om de nieuwbouw op stoom te brengen;
- versterk de samenwerking met zorginstellingen op landelijk niveau om vraagstukken in wonen en zorg te agenderen;
- bewaak de belastbaarheid van de organisatie;
- breng meer samenhang aan tussen zorgvastgoed en zelfstandige woningen;
- wees alert op de aansluiting tussen de regieteam en de centrale organisatie.

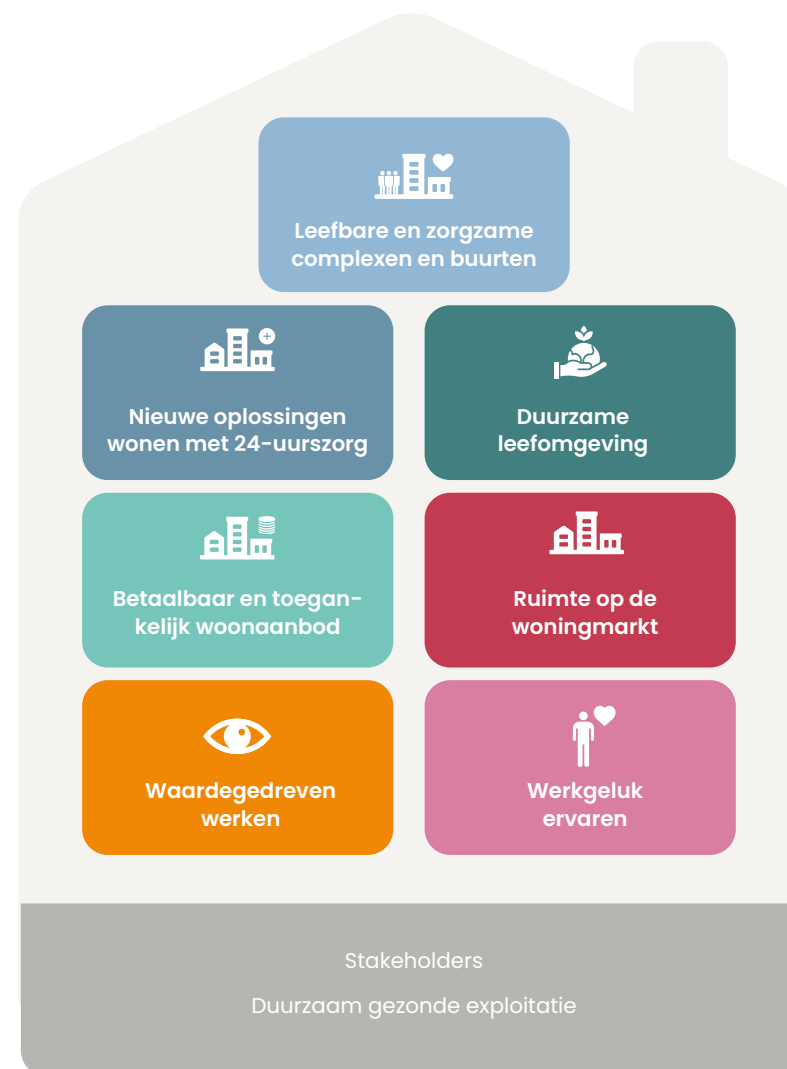
Onze bouwblokken

Op welke gebieden leveren wij maatschappelijke waarde?
In dit jaarverslag hanteren we hiervoor zeven bouwblokken.

Hiermee laten we zien wat we kunnen betekenen c.q. welke waarde we kunnen toevoegen voor onze zelfstandige en zakelijke huurders, de medewerkers van Woonzorg Nederland en de (zorg)organisaties die in onze gebouwen werken, nu en in de toekomst. Met de zeven bouwblokken volgen we de indeling van onze ondernemingsvisie. Uiteraard doen wij dit allemaal met inachtneming van de door het kabinet, VNG en Aedes vastgestelde Nationale prestatieafspraken.

Om in de zeven bouwblokken maatschappelijke waarde te kunnen realiseren, hebben wij een stevig fundament nodig, bestaande uit:

- onze besturing: om kaders te stellen en te prioriteren mocht bijstelling van activiteiten nodig zijn;
- onze medewerkers: de dagelijkse inzet van onze medewerkers om onze doelen te bereiken;
- onze stakeholders: de (maatschappelijke en andere) partners waarmee wij samenwerken aan onze doelen;
- een langjarig gezonde exploitatie: een stabiele financiële huishouding, zodat we ook op lange termijn van maatschappelijke waarde kunnen blijven.



Onze bouwblokken



Leefbare en zorgzame complexen en buurten

Aantrekkelijke woongebouwen en ondersteunende diensten die ruimte geven aan ontmoeting, zorg voor elkaar en contact met de buurt.

- Mensen die bij Woonzorg Nederland huren zijn tevreden met hun woonsituatie; ze ervaren woongeluk.
- Alle gebouwen voldoen aan één van de Woonzorg NL-woonvormen en dragen daarmee bij aan gemeenschapsvorming en een zorgzame woonomgeving.



Nieuwe oplossingen wonen met 24-uurszorg

Prettige woonomgeving voor mensen die 24-uurszorg nodig hebben. Prettige werkomgeving voor medewerkers in de zorg.

- Een deel van de eenheden is geschikt voor mensen die 24-uurszorg nodig hebben (zowel intramuraal als zelfstandig). Leefbaarheid en welzijn zijn daarbij een gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- Zorgpartijen zijn tevreden over de dienstverlening van en samenwerking met Woonzorg Nederland.



Duurzame leefomgeving

Een gezond leefklimaat via verduurzaming van woningen en zorgvastgoed. Aandacht voor groen rond het gebouw dat de biodiversiteit verrijkt.

- 60% CO₂-reductie in 2030, 50% circulair in 2030.
- Woonzorg Nederland bouwt natuurinclusief en stimuleert biodiversiteit.
- Gebouwen voldoen aan de kwaliteitsnormen van Woonzorg Nederland.



Betaalbaar en toegankelijk woonaanbod

Mensen met lage en deels ook middeninkomens kunnen bij Woonzorg Nederland terecht, met passende woonlasten.

- Bij de betaalbaarheid kijken we naar de totale woonlasten.
- De huren voor zakelijke huurders zijn passend, transparant en voorspelbaar.
- Woonzorg Nederland verruimt de kansen voor huishoudens met een middeninkomen.

Onze bouwblokken



Ruimte op de woningmarkt

Meer ruimte voor de groeiende groep senioren.
Via doorstroming ook voor starters en gezinnen.

- De portefeuille groeit mee met de vraag. Daarmee draagt Woonzorg Nederland naar rato bij aan de bouwopgave van woningcorporaties en de opgave in wonen met 24-uurszorg.
- We optimaliseren de bezetting van de bestaande portefeuille.



Werkgeluk ervaren

Betekenisvol werk, met gerichte innovatie en persoonlijke ontwikkeling, en met plezier!

- Medewerkers ervaren zichzelf en hun werk als betekenisvol en van waarde.
- Werkgeluk draagt bij aan gezondheid, productiviteit, creativiteit en innovatie.
- Aantrekken en behouden juiste talenten door sterke positie op de arbeidsmarkt.

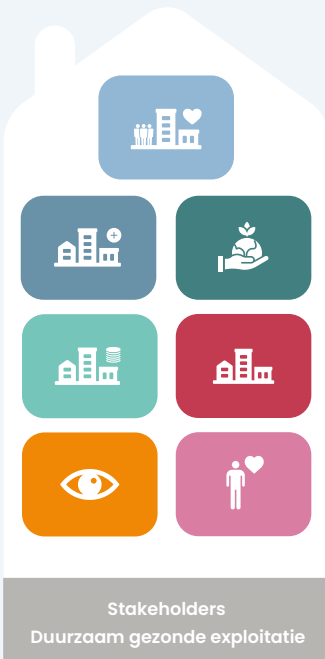


Waardegedreven werken

Woonzorg is een wendbare organisatie waar waarde voor de gebruiker het start- en eindpunt van alles is. Gefaciliteerd door digitalisering en slim samenwerkende teams.

- Woonzorg Nederland is georganiseerd in en werkt samen vanuit verschillende waardestromen.
- De leefwereld van huurder, medewerker, leverancier of andere gebruiker staat centraal in het ordenen van prioriteiten.
- Hogere participatiegraad, grotere betrokkenheid en inbreng van huurders (continu testen & valideren).
- Gevarieerde & gewaardeerde dienstverlening.
- Samenwerking, optimaal gefaciliteerd door IT (selfservice) vanuit een flexibel applicatielandschap.

Waardecreatie in 2024

Input	Onze inzet en onze middelen	Waardecreatie	Onze impact op de doelgroep	Onze Sustainable Development Goals
 Menselijk	405 medewerkers (gemiddeld FTE)		 Leefbare en zorgzame complexen en buurten • Woongeluk van onze huurders (zelfstandige woningen), 7,3 • Aandeel complexen dat een woonformule is, ca. 80%	    
 Intellectueel	>25 jaar expert in senioren-huisvesting in Nederland		 Nieuwe oplossingen wonen met 24-uurszorg • Nieuwe verbeterde opzet klanttevredenheidsmeting (zakelijk segment) slaat aan • Door ontwikkeling woonvormen inmiddels 33% aandeel zorggeschikt wonen	
 Bezit	27.993 zelfstandige en onzelfstandige eenheden 13.000 intramurale eenheden		 Duurzame leefomgeving • CO₂-reductie meer dan gepland en daardoor ruimschoots op koers voor het meerjarige doel • 99% van de complexen heeft conditiescore 3 of beter en 869 woningen zijn verduurzaamd	
 Financieel	Waarde woningportefeuille € 5,8 miljard Operationele kasstroom € 31,6 miljoen Langlopende schulden € 2,01 miljard Solvabiliteit 48,2%		 Betaalbaar en toegankelijk woonaanbod • 98,7% (doel > 95%) woningen met huur beneden de 1^e aftoppingsgrens toegewezen aan de doelgroep passend toewijzen • 74,2% (doel > 70%) DAEB-woningen bereikbaar voor inkomen tot de grens van passend toewijzen	
 Sociaal	Circa 40.500 huishoudens 154 gemeenten (ca. 50% van Nederland)		 Ruimte op de woningmarkt • 2.904 huishoudens aan een nieuwe woning geholpen • 536 opgeleverde nieuwe verhuureenheden (betreft zowel aankoop & sloop/nieuwbouw)	         
 Natuurlijk	Energieverbruik voor kantoren en reizen		 Waardegedreven werken • Nieuwe applicatielandschap verder ontwikkeld voor faciliteren van betere digitale klantprocessen • Waardestromen doorontwikkeld waarbij processen worden ingericht waar de klant en gebruiker centraal staan	
			 Werkgeluk ervaren • Ervaren werkgeluk van onze medewerkers op een mooi stabiel niveau, 7,2 • 345 cursussen/trainingen gevolgd om talenten verder te ontwikkelen	



Leefbare en zorgzame complexen en buurten

We werken aan aantrekkelijke woon- gebouwen en ondersteunende diensten die ruimte geven aan ontmoeting, zorg voor elkaar en contact met de buurt.





“De klanttevredenheidscijfers bij Woonzorg Nederland blijven op een mooi niveau.”

Voortgang samengevat

De klanttevredenheidscijfers bij Woonzorg Nederland blijven hoog, met uitzondering van dat van vertrokken huurders. Het gemeten woongeluk bleef met een 7,3 op een mooi hoog niveau. Bij de doorontwikkeling van onze woonvormen zetten we nieuwe stappen. Bijna 80% van onze complexen is nu voorzien van ons label G'oud, onze basis woonvorm. We inventariseerden tevens hoeveel complexen we hebben in de andere woonvormen. Met alle woonvormen liggen we goed op koers richting de beoogde aantallen in onze wensportefeuille.

We gaven in 2024 verder vorm aan ons Programma Zorgzame Buurten, waarmee we de betekenis van onze complexen voor de omringende buurt willen verhogen. We ontwikkelden een ladder voor ons niveau van betrokkenheid; minimaal zijn we een goede buur, maximaal is ons complex een echt 'huis van de buurt'. We hebben nu zes van deze BuurtG'oud complexen. Dit aantal willen we de komende jaren uitbreiden, maar dit kan niet zonder dat andere partijen meedoen.

In nauwe samenwerking met het Landelijk Huurdersplatform (LHP) slaagden we er in het aantal complexen met leefbaarheidsproblemen fors terug te dringen. Voor de betrokken bewonersconsulenten een hele geruststelling. Ook op andere fronten werkten we aan een



verlichting van hun taken. Zo bereikten we met het LHP overeenstemming over het hanteren van drie pakketten voor de dienstverlening van de consultants. Ook voor onze huurders is dit positief, aangezien meer kwalitatieve tijd voor hen beschikbaar is. Dit blijkt ook uit het onderzoek naar woongeluk.

Op onderzoeksgebied rondde we eind 2024 het vierjarig programma met de DEEL Academy af. Dit heeft ons veel inzichten opgeleverd in hoe wij het ontmoeten in onze complexen kunnen bevorderen. In 2025 zetten we onze samenwerking met DEEL door met een nieuw onderzoek naar het bouwen van een samenredzame gemeenschap.



Doelstellingen meerjarenplan

- Mensen ervaren woongeluk: ieder jaar is de score hierop minstens dezelfde als het vorige jaar.
- Onze woonvormen hebben impact op de vorming van communities en op positieve gezondheid: mensen die bij ons huren zijn minder eenzaam en gebruiken minder formele zorg dan gemiddeld onder senioren.
- Meer ruimte bij de bewonersconsulent doordat de afname van de administratieve last is gerealiseerd.
- De variatie tussen woonvormen in beheer (drie categorieën) en in de rol en taken van de bewonersconsulent is geïmplementeerd.
- De leefbaarheidsproblematiek is afgenomen (<15 complexen met ernstige problemen).



KPI's 2024

- Woongeluk hoger dan 7,5.
- Ten minste 80% van onze woongebouwen voldoet aan de criteria van onze basiswoonvorm G'oud.
- Ten minste acht complexen BuurtG'oud gerealiseerd of in oprichting.
- Ontwikkelen varianten in dienstverlening.
- Aantal complexen met leefbaarheidsproblemen: minder dan 25.
- Tevredenheid dienstverlening processen nieuwe huurders en vertrekkende huurders: 8 of hoger. Bij reparaties: 7,5 of hoger.

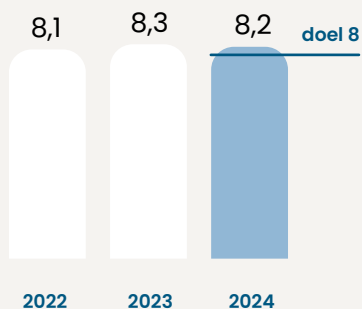


Leefbare en zorgzame complexen en buurten

Tevreden klanten

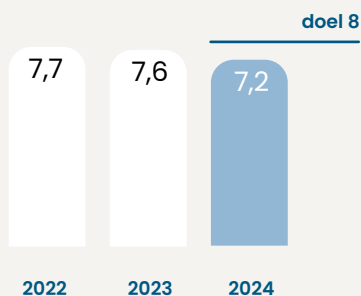
8,2

Nieuwe
huurders



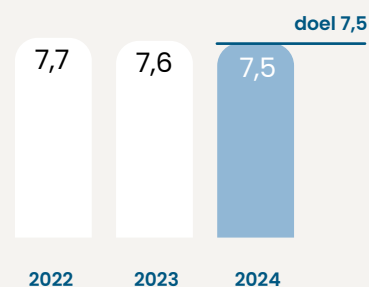
7,2

Vertrokken
huurders



7,5

Huurders met
reparatieverzoeken



7,3

Woongeluk
(doel was 7,5)





Onze woonvormen

Onze basis

Bij Woonzorg Nederland richten we ons op de toekomst van wonen voor senioren. Onze complexen bieden allemaal een goede basis, plus extra's.



Bewonersconsulent

Een vast aanspreekpunt voor elk complex. Persoonlijke aandacht en participatie in de wijknetwerken en de buurt staan centraal.



Ontmoeten

Een hechte gemeenschap door de mogelijkheid elkaar (spontaan) te ontmoeten, elkaar te helpen en zo samen goed ouder te worden.



Woonzorg Thuis app & TV

Gemakkelijk ontmoetingen regelen in de app, zelf aan de slag met huurzaken en altijd nieuws en informatie beschikbaar op het digitale prikbord.



Toegankelijk

Een fijn thuis waar alle ruimtes, zowel in de woning als erbuiten, zoveel als mogelijk toegankelijk zijn voor een rollator of rolstoel.



Veilig

Wonen met een hoog niveau van fysieke en sociale veiligheid. De juiste voorzieningen op orde en samenwerken aan veilig wonen.

G'oud

Waar woongeluk de sleutel is

De basis van al onze woningen is G'oud, waar huurders regie hebben over hun eigen woongeluk. Wonen met een eigen voordeur, ontmoetingsruimtes en voorzieningen in de buurt. Voor iedereen betaalbaar, veilig én toegankelijk.

G'oud Samen

Waar alles samenkomt

G'oudSamen staat voor wonen in een hechte gemeenschap. Waar huurders naar elkaar omkijken en voor elkaar klaarstaan. Met een eigen woning en het vertrouwen om samen zelfredzaam te zijn.

Buurt G'oud

Waar de buurt betrokken is

BuurtG'oud draait om verbinding. Tussen huurders en de buurt, en tussen jong en oud(er). Wonen in een levendige omgeving, met activiteiten en waar de buurt van harte welkom is.

G'oud Geregeld

Waar, naast zelfstandig wonen, zorg gegarandeerd is

G'oudGeregeld staat voor wonen in een veilige omgeving. Met gezelligheid en activiteiten. Waar zorg samengaat met de vrijheid van een eigen leven.

Zorg Wonen

Waar zorg en aandacht is

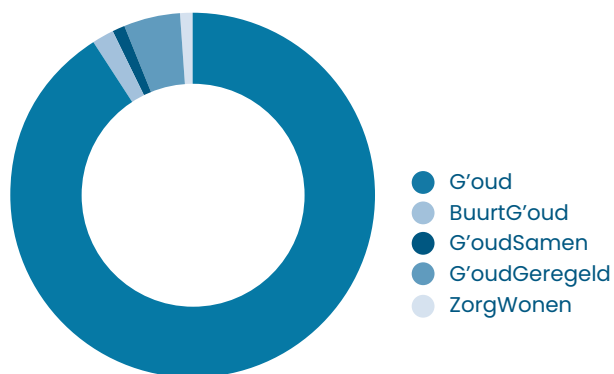
ZorgWonen betekent wonen in een veilige omgeving. Waar passende 24-uurszorg en toezicht vanuit een zorgorganisatie aanwezig is.



Stand van zaken woonvormen

Begin 2024 stelden we, met een positief advies van de huurdersorganisatie, onze nieuwe wensportefeuille vast. Daarin is ook opgenomen hoeveel complexen wij nastreven in de verschillende woonvormen. Hieronder de stand van zaken eind 2024, qua verdeling in complexen waar woonvormen aanwezig zijn. Verspreid in dit hoofdstuk staan van onze bijzondere woonvormen enkele voorbeelden beschreven.

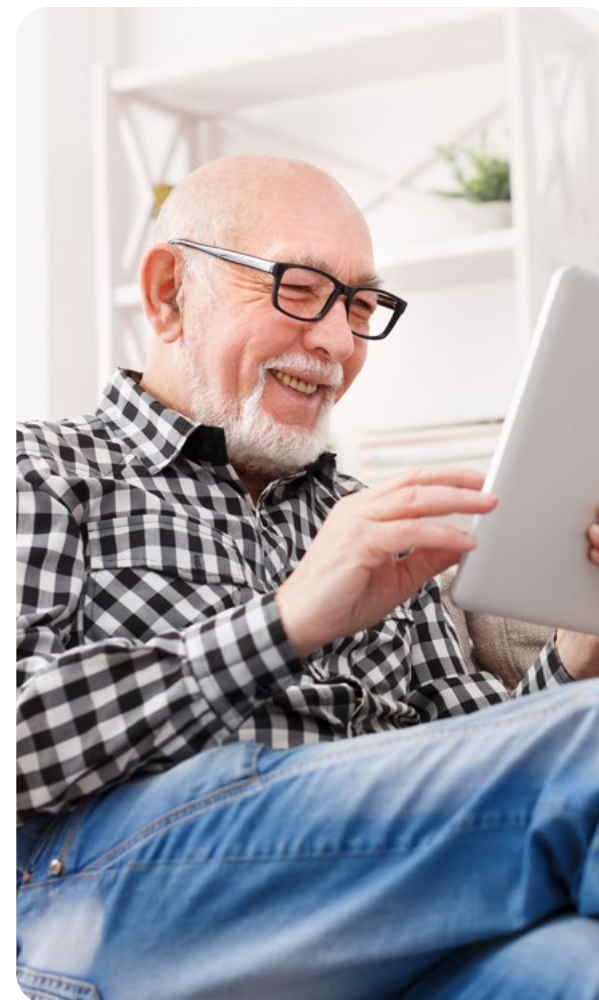
Verdeling type woonvormen



Voor het verder 'vergouden' van onze complexen hebben we bijkomende investeringen gedaan, bijvoorbeeld voor het bouwen van brandveilige scootmobielruimtes of het aanbrengen van veiligheidstrips en kleurcontrasten op traptredes.

Verhouding tussen wonen zonder en met zorg

We streven er in onze wensportefeuille naar dat in ongeveer een derde van de eenheden zorg vooraf geregeld is. In de andere woningen organiseren de bewoners zelf de zorg. We constateren een grote vraag in gemeenten en bij zorgpartijen en huurders naar zelfstandig wonen met zorg aan huis. Dat leidt tot een grote interesse in complexen die (zouden kunnen) vallen onder met name de woonvorm G'oudGeregeld. We zullen in 2025, in het kader van de midterm review van onze ondernemingsvisie, bezien hoe we hiermee omgaan. We willen immers ook voldoende aanbod blijven bieden aan vitale senioren.





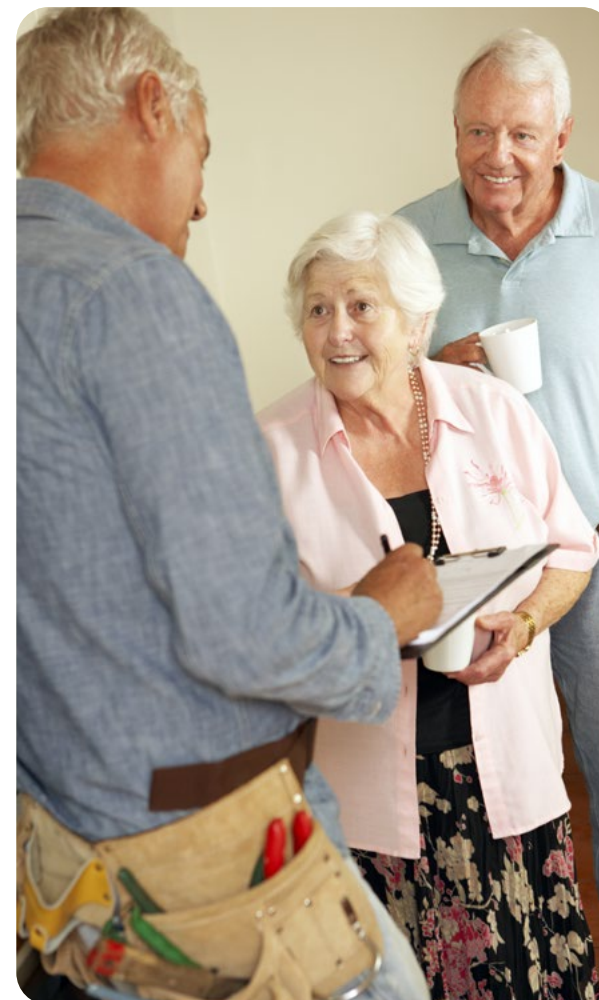
Lessen woonvormen

Ons werk aan de woonvormen bestaat voor een deel uit pionieren. We verkennen soms ongebaande paden om zo de senioren-huisvesting naar een hoger plan te tillen. Dat levert ons nuttige lessen op voor de toekomst.

- Op veel plekken staan we er voor open om onze complexen een bredere betekenis te laten hebben dan alleen voor onze eigen huurders. We vinden daarom dat dit alleen kan als andere partijen meedoen. Dit speelt met name in complexen die wij willen uitbouwen tot BuurtG'oud of buurten waarin wij meer willen zijn dan alleen een 'goede buur' (zie het Programma Zorgzame Buurten).
- De verhuur van de 'Friends-woningen' in Stadsveteraan 020 (die door twee of drie mensen worden gedeeld) vraagt om extra inspanningen. Mensen zijn met name

huiverig een woning te betrekken die ze met twee anderen moeten delen. De woning delen met één medebewoner gaat beter; dit is bijvoorbeeld heel aantrekkelijk voor een ouder met een kind dat als mantelzorger fungeert. Voor beiden kan het wonen in een complex met veel gemeenschappelijke activiteiten de kwaliteit van leven aanzienlijk verhogen.

- Het creëren van een succesvolle implementatie van G'oudGeregeld vraagt veel tijd en samenwerking. Het is essentieel om de betrokkenheid van verschillende partijen te waarborgen, zoals zorgorganisaties en gemeenten. Er moet vooral een effectieve samenwerking ontstaan tussen Woonzorg en de zorgpartner. Deze is cruciaal voor het creëren van een persoonlijke, op maat gemaakte dienstverlening die huurders ondersteunt in hun dagelijkse behoeften.





Case

Combinatie ZorgWonen en G'oud

Dr. Engelsoord, Maasbracht

Dr. Engelsoord bevat circa 61 zelfstandige aanleunwoningen (G'oud), De Bolder met 53 zorgstudio's (ZorgWonen), een gemeenschappelijke ruimte, een ruimte voor dagbesteding, kapper, pedicure, prikdienst, massagepraktijk en fysiotherapeut. De Bolder wordt gehuurd door twee zelfstandige zorgondernemers, die samenwerken met zorgorganisatie Proteion. In de zorgstudio's wonen mensen met dementie en mensen met een somatische problematiek. Zij ontvangen zorg op grond van een Volledig Pakket Thuis (VPT).

De combinatie van zelfstandig en verzorgd wonen is een grote uitkomst voor een



bewoonster van het complex. Ze vertelt dat het moeite kostte om haar mooie voormalige woning te verruilen voor Dr. Engelsoord. 'Maar door de slechte gezondheid van mijn man en mezelf werd het te zwaar. Mijn man heeft een beroerte gehad en brak ook nog zijn heup. Na de verhuizing ben ik nu echt 200% blij in Dr. Engelsoord. Het is een mooie oplossing. Mijn man woont verzorgd in De Bolder en ik zelfstandig in een aanleunwoning. Ik kan hem elke dag opzoeken.

We gaan samen dagelijks op pad. Hij rijdt dan in zijn elektrische rolstoel voorop en ik met mijn scootmobiel erachter. Via oortjes praten we met elkaar. We spelen ook spelletjes samen en kijken 's avonds samen televisie. Dat had nooit gekund als ik nog in ons oude huis was blijven wonen. Bovendien kan ik nu makkelijker aan allerlei activiteiten meedoen. Zo volg ik een computer-cursus en drink ik met anderen koffie in de ontmoetingsruimte.'



Programma Zorgzame Buurten

We willen graag een bijdrage leveren aan het tot stand komen van zorgzame buurten. Een zorgzame buurt is een buurt waar het prettig wonen is, waar mensen naar elkaar omzien, waar condities aanwezig zijn om eenzaamheid tegen te gaan en samenredzaam te zijn, zodat er langer zelfstandig gewoond kan worden en zorgkosten kunnen worden beteugeld.

We hebben in 2024 een ladder ontwikkeld voor onze betrokkenheid bij een zorgzame buurt. Minimaal willen we een goede buur zijn: we bieden seniorenhuisvesting aan, participeren in het wijknetwerk en kennen de sleutelfiguren. Daardoor kunnen we indien nodig snel schakelen en signalen doorgeven. We streven deze vorm van betrokkenheid na in al onze complexen G'oud, waar geen activiteiten worden georganiseerd voor buurtbewoners.

Naast de goede buur zijn er drie niveaus met een oplopende betrokkenheid bij de zorgzame buurt:

- wij hebben een betekenis voor de buurt omdat de zakelijke huurders in ons complex de buurt betrekken bij hun activiteiten (zonder dat Woonzorg Nederland daar een actieve bemoeienis in heeft);
- wij leveren zelf een actieve inzet door een rol te spelen in de activiteiten die samen met anderen worden georganiseerd in de plint van een complex;
- ons BuurtG'oud complex als een echt 'huis van de buurt'.

Om de betekenis van een complex voor de buurt of wijk te vergroten, is altijd de samenwerking nodig met andere partijen. In een aantal gevallen werken we samen in projecten die gebruik maken van de eind 2024 beschikbaar gekomen 'Specifieke uitkering

domeinoverstijgend samenwerken' (SPUK-DOS). Deze is bedoeld om de samenwerking in de keten wonen-welzijn-zorg structureel te versterken. We spelen in dit verband een actieve rol in Deventer (het project Wijkgenoot in Borgele en Keizerslanden, waar we verschillende gebouwen hebben waaronder De Bloemendal en Humanitas), Haarlem (WijdeWijk), Amstelveen ('van ouderenzorg naar samenzorg') en Amsterdam (realiseren van Lang Leven Thuis flats).

Community builders

In de loop van 2024 namen wij drie community builders in dienst. Zij ondersteunen de lokale teams en bewonersconsulenten bij het opbouwen van gemeenschappen in de complexen, die een betekenis hebben (of zouden kunnen krijgen) voor de buurt of wijk. Dat zijn in elk geval (bestaande



en potentiële) complexen BuurtG'oud en G'oudSamen, en soms G'oudGeregeld of nieuwbouwcomplexen. De eerste ervaringen met deze nieuwe functie zijn positief.

Jong & oud

In onze ondernemingsvisie staat dat we meer willen doen met de combinatie van jong en oud in onze complexen. Waarbij we onder 'jong' 55-minners verstaan. Dat kunnen veertigers zijn, maar ook studenten of jongeren. We deden in 2024 op twee plekken een verkenning met Butterfly Effect. Deze sociale onderneming werft buurtverbinders die komen wonen in en rond een seniorencomplex. Deze buurtverbinders ontwikkelen samen met de bewoners activiteiten in het complex en/of voor de buurt. Daarvoor zijn ze twee dagdelen in de week beschikbaar. De verkenning verliep zodanig positief dat we in 2025 in en rond drie complexen daadwerkelijk buurtverbinders gaan huisvesten.

Buurtwortels

Buurtwortels is een laagdrempelig programma om 60-plussers te motiveren en ondersteunen om iets betekenisvol te doen voor de eigen buurt. Met de bedenker hiervan, Siri Zomerplaag, deden we in 2024 projecten in de Pancratiusflat in Heerlen en

Antoniushof in Montfoort. In totaal dachten 61 bewoners mee over buurtinitiatieven: Samen bedachten zij 179 ideeën, waarin thema's als samen koken, creativiteit en sport vaak terugkwamen. Uiteindelijk zijn 10 bewoners, 5 in Montfoort en 5 in Heerlen, 'opgeleid' tot 'Buurtwortelaars'.



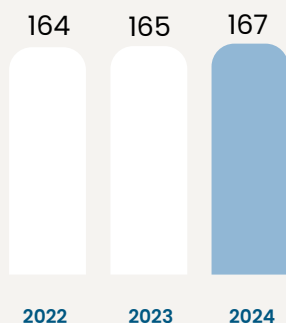


Onze bewonersconsulenten

167

Aantal bewonersconsulenten

inclusief externen



Ons 'gezicht'

Voor onze huurders zijn de bewonersconsulenten het gezicht van Woonzorg Nederland. Zij zijn aanwezig op de complexen en het eerste aanspreekpunt bij vragen. Onze bewonersconsulenten staan zo borg voor het persoonlijk contact met onze bewoners, net als met de huurderscommissies. Ze houden ook een oogje in het zeil en hebben het beste zicht op hoe de leefbaarheid in een complex kan worden behouden of verbeterd. Bewonersconsulenten maken ruim een derde uit van onze formatie.

Meer waarde leveren voor huurders

Enige jaren geleden startten wij een programma om door middel van digitalisering stapsgewijs steeds meer routinematige, technische en administratieve handelingen terug te dringen. Dat moet voor bewonersconsulenten tijd vrijmaken voor activiteiten die nog meer waarde toevoegen voor huurders.

Door het uitstellen van de invoering van een nieuw applicatielandschap is op het gebied van digitalisering in 2024 weinig vooruitgang geboekt. Toch is het werk van de bewonersconsulenten verlicht omdat een aantal taken bij hen is weggehaald en overgeheveld naar de back office in Amstelveen. Zo spelen de bewonersconsulenten geen rol meer in de incasso van achterstallige huren. Ook zijn zij door de invoering van een nieuwe website voor woningzoekenden (zie 'Waardegedreven werken') in de toekomst minder tijd kwijt aan de verhuur van leeggekomen woningen. Door deze veranderingen is de score op het aspect werkdruk in het jaarlijkse medewerkersonderzoek duidelijk verbeterd.



Verschillende niveaus van dienstverlening

In 2024 brachten we in beeld welke (extra) inzet en vaardigheden van bewonersconsulenten nodig zijn bij de verschillende woonvormen van Woonzorg Nederland. Dit speelde een belangrijke rol in het vaststellen van de verschillende dienstverleningspakketten, waaraan in nauw overleg met het Landelijk Huurders Platform (LHP) ook verschillende bedragen aan servicekosten zijn gekoppeld. Het gaat om drie tariefklassen: € 3, € 6 of € 10 per maand. Hierdoor is er voor de huurders meer duidelijkheid gekomen en zijn de servicekosten voorspelbaar geworden. Het pakket wordt in een complex van tevoren afgesproken; bewonersconsulenten hoeven niet meer bij te houden hoeveel uren zij aan bepaalde diensten besteden.

Leefbaarheid

De bewonersconsulenten spelen een cruciale rol in het behoud van de leefbaarheid in complexen. We hebben ook in 2024 gewerkt aan de aanpak van de qua leefbaarheid meest kwetsbare complexen. De uitstekende samenwerking met het LHP heeft hier in hoge mate aan bijgedragen. Afgevaardigden van het LHP hebben zich actief ingezet voor het oplossen van problemen in bepaalde complexen. Waar sprake was van conflicten, speelden zij een bemiddelende rol. Ook keken we in 2024 samen veel preciezer naar wat nu precies speelde in de aandachtscomplexen, om daarbij de beste aanpak te kiezen.





Case

Programma Zorgzame Buurten

WijdeWijk, Haarlem

In Haarlem werken zorgorganisatie Kennemerhart, Woonzorg Nederland en het initiatief WijdeWijk samen aan een zorgzame wijk, waar iedereen prettig woont en mensen elkaar helpen. Dit gebeurt vanuit het complex Schoterhof/Buitenhof van Woonzorg.

WijdeWijk werkt hier aan het opbouwen van een informeel netwerk en wijkcommunity, met als doel dat senioren langer zelfstandig kunnen blijven wonen. De hosts van WijdeWijk organiseren hiervoor ontmoetingen in Schoterhof. Ze faciliteren tevens initiatieven van bewoners om activiteiten te organiseren. De ontmoetingen zijn bedoeld voor de bewoners van Schoterhof en hun naasten, medewerkers, vrijwilligers, bewoners van het naastgelegen appartementencomplex



Buitenhof en wijkbewoners. WijdeWijk startte in maart met een wekelijkse inloopochtend in het restaurant van Schoterhof. Er is geen vast programma, alles draait om ontmoeten. Na de start vormde zich al snel een vaste groep mensen die hier regelmatig koffie drinkt. Ook zijn er activiteiten georganiseerd die ervoor zorgen dat mensen weer buiten komen en uit hun isolement raken. Een 89-jarige man zegt er in het Haarlems Dagblad dit over: 'Ik wilde graag weer eens

door het Schoterbos wandelen. Maar ik dacht dat de wandelpaden slecht begaanbaar zijn. Toen zijn ze eens met mij meegegaan en bleek dat het allemaal vernieuwd was. Ik ga er nu zelf met regelmaat wandelen. Dat vind ik fantastisch.' De man vertelt elke week naar Schoterhof te komen. 'Want het is altijd heel gezellig. En de dames van WijdeWijk doen erg hun best.'



Onze acties

Klantpanel

In het najaar van 2024 hielden we onder de leden van ons klantpanel een onderzoek naar het thuisgevoel. Bijna 800 huurders reageerden. We vinden dit belangrijk omdat het thuisgevoel een prominente rol speelt in het woongeluk van huurders.

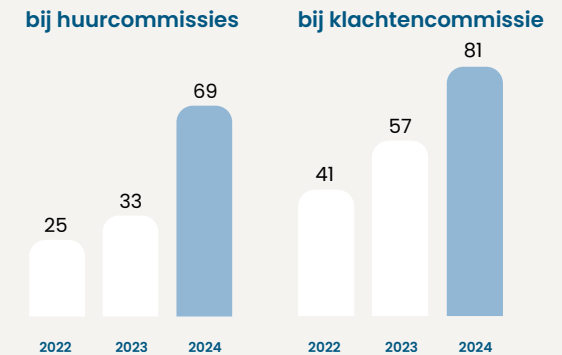
Het klantpanel geeft aan het thuisgevoel een rapportcijfer van 7,4. Het je veilig en op je gemak voelen heeft hierop een grote invloed. Als mensen een onvoldoende geven, heeft dat vaak ook te maken met een slecht onderhouden woning. Over hoe Woonzorg dat kan doen, noemen de deelnemers: rekening houden met bestaande bewoners als er nieuwe bewoners komen te wonen, de staat van de woning verbeteren en de veiligheid vergroten. Daarnaast wordt een goede aankleding van de gemeenschappelijke ruimte genoemd.

Klachtenafhandeling

Bij huurgeschillen neemt de huurder eerst contact op met Woonzorg Nederland. Indien die afstemming niet leidt tot een bevredigende oplossing met de bewonersconsulent, kan de huurder de klacht richten aan de regiomanager door een (directie) klacht in te dienen. Mocht de klacht alsnog niet naar tevredenheid zijn opgelost, kan de huurder zich, afhankelijk van het type klacht, wenden tot de externe klachtencommissie danwel de huurcommissie.

De klachtencommissie verklaart klachten niet-ontvankelijk als ze niet eerder in de organisatie zijn neergelegd. Deze niet-ontvankelijke klachten worden ter behandeling naar Woonzorg Nederland toegezonden. Er is een stijging te zien van het aantal klachten die zijn ingediend bij de klachten- en huurcommissie. Dit is met name te wijten aan de categorieën 'techniek' en 'financiën'.

Aantal klachten ingediend



Een escalatieladder aangaande (communicatie in) onderhoud is inmiddels geïmplementeerd. En veel financiële klachten hebben betrekking op de afrekening stook- en servicekosten en de verwerking van de Tijdelijke Tegemoetkoming Blokverwarming regeling (nieuwe regeling). Daarom zijn onze medewerkers Servicekosten sinds 2024 op verzoek bij huurdersbijeenkomsten aanwezig om de afrekening toe te lichten. We zien dat dit onze huurders tevreden stelt.



Klantsegmentatie

Wij hebben in 2024 gewerkt aan de indeling van onze klanten naar leefstijl. Daarvoor maakten wij gebruik van de data en indeling van MarketResponse. We onderzochten tevens hoe bewoners met een bepaalde leefstijl omgaan met een afnemende vitaliteit en mobiliteit, hoe ze willen wonen als ze ouder worden, de mate waarin ze behoefte hebben aan ontmoeting of juist aan privacy, wat ze aantrekkelijk vinden aan de verschillende woonvormen van Woonzorg Nederland en hoe ze aankijken tegen de rol van de bewonersconsulent in het complex en de Woonzorg Thuis App.

Het blijkt dat drie leefstijlen dominant zijn bij Woonzorg Nederland: de comfortabele, de rustige en de gezellige bewoner. De verhouding tussen deze drie (en de andere drie leefstijlen in het model van MarketResponse) kan per complex

verschillen. Omdat wij nu (op groepsniveau) per complex weten welke leefstijlen daar aanwezig zijn, krijgen we ook inzicht in welke mate we daar bijvoorbeeld ontmoeting moeten stimuleren, welke woonvoorzieningen vooral aandacht moeten krijgen, hoe de bewonersconsulent zich zou moeten manifesteren en in hoeverre zorg zichtbaar mag zijn in het gebouw. We weten ook op wijkniveau welke leefstijlen domineren. Dat helpt ons om bij nieuwbouwprojecten de juiste doelgroep te bepalen en aan te spreken. Ook willen we de segmentatie gebruiken als hulpmiddel in de communicatie met bewoners en de wijze hoe zij betrokken willen worden bij Woonzorg.

Het verder bouwen aan onze woonvormen is één van de speerpunten in ons meerjarenplan. Ons doel was dat eind 2024 minimaal 80% van onze complexen met zelfstandige woningen zou voldoen aan ten

minste driekwart van de twintig criteria voor de woonvorm G'oud. We kiezen voor deze maatstaf omdat het onmogelijk is elk complex te laten voldoen aan alle criteria. We hebben het doel van 80% bijna gehaald. We kwamen uit op 78% en onderzoeken nu op welke criteria en/of in welke regio's we vooral achterblijven.



Onze onderzoeken

Woongeluk

In ons tweede onderzoek naar het woongeluk gaven de huurders in 2024 een rapportcijfer van 7,3. Dit is nagenoeg gelijk aan vorig jaar. Belangrijke aspecten van Woongeluk zijn ook dit jaar de fijne buurt met voorzieningen, het je veilig voelen in en om de woning, comfort, thuisgevoel en het kennen van burens en buurtgenoten.

Living Labs

We zijn één van de negen *living labs* in een onderzoeksprogramma van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en de TU Eindhoven (de DEEL Academy). Ons living lab onderzocht onder meer de relatie tussen architectuur, eenzaamheid en welzijn. De centrale onderzoeksvraag luidde: 'Resulteren diverse varianten van geclusterd wonen in meer contact en cohesie onder bewoners, en werkt dit door in meer burenhulp en een verminderd risico op eenzaamheid?'

Eind 2023 voltooide het living lab een kwantitatief onderzoek – waaraan 3.000 huurders meededen – naar de invloed van geclusterde woonvormen op de hoeveelheid (spontane of georganiseerde) sociale contacten tussen bewoners en de rol (en het belang) van ontmoetingsruimtes hierin. In 2024 kreeg dit op twee manieren een vervolg.

- Begin 2024 leverde het living lab het onderzoeksrapport op over een observerende studie naar drie complexen van Woonzorg Nederland (Brinkpark in Blokker, Felixoord in Oosterbeek en Kronenburg in Arnhem). Hier is bekeken hoe, waar en waarom bewoners elkaar precies ontmoeten en ze een ontmoetingsruimte wel of juist niet gebruiken. Bewoners zijn daarop ook bevraagd.
- Studenten maakten voorstellen voor een nieuwe inrichting van de ontmoetingsruimte in de Jan Hovingflat in Arnhem.

Ze zetten deze om in virtual reality en presenteerden dat aan huurders van Brinkpark en Sprengerhof (Oosterbeek). Studenten en huurders werkten de voorstellen samen uit in een aantal co-creatiesessies. Het ging daarbij vooral om de vraag hoe je door een flexibele inrichting het gebruik van de ontmoetingsruimte kunt stimuleren.

Met de twee vervolgonderzoeken hebben we de verworven inzichten uit het eerdere kwantitatieve onderzoek verder kunnen verdiepen. Het programma met het living lab is eind 2024 afgesloten. In 2025 werken we de resultaten ervan uit in een beleidskader voor Woonzorg Nederland. Het gaat dan met name om de vraag hoe wij in de toekomst in onze complexen het beste (zowel ruimtelijk als organisatorisch en sociaal) ontmoetingen kunnen stimuleren.



RAAK

De DEEL Academy startte in 2024 met behulp van een subsidie van RAAK Publiek een nieuw onderzoek naar hoe je kunt bouwen aan de samen- en zelfredzaamheid van groepen bewoners. Dit wordt onderzocht in twee complexen van Woonzorg Nederland: Residence De Noordhoek (Tilburg) en De Peperhof (Arkel).

MOVUS

In 2024 startte ook het onderzoek MOVUS van de Vrije Universiteit in Amsterdam. Centrale vraag is hoe de digitale ontwikkelingen in de zorg en huisvesting van ouderen mensen kunnen dienen in plaats van schade toebrengen. Worden senioren door de toepassing van meer technologie in wonen en zorg veerkrachtiger of maakt het ze juist kwetsbaarder? Daarbij wordt ook



gekeken naar de ethische en juridische kant van digitalisering. Wij zijn betrokken bij het onderzoek door complexen aan te dragen en huurders te vinden die gebruik maken van technologie en bereid zijn daarover te worden geïnterviewd.

“Met de uitkomsten van de onderzoeken kunnen we ons aanbod en dienstverlening verder verbeteren.”



Case

Woonvorm BuurtG'oud

De Bloemendal, Deventer

De Bloemendal is een gebouw met 170 zelfstandige woningen en 118 wooneenheden voor wonen met zorg. Verder zijn er een grote ontmoetingsruimte met keuken, kapsalon, pedicure, fysiotherapeut, wasse-rette, lokalen voor praktijkonderwijs, binnen-tuin, het Wmo-kantoor van de gemeente, het sociaal wijkteam en kantoren voor diverse andere organisaties. De woonzor-geenheden bevinden zich in een aparte vleugel van het gebouw en zijn bestemd voor respectievelijk ouderen met dementie, mensen met een verstandelijke uitdaging en mensen met een GGZ-achtergrond.

In de plint van De Bloemendal komen de pro-fessionals van de wijkorganisaties samen.

De leslokalen worden gehuurd door Arkelstein, een school voor praktijkonder-wijs, en de Linde, een school voor speciaal voortgezet onderwijs. De ontmoetings-ruimte wordt geëxploiteerd door Stichting de Buurtbrouwerij, die de groep van vrijwilligers ondersteunt die in de ruimte tal van activi-teiten organiseren. Twee studenten helpen een handje mee. Zij wonen in De Bloemendal en betalen geen huur, wel servicekosten. In ruil daarvoor doen ze 30 uur per maand werkzaamheden voor de Buurtbrouwerij.

De Bloemendal is een echt centrum voor de buurt. Om de gemeenschap verder uit te bouwen, hebben Humanitas Deventer en Woonzorg Nederland het initiatief genomen om de ervaringen met voorzorgcirkels en



combinaties van jong en oud uit te brei-den in de wijk. Daarvoor is samenwerking met partners noodzakelijk. Voor dat pro-ces is SPUK-DOS subsidie ontvangen. Dit is het project Wijkgenoot, waarin ook de gemeente, bewoners(organisaties) en part-ners in wonen, welzijn en zorg samen optrek-ken. Een direct betrokkene bij het project: 'We zien heel veel energie en positivisme in de wijken. Er zijn verschillende voorzorgcir-kels in ontwikkeling en mooie nieuwe relaties ontstaan. Aansluiten bij wat zich in de wijk aandient kost tijd en vraagt dat alle profes-sionals buiten de eigen organisatie denken. Die beweging is nu onmiskenbaar ingezet.'



Nieuwe oplossingen wonen met 24-uurszorg

We bieden een prettige woonomgeving
voor mensen die 24-uurszorg nodig hebben.
En een prettige werkomgeving voor
medewerkers in de zorg.





Voortgang samengevat

We kregen in 2024 nog geen goed beeld van de klanttevredenheid bij de zakelijke huurders. De response in het onderzoek naar de waardering van reparatieverzoeken was te laag. Het voornemen om ook de samenwerking te waarderen met een rapportcijfer lieten we los.



Doelstellingen meerjarenplan

- Voor mensen die aangewezen zijn op wonen met zorg is er een variatie in woonvormen: een derde van de portefeuille wordt ingezet voor vormen met intensieve zorg (intramuraal, Zorgwonen en VPT-toewijzingen in G'oudGeregeld), rekening houdend met zoveel mogelijk zelf, thuis en digitaal.
- Behoud van de omvang van de portefeuille Zorgwonen-groepswonen (intramuraal): 13.000 eenheden.
- Uitbreiding van de portefeuille G'oudGeregeld en Zorgwonen-zelfstandig met netto 3.000 tot 4.000 in de periode 2023 tot en met 2035.
- Zorgorganisaties waarderen de dienstverlening van en samenwerking met Woonzorg Nederland.

De ontwikkeling van de productvoorwaarden voor onze woonvormen met zorg werd in 2024 afgerond. Zorgpartijen weten nu precies wat ze in de samenwerking van ons mogen verwachten. Eind 2024 bleek al meer dan een derde van ons bezit te bestaan uit eenheden waar ook zorg kan worden geleverd. Dit aandeel wordt de komende jaren waarschijnlijk nog wat hoger; we vroegen voor 714 nieuw te bouwen eenheden de subsidie voor zorggeschikte woningen aan. In 2024 leverden we 288 nieuwe eenheden op.

De Mijn-omgeving op de website kwam in 2024 beschikbaar voor alle grotere zakelijke huurders. Een wapenfeit om trots op te zijn, is dat wij het initiatief namen tot een nieuwe Toolkit dementievriendelijk woongebouw.



KPI's 2024

- Waardering dienstverlening: hoger dan 6.
- Waardering samenwerking: hoger dan 6,5.



Klanttevredenheid

We zijn in 2024 gestart met een nieuwe opzet van het klanttevredenheidsonderzoek. Dit is gesplitst in twee afzonderlijke onderzoeken.

Het eerste is een onderzoek naar de tevredenheid over de afhandeling van reparatieverzoeken. We benaderden hiervoor zakelijke huurders die zo'n verzoek hadden ingediend via de nieuwe Mijn-omgeving (zie verderop). Zij gaven Woonzorg Nederland een 7,6. Dit is ruim boven de KPI van 6. Kanttekening is dat de response op dit onderzoek te laag was om er representatieve conclusies aan te verbinden. We verwachten in 2025 een hogere response. Na de invoering van het nieuwe applicatielandschap zal de functionaliteit van de Mijn-omgeving toenemen. Dat moet leiden tot meer gebruikers en daarmee ook een hogere response op ons onderzoek. De bedoeling is hier een doorlopend klanttevredenheidsonderzoek van te maken, waarbij we ook vragen naar de waardering van andere aspecten van onze dienstverlening.

Het tweede deel van ons klanttevredenheidsonderzoek is dat wij bestuurders van zorgpartijen vragen hoe zij denken over de samenwerking met Woonzorg Nederland. Hiervoor hebben wij in de tweede helft van 2024 rondetafelgesprekken gehouden.



“De rondetafel-
gesprekken gaan
vooral over ontwik-
kelingen op de
lange termijn.”



Nieuwe oplossingen wonen met 24-uurszorg



Het idee om hierbij ook een rapportcijfer voor de samenwerking op te halen, hebben we losgelaten. De gesprekken gaan vooral over ontwikkelingen op de lange termijn. Die worden sterk bepaald door zaken waarop wij geen invloed hebben (denk aan de hoogte van de Normatieve Huisvestings Component), wat een score op de samenwerking kan vertroebelen. We gebruiken de gesprekken daarom vooral om input op te halen bij onze zorgpartners. In 2024 vroegen wij de bestuurders hoe zij aankijken tegen onze woonvormen. Zij bleken zich hierin te herkennen en gaven aan dat de woonvormen aansluiten op de ontwikkelingen in de markt.

Opgeleverde zorgeenheden 2024

Complex		Aantal eenheden
Aankoop	M.C. Escherweg, Deventer	61
Nieuwbouw	Simeon & Anna, Rotterdam	130
Nieuwbouw	Foreschate, Voorschoten	70
Totaal		261



Toelichting

We leverden in 2024 door sloop-nieuwbouw van verouderde zorgcomplexen 200 zorgeenheden op. Ondanks de grote vervangingsvraag bij nog resterende zorgcomplexen in ons bezit verwachten we dat de sloop-nieuwbouw hiervan fors zal vertragen. Door een sterke bouwkostenstijging de afgelopen vijf jaar, gecombineerd met de politieke ontwikkelingen rond met name de Normatieve Huisvestings Component, zijn we niet meer in staat nieuwe verpleeghuizen te bouwen voor een huur die zorgpartijen kunnen betalen.

Het beeld is gunstiger bij zorggeschikte zelfstandige woningen, mede door de introductie in 2024 van de Stimuleringsregeling Zorggeschikte Woningen (SZGW). Wij vroegen in 2024 voor 714 nieuw te bouwen zorggeschikte woningen subsidie aan, voor een bedrag van in totaal € 11,23 miljoen. We zien wel dat zich bij het realiseren van deze woningen twee problemen kunnen voordoen:

- de complexen worden gezien als zorggebouwen en krijgen vanwege de netcongestie geen voorrang bij het tot stand brengen van nieuwe aansluitingen op het stroomnet;
- vanwege de koppeling aan alleen een indicatie voor een Volledig Pakket Thuis (VPT) onder de Wet langdurige zorg en de vereiste van passend toewijzen, kan het lang duren voordat alle woningen in een nieuw complex zijn verhuurd. Voor de doelgroep is verhuizen immers zeer belastend. We zijn in 2024 een lobby gestart bij het kabinet, niet alleen om de SZGW opnieuw te openen, maar ook om de zorgwoningen tevens beschikbaar te stellen voor mensen met een lichtere zorgvraag. Dit vergroot ook de kansen op het ontstaan van een samenredzame woongemeenschap in de complexen. Het gaat dan om mensen met een indicatie voor thuiszorg onder de ZorgverzekeringsWet (ZvW). Ook lobbyen we bij het kabinet om de eis van passend toewijzen bij deze woonvorm los te laten.



Onze acties

Inventarisatie woonvormen

In 2024 hebben wij de al in 2023 gestarte herpositionering van de woonvormen met zorg afgerond. We bieden er nu drie aan:

- G'oudGeregeld: een complex waarvan wij zelf de verhuur regelen en waarin maximaal 30% van de woningen wordt toegewezen aan senioren met een zorgindicatie;
- ZorgWonen Thuis: een complex met zelfstandige woningen dat in zijn geheel wordt verhuurd aan een zorgpartij, die zelf de woningen toewijst aan senioren met een zorgindicatie;
- ZorgWonen: de al langer bestaande verpleeghuizen die worden gehuurd door een zorgpartij.

Voor de twee zelfstandige woonvormen G'oudGeregeld en ZorgWonen Thuis hebben we in 2024 alle productvoorwaarden gereed gemaakt en gestandaardiseerd, van



bijvoorbeeld de verdeling van het beheer tot de duur van de samenwerking, verdeling van risico's en het door de zorgpartij beschikbaar stellen van een leefondersteuner in een complex G'oudGeregeld. Dat maakt het voor zorgpartijen volkomen duidelijk onder welke voorwaarden wij de samenwerking aangaan. We hebben klanten actief betrokken bij de ontwikkeling van de voorwaarden.

Wij inventariseerden hoeveel complexen wij inmiddels hebben in de verschillende woonvormen. Dat waren eind 2024 19 complexen G'oudGeregeld en vier complexen ZorgWonen Thuis. Samen met de al bestaande intramurale eenheden halen wij daarmee nu al het tot KPI voor 2024 benoemde aandeel zorggeschikt wonen in ons bezit van 33%. Voor 2035 voorziet de wensportefeuille overigens in een aandeel van 35-40%.



Mijn-omgeving

Begin 2024 hebben wij de digitale Mijn-omgeving toegankelijk gemaakt voor alle bij ons hurende zorgorganisaties. Na de invoering van het nieuwe applicatielandschap in 2025 volgen ook de zakelijke huurders van bedrijfsruimtes en wijk- of gezondheidscentra. De functionaliteit van de omgeving was bij de uitrol nog niet heel groot. Bij bijvoorbeeld het indienen van een reparatieverzoek leverde het nog weinig meerwaarde op boven een telefoontje of een melding op onze website. Onder het nieuwe applicatielandschap wordt dat anders. Dan kunnen zakelijke huurders in de Mijn-omgeving de status en voortgang van de afhandeling van een reparatieverzoek volgen. Ook komen dan na verdere doorontwikkeling nieuwe mogelijkheden beschikbaar, zoals het inzien van het huurcontract.

We stemmen daarbij met klanten af voor welke mogelijkheden opname in de Mijn-omgeving de meeste meerwaarde oplevert.

Toolkit dementievriendelijk woongebouw

Wij namen in 2024 het initiatief tot het maken van een nieuwe toolkit dementievriendelijk woongebouw. Deze is, in nauwe samenwerking met Alzheimer Nederland, uitgewerkt door KAW Architecten. Dit bureau maakte ook de vorige toolkit voor het Kenniscentrum Wonen en Zorg. Ook de TU Eindhoven en de DEEL Academy deden mee aan deze ontwikkeling.

De toolkit, die volledig door ons is bekostigd, biedt handvatten voor het ontwerp en de inrichting van gebouwen en ruimtes voor mensen met dementie. Alzheimer Nederland beheert de toolkit en biedt deze aan op haar website. Wijzelf hebben de richtlijnen opgenomen in ons Programma van Eisen

nieuwbouw en bekijken hoe we ze kunnen toepassen in bestaande gebouwen. Ook nemen we de toolkit mee bij onze inspanningen voor het tot stand brengen van zorgzame buurten.

Huurverhoging zakelijke markt

Eenmaal per jaar passen wij de huren aan op de zakelijke markt. Afhankelijk van het contract is dat op 1 januari of 1 juli. De huurverhoging in 2024 bedroeg respectievelijk 3,025% (1-1-'24) en 3,09% (1-7-'24).

“In 2024 maakten we de toolkit dementievriendelijk woongebouw.”



Duurzame leefomgeving

We werken aan een gezond leefklimaat via verduurzaming van woningen en zorgvastgoed. En hebben aandacht voor groen rond het gebouw die de biodiversiteit verrijkt.





Voortgang samengevat

De onderhoudsstaat van onze complexen bleef ook in 2024 goed op orde, ook al kunnen wij door de gestegen prijzen en het duurdere installatieonderhoud voor hetzelfde geld minder doen dan vroeger. Dat betekent dat een en ander in een lager tempo gaat. We bleven ook investeren in een hoog veiligheidsniveau en bouwden onder meer 22 scootmobielruimtes. Verder bereikten we vooruitgang bij de versterking en verduurzaming van complexen in het aardbevingsgebied.

Op duurzaamheidsgebied behaalden we een hogere CO₂-reductie in ons bezit dan gepland, sloten we meer woningen aan op een warmtenet en realiseerden we onze KPI met betrekking tot de MilieuPrestatie Gebouwen. De overige vijf KPI's op duurzaamheidsgebied haalden we niet. Met name de verduurzaming van het zorgvastgoed loopt vertraging op; zorgpartijen zijn niet altijd in staat de daarmee gepaard gaande huurverhoging op te brengen. Intussen krijgen wij wel steeds beter inzicht in welke verduurzamingsscenario's mogelijk zijn in de zorgcomplexen.

We introduceerden in 2024 een klimaatrisicoscan, waarbij onze complexen zijn beoordeeld op twaalf klimaatrisico's. Er is geen sprake van hoge risico's.



Doelstellingen meerjarenplan

- Continuering programma Duurzaam Wonen.
- Realisatie van onze bijdrage aan de Nationale Prestatieafspraken.
- De CO₂-uitstoot van zelfstandige woningen is gereduceerd met 56% (ten opzichte van 1990).
- MilieuPrestatie Gebouwen (MPG) nieuwbouwprojecten: lager dan 0,5.
- Werkelijke Energie intensiteit indicator (WEii) zorgvastgoed: 180 kWh per m² per jaar.



KPI's 2024

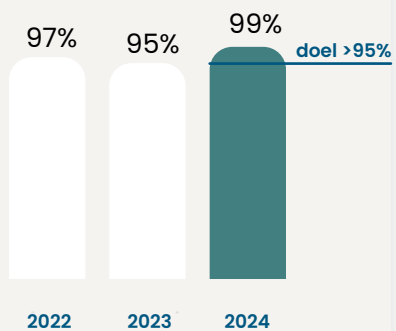
- De CO₂-uitstoot is gereduceerd met 48% ten opzichte van 1990.
- 958 woningen verduurzaamd, waarvan 192 woningen in aardbevingsgebied.
- 237 zorgeenheden verduurzaamd.
- 0 eenheden aangesloten op een warmtenet.
- 514 eenheden voorzien van zonnepanelen.
- 688 eenheden voorzien van een hybride collectieve installatie.
- 100% van de nieuwbouwprojecten voldoet aan de doelstelling voor de MilieuPrestatie Gebouwen (MPG) van < 0,6.



Onze resultaten – Kwaliteit

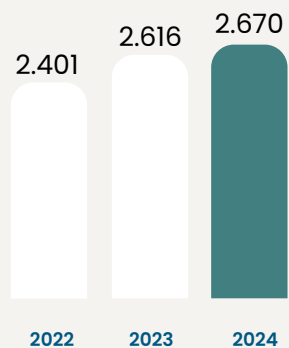
99%

% complexen
met conditiescore 3
of beter



2.670

Uitgaven in
onderhoud
per verhuureenheid x € 1

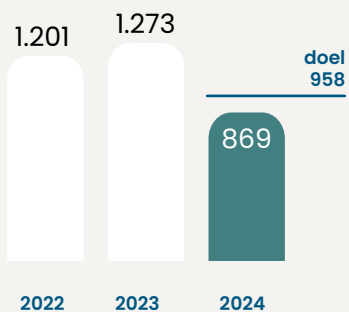




Onze resultaten – Duurzaamheid

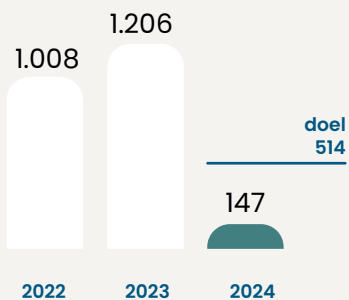
869

Aantal
verduurzaamde
woningen



147

Aantal woningen
waarop zonne-
panelen zijn gelegd



Realisatie energielabel B en C

	2024	2023	2022
Minimaal label B	68%	65%	61%
Minimaal label C	88%	86%	80%





Goed onderhouden en veilige gebouwen

Onze acties

Minder onderhoud voor hetzelfde geld

De uitgaven aan onderhoud waren in 2024 nagenoeg gelijk aan die van 2023. Door de hogere prijzen van materialen en arbeid kunnen we voor hetzelfde geld wel minder doen dan voorheen. Ook komen er door de verduurzaming meer ingewikkelde installaties die meer (en dus duurder) onderhoud nodig hebben. Vooralsnog leidt dat niet tot onderhoudsachterstanden.

Slim onderhoud

Om het onderhoud slimmer aan te pakken, gingen wij in 2024 in zee met een onderhoudsbedrijf dat op afstand via de cloud de conditie van de elektrische deuren in onze complexen kan volgen. Dit maakt het mogelijk om in de toekomst preventiever onderhoud te plegen.

Wij volgen zelf op afstand onze ongeveer duizend liften. We stemmen ons onderhoudsprogramma daarvan nu af op de gebruiksdata. Dit levert niet zozeer geld op, maar verhoogt wel de bedrijfszekerheid en dat is goed voor onze huurders. We willen in de nabije toekomst via sensoren ook het verbruik van onze warmte-installaties op afstand kunnen volgen.

Veiligheid

Onze gebouwen zijn, vanwege de hogere kwetsbaarheid van onze doelgroep, op veel gebieden veiliger dan het wettelijk minimum. Als het Besluit bouwwerken leefomgeving bijvoorbeeld een brandwerendheid voorschrijft van 30 minuten, kiezen wij bij belangrijke vluchtroutes vaak voor 60 minuten. Veiligheidsborging is bij Woonzorg Nederland een doorlopend en cyclisch proces.



We inspecteren jaarlijks een deel van ons bezit op de stand van zaken op het gebied van veiligheid. Treffen we onvolkomenheden aan, dan worden deze hersteld.



Duurzame gebouwen

Onze acties

Verduurzaming gebouwen

Wij formuleerden in het jaarplan voor 2024 acht KPI's.

1. De CO₂-uitstoot van ons vastgoed daalde met 3,4%. Daarmee komt de CO₂-reductie sinds 1990 op 46% (KPI 48%). Graag verwijzen we hierbij ook naar de CO₂-voetafdruk welke is opgenomen bij het hoofdstuk over ESG.
2. We verduurzaamden 869 woningen, waarvan 177 in aardbevingsgebied (KPI 958). Het lagere aantal wordt vooral veroorzaakt door langere levertijden van materialen.
3. Via transformatie hebben we 92 zorg-eenheden verduurzaamd. Ingrepen aan zorgpanden waarbij we alleen verduurzamen, leidden in 2024 niet tot oplevering (KPI 237).

4. We sloten 264 woningen aan op een warmtenet: 150 woningen in het complex Watersteyn in Dordrecht, 114 woningen in Stadsveteraan 020 in Amsterdam (KPI 0).
5. We legden op 147 bestaande panden zonnepanelen aan. Het lage aantal (KPI 514) heeft alles te maken met het negatieve sentiment rond zonnepanelen. Het is moeilijk om hiervoor het akkoord te krijgen van minimaal 70% van de huurders. Onze nieuwbouwprojecten worden standaard voorzien van zonnepanelen. In werkelijkheid hebben wij in 2024 dus meer dan 147 panden van zonnepanelen voorzien.
6. 223 woningen werden voorzien van een hybride collectieve installatie (KPI 688).
7. Onze nieuwbouw voldeed, conform doel (KPI 100%), aan onze (strengere dan landelijke) norm voor de Milieu Prestatie Gebouwen (< 0,6).

Verduurzaming zorgvastgoed

Veel zorgpartijen hebben te weinig middelen om na verduurzaming de verhoogde huurprijs te kunnen betalen. De verduurzaming van ons zorgvastgoed heeft in 2024 daardoor vertraging opgelopen. Wij gingen wel door met het nauwkeurig in kaart brengen van de verduurzamingsscenario's voor onze zorgpanden. Hoe groter ons inzicht in de mogelijke ingrepen, de kosten daarvan en het effect op de energielasten, hoe beter wij met zorgpartijen het gesprek kunnen aangaan. Samen met Royal HaskoningDHV hebben we nu voor 30% van onze zorgcomplexen, op basis van het zogenoemde FastLane-onderzoek, gedetailleerde plannen opgesteld voor verduurzaming. FastLane is een verdieping van de grove verduurzamingsscenario's die we eerder voor onze panden opstelden.



Om inzicht te krijgen in het energieverbruik in zorgpanden vroegen wij aan de zakelijke huurders of we op afstand hun verbruiksmeter kunnen uitlezen. Eind 2024 hadden we voor 90 complexen toestemming gekregen; van 36 complexen was de uitlezing op dat moment compleet en gevalideerd.

Nieuwbouw klaar voor 2050

In 2050 moet ons vastgoed klimaatneutraal zijn. Om hierop voor te sorteren, hanteren wij bij onze nieuwbouw (van zowel zelfstandige woningen als zorgvastgoed) nu al de eisen van een Energie Neutraal Gebouw (ENG). Dit is strenger dan de momenteel nog algemeen geldende eis van Bijna Energie Neutraal (BENG). Waar mogelijk gaan we nog een stap verder en hanteren we de eis van het passiefhuis.

Circulair bouwen

Samen met onze ketenpartners in onderhoud en verduurzaming ontwikkelden we een methode om het gebruik van circulaire materialen te bevorderen. Zij geven van materialen voortaan niet alleen de eenheidsprijzen aan maar ook de milieukosten. Daarnaast geven zij in een kwart van de gevallen een (circulair) alternatief aan voor een te gebruiken materiaal. Beide zaken moeten er toe leiden dat onze materialenlijst gaandeweg steeds meer circulaire materialen bevat.

Klimaatrisicoscan

We lieten in 2024 een klimaatrisicoscan uitvoeren. Daarbij zijn onze complexen beoordeeld op twaalf klimaatrisico's, zoals overstromingsgevaar, paalrot en hittestress. Hieruit bleek dat hoge risico's nergens voorkomen. Bij complexen waar op een bepaald aspect een risico bestaat, gaan we nader

bekijken of en hoe we dat in de komende jaren kunnen verkleinen. We hebben de scan ook voorgelegd aan één van de regieteams. Daaruit bleek dat deze mooi aansluit op de bevindingen die het regieteam zelf heeft op basis van zijn kennis van de complexen.





Aardbevingsbestendige gebouwen

Voortgang

Ook in 2024 is veel aandacht geweest voor het aardbevingsgebied.

- Er is verder gegaan met de uitwerking van de maatregelen uit het rapport 'Nij Begun' als antwoord op de Parlementaire Enquête naar de aardgaswinning in 2023. De samenwerkende corporaties voeren de benodigde maatregelen uit en betalen de betreffende vergoedingen naar verwachting in 2025 uit.
- Ook is verder ingezet op de verduurzaming van de woningen in het aardbevingsgebied die vallen binnen de werking van de Bestuursakkoord Groningen. Door dit te combineren met aanvullende verbeter- en onderhoudswerkzaamheden zijn deze woningen duurzaam en toekomstbestendig voor onze bewoners.
- De aardbevingsschade is aangepakt in afstemming met het Instituut Mijnbouwschade Groningen. Zij beoordeelt de herkomst van de schade en vergoedt deze.
- Verder hebben we gewerkt aan de (voorbereiding van) de versterking van onze panden. Dit houdt onder meer in dat alle complexen van Woonzorg Nederland die binnen de versterkingsaanpak vallen, zijn versterkt of onderhanden zijn.

De projecten waaraan wij werkten

- 18 woningen Bloemhof, Ten Boer (sloop/nieuwbouw): begin januari 2024 zijn de eerste zes woningen opgeleverd en betrokken door de bewoners. Het voornemen was om direct daarna te starten met de sloop en nieuwbouw van de tweede fase, maar vanwege een gaslek in de openbare gasleiding is dit vertraagd. Half september zijn de werkzaamheden weer gestart; we verwachten de oplevering van de resterende woningen in 2025.
- 57 woningen Wilgen- en Berkenhof, Ten Boer: in februari 2024 is de versterking van dit complex, in combinatie met verbetering en verduurzaming, afgerond. De bewoners zijn vanuit de tijdelijke huisvesting teruggekeerd in hun woning. In april zijn de werkzaamheden in het bijzijn van de bewoners en wethouder Jongman feestelijk afgerond.
- Zorgcentrum de Bloemhof, Ten Boer: de versterking van dit zorgcentrum is in voorbereiding gegaan. Tijdens de werkzaamheden verblijven de bewoners tijdelijk elders. De Nationaal Coördinator Groningen en de betrokken zorgorganisatie zoeken hiervoor een passende invulling. Gezien de omvang en complexiteit van dit project zullen de werkzaamheden naar verwachting in 2026 starten.



- 124 woningen Hunsingoheerd, Uithuizen: in 2024 is verder gewerkt aan de voorbereiding van de versterking en verduurzaming van dit complex. De werkzaamheden worden door de Nationaal Coördinator Groningen en Woonzorg Nederland gezamenlijk uitgevoerd. De plannen zijn met een klankbordgroep uitgewerkt en de bewoners zijn in 2024 diverse malen persoonlijk of via bijeenkomsten geïnformeerd over de komende werkzaamheden. Begin 2025 verhuizen ze naar een tijdelijke voorziening in Uithuizen.
- 32 woningen Burgemeester Assieshof, Loppersum: na verhuizing van de bewoners naar een tijdelijke woning in november 2023 is de versterking en verduurzaming in maart 2024 gestart. Na oplevering zijn de bewoners in september naar hun woning teruggekeerd. Met een feestelijke bijeenkomst in de gemeenschappelijke ruimte is het complex officieel in gebruik genomen.
- 25 woningen De Hoven, Loppersum (sloop/nieuwbouw): nadat de bewoners eind 2023 naar hun tijdelijke woning zijn verhuisd en het complex in januari 2024 is gesloopt, is de bouw van 25 nieuwe duurzame en aardbevingsbestendige woningen in maart 2024 gestart. De woningen worden in het voorjaar van 2025 gefaseerd opgeleverd.

- Zorgcentrum Wiemersheerd en de woningen Hoge Heem en de Leeuwenhof, Loppersum (sloop/nieuwbouw): dit project betreft sloop en nieuwbouw van een zorgcomplex met 58 verpleegplaatsen, 28 grondgebonden woningen en 26 appartementen. De nieuwbouw is aardbevingsbestendig en duurzaam. In 2024 is de planvorming afgerond.

De versterking en sloop/nieuwbouw van woningen en niet in het minst het verblijf in een tijdelijke woning is een ingrijpende gebeurtenis voor de bewoners. Woonzorg Nederland zet zich ten doel hen in dit proces zo optimaal mogelijk te informeren en begeleiden. Dit gebeurt via persoonlijke huisbezoeken en via bewonersbijeenkomsten waar de plannen worden toegelicht. Tussentijds worden bewoners via nieuwsbrieven op de hoogte gehouden van de voortgang. Voor de verhuizing en begeleiding naar de tijdelijke woningen worden gespecialiseerde bedrijven ingezet die in nauwe afstemming met de bewonersbegeleiders de verhuizing verzorgen. Alle bewoners die verblijven in een tijdelijke woning hebben in december 2024 een kerstattentie ontvangen.



Betaalbaar en toegankelijk woonaanbod

Huishoudens met lage en deels ook
middeninkomens kunnen bij Woonzorg
Nederland terecht, met passende
woonlasten.





Voortgang samengevat

Onze doelstellingen op het gebied van betaalbaarheid zijn verankerd in ons streefhuurbeleid, het tweehurenbeleid en de vroegsignalering bij huurachterstanden. In 2024 hebben we het aandeel van het DAEB-bezit dat bereikbaar is voor de doelgroep van passend toewijzen verlaagd naar minimaal 65%. Dit zal de komende jaren gaandeweg leiden tot hogere huurinkomsten, zonder dat de betaalbaarheid voor onze doelgroep in gevaar komt. We breidden het aantal middenhuurwoningen in ons bezit uit naar 984, ruim boven onze KPI. Hiermee vergroten we de kansen op de woningmarkt voor senioren met een middeninkomen.



Doelstellingen meerjarenplan

- Mensen met een inkomen tot de grens van passend toewijzen kunnen in minimaal 65% van onze sociale huurvoorraad terecht. De woonlasten zijn betaalbaar conform de NIBUD-norm.
- Het aantal middenhuurwoningen is met circa een derde uitgebreid ten opzichte van 2023.
- Organisaties die bij ons huren, hebben inzicht in de opbouw en beoogde ontwikkeling van de huurprijs.



KPI's 2024

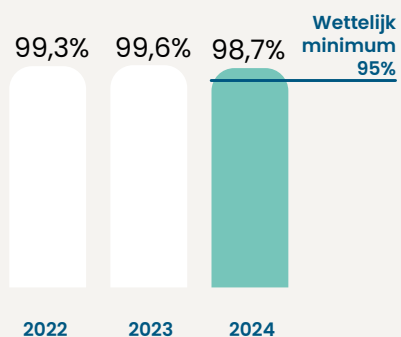
- Percentage wooneenheden toegankelijk voor doelgroep passend toewijzen: 65%.
- Aantal eenheden met middenhuur: 850.
- Zakelijke huurders hebben inzicht in opbouw en ontwikkeling huurprijs.



Passend toewijzen

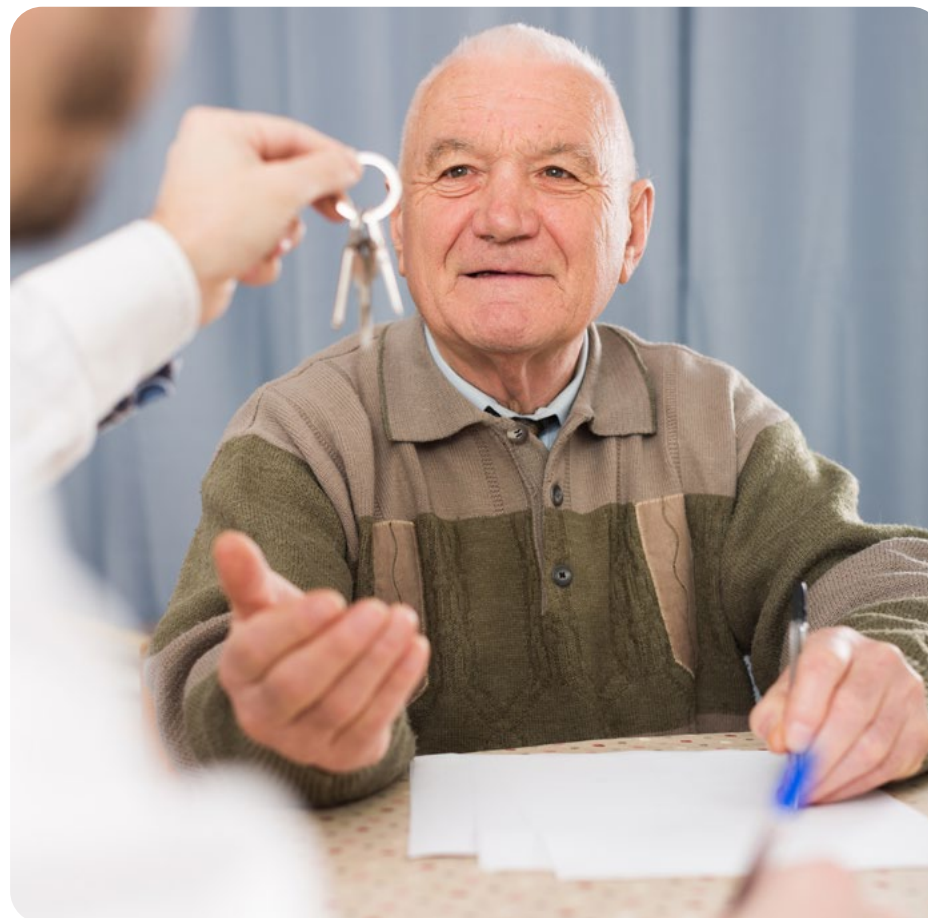
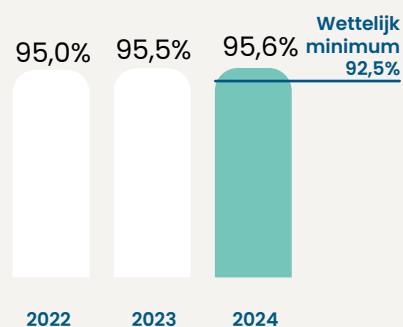
98,7%

Aandeel woningen met huur beneden de eerste aftoppingsgrens toegewezen aan de doelgroep passend toewijzen



95,6%

Sociale huurwoningen toegewezen aan sociale huur doelgroep

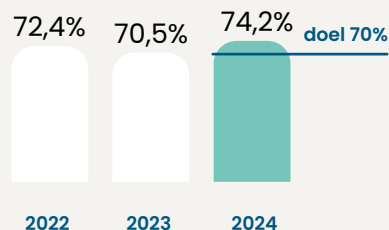




Passend toewijzen

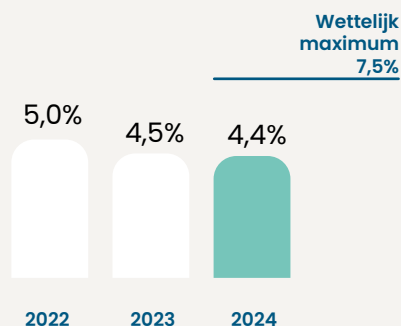
74,2%

Aandeel DAEB-woningen bereikbaar voor inkomen tot de grens van passend toewijzen



4,4%

Woningen toegewezen aan huishoudens met een inkomen boven de doelgroep van sociale huur



Toelichting

- Eind 2024 had 74,2% van onze DAEB-woningen een streefhuur beneden de eerste aftoppingsgrens van € 682,96. Dit is inclusief het effect van ons tweehurenbeleid. Daarmee zitten we ruim boven onze KPI van 65%.
- In 2024 hebben we bij 4,4% van alle toewijzingen van sociale huurwoningen gebruikgemaakt van de vrije toewijzingsruimte voor mensen met een inkomen boven de sociale huurgrens. Dit deden we omdat soms maatwerk nodig is ten behoeve van groepswonen, het kunnen ontvangen van zorg en een goede balans tussen draagkracht en draaglast. Hiermee bleven we binnen het wettelijk maximum van 7,5%.
- In 2024 werd 98,7% van onze verhuurde sociale huurwoningen passend toegewezen. Dit houdt in dat mensen met een laag inkomen een betaalbare huurwoning tot de eerste aftoppingsgrens krijgen toegewezen. We zitten daarmee ruim boven de norm van 95%.



Onze acties

Huuraanpassingen

We voerden in 2024 een huuraanpassing door van gemiddeld 5,3% voor sociale huurwoningen en 5,5% in de vrije sector. Voor huurders met een minimum inkomen was er de mogelijkheid een eenmalige huurverlaging of -bevriezing aan te vragen.

Middenhuur

Eind 2024 hadden wij 984 woningen met een middenhuur. Dit is ruim boven onze KPI van 850. Om meer kansen te bieden voor senioren met een middeninkomen, streven wij naar een uitbreiding van ons niet-DAEB-bezit, met een focus op middenhuren. De invoering van de Wet Betaalbare Huur op 1 juli 2024 en daarin opgenomen regulering van de middenhuur en uitbreiding van het woningwaarderingstelsel naar 186 punten waren voor ons aanleiding de streefhuren

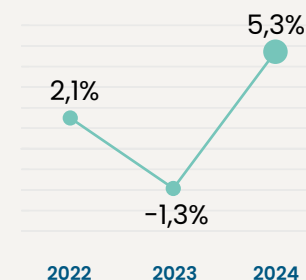
van ons niet-DAEB-bezit aan te passen. Deze gingen voor een deel omlaag om te worden afgetopt op de middenhuurgrens van € 1.157,95 in 2024. Gemiddeld gaan de streefhuren van niet-DAEB-woningen echter omhoog, wat voor extra huur-inkomsten zorgt.

Tweehurenbeleid

We pasten in 2024 bij 2.399 sociale huurwoningen het tweehurenbeleid toe. We doen dit bij woningen die meer dan gemiddeld geschikt zijn voor (zware) zorgverlening. Het gaat bijvoorbeeld om aanleunwoningen bij een zorgcomplex. Wanneer deze woningen worden verhuurd aan een huishouden met een inkomen tot de inkomensgrenzen van passend toewijzen, verlagen we de huur tot de eerste aftoppingsgrens. Dit gebeurt niet wanneer de woning wordt verhuurd aan een huishouden met een hoger inkomen.

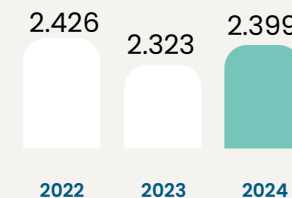
5,3%

Huuraanpassing sociaal



2.399

Aantal woningen tweehurenbeleid





Doel aandeel passend toewijzen naar 65%

Tot 2024 wilden we minimaal 70% van onze sociale huurwoningen bereikbaar houden voor de doelgroep van passend toewijzen. In 2024 hebben we dit verlaagd: minimaal 65% van onze sociale huurwoningen heeft een streefhuur tot de eerste aftoppingsgrens. Aanleiding voor de koerswijziging waren nieuwe data over de verdeling van onze doelgroep over verschillende inkomensgroepen, in peiljaar 2022 en in de toekomst (2030 en 2040). De data laten zien dat van de 65-plussers met een inkomen onder de inkomensgrens voor sociale huur 65% een inkomen heeft beneden de grenzen van passend toewijzen. Dit aandeel blijft in de toekomst redelijk constant. Een verlaging van onze doelstelling voor het minimum aandeel woningen bereikbaar voor de doelgroep van passend toewijzen sluit aan op deze inkomensverdeling en is daarom verantwoord. Door de verlaging kunnen wij meer sociale huurwoningen aanbieden tegen een hogere huurprijs. De hogere inkomsten geven ruimte voor het opvangen van de hogere kosten van bouwen, beheer en rente.

Inzicht in opbouw zakelijke huurprijs

Voor de zakelijke huurders kwam in 2024 een huurcalculatietool beschikbaar. Deze biedt inzicht in de opbouw van de huurprijs en ontwikkeling daarvan in de toekomst. We bekijken nog of we de tool koppelen aan de Mijnomgeving voor zakelijke huurders.

Sociaal verantwoord incasseren

Eind 2024 hadden wij met haast alle, namelijk 152 gemeenten waarin wij werken contracten gesloten over de toepassing van het Landelijk Convenant Vroegsignalering. Wij melden huurachterstanden bij de gemeente zodra een huurder langer dan 30 dagen te laat is met betalen. Om sneller te kunnen handelen bij huurachterstanden hebben we het hele incassoproces in het najaar van 2024 ondergebracht bij de centrale afdeling op het hoofdkantoor. Bewonersconsulenten spelen hierin geen directe rol meer. Deze overheveling van taken helpt ons om snel met bewoners contact op te nemen en de huurachterstanden nog verder te beperken.



-273.321

Glasfonds

in €

-577.267



Kosten

303.946



Inkomsten

-15.972

Ontstoppingsfonds

in €

-151.096



Kosten

135.124



Inkomsten



Glas- en ontstoppingsfonds

In de servicekosten wordt een voorschot geheven voor de bijdrage aan de glas- en ontstoppingsfondsen. Dit voorschot staat telkens voor drie jaar vast, waarna op basis van de kosten en inkomsten van het fonds wordt bepaald of het voorschot wordt aangepast.



Ruimte op de woningmarkt

We bieden meer ruimte voor de groeiende groep senioren. En via doorstroming ook voor starters en gezinnen.





Voortgang samengevat

Door 536 nieuwe opleveringen en aankopen slaagden we er in onze kernportefeuille in 2024 uit te breiden.

We selecteerden in 2024 zeventien aannemers waarmee wij de komende vijf jaar al onze nieuwbouwprojecten realiseren. In een nieuw proceshandboek hebben we de samenwerking met deze ketenpartners, maar ook binnen onze eigen afdelingen, nader uitgewerkt.

In tien gemeenten gingen we concreet aan de slag met het bevorderen van de doorstroming van senioren op de woningmarkt.



Doelstellingen meerjarenplan

- Toekomstbestendig maken van onze portefeuille door substantiële investeringen in sloop/nieuwbouw.
- Bruto toevoeging – door nieuwbouw, transformatie en aankopen – aan de kernportefeuille van circa 500 eenheden gemiddeld per jaar.
- Omvang dispositieportefeuille naar 0.
- Een betere benutting van de portefeuille door een reductie van de leegstand, exclusief die uit de projectenportefeuille, naar 1,5% vanaf 2026 (< 1,7% in 2025).



KPI's 2024

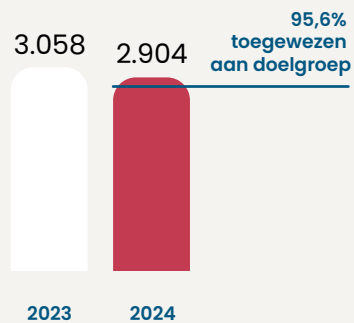
- Kernportefeuille geschikte wooneenheden (zelfstandig en intramuraal): ≥ 39.975 .
- Omvang dispositieportefeuille: < 500 (door de verkoop van circa 300 eenheden).
- Bruto groei portefeuille: ≥ 450 .
- Leegstand: < 2,0%.
- Mutatieleegstand: < 0,7%.



Onze resultaten

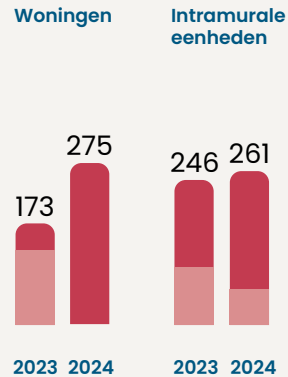
2.904

Aantal huishoudens
aan een nieuwe
woning geholpen



536

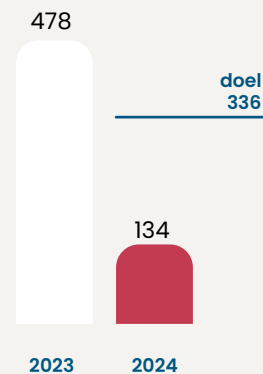
Aantal opgeleverde
nieuwe verhuur-
eenheden aankoop
& sloop/nieuwbouw



● Opgeleverde nieuwbouwwoningen
● Aangekochte woningen

134

Aantal verkochte
eenheden



Pijplijn uitbreiding

1,6

Omvang
investerings

in € miljard

2023: 1,4

46

Aantal projecten

2023: 72

5.369

Aantal eenheden

2023: 6.357



Toelichting

Het aantal bruto opleveringen (inclusief transformaties en aankopen) was in 2024 met 550 eenheden hoger dan ons doel van 450. Na aftrek van het aantal verkochte en gesloopte eenheden resteert netto een lichte toename van onze portefeuille.

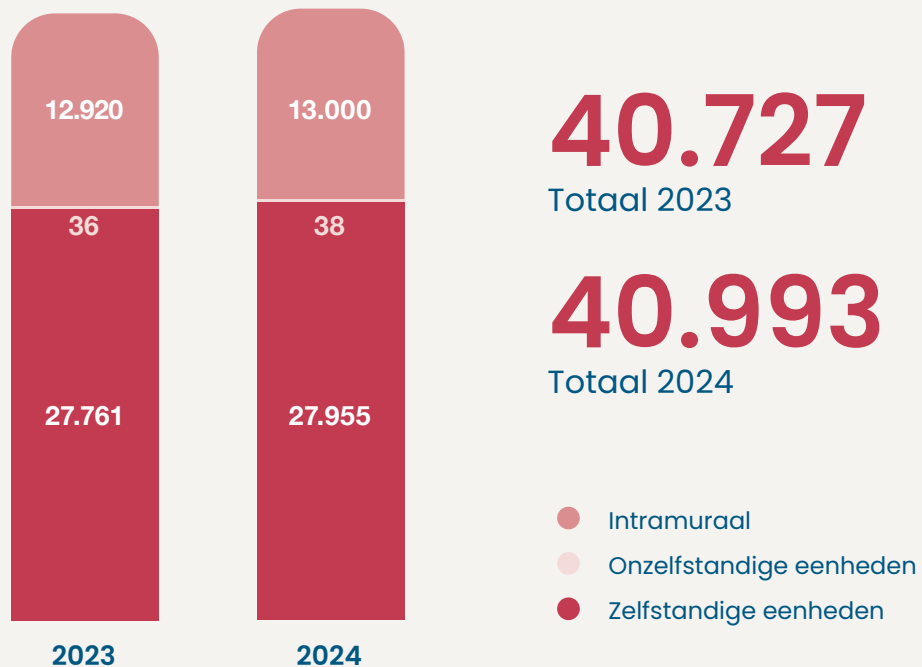
We hadden ook in 2024 last van de gestegen bouwkosten, tijdelijke rentestijging, netcongestie en onzekere situatie rond de wisseling van het kabinet.

Wij selecteerden in 2024 zeventien ketenpartners, waarmee wij de komende vijf jaar onze nieuwbouwprojecten realiseren. We voltooiden een proceshandboek voor nieuwbouw, dat de samenwerking beschrijft met onze aannemers, en die tussen onze eigen afdelingen. Hiermee beogen wij de doorlooptijd van onze nieuwbouwprojecten te verlagen van pakweg zes naar vijf jaar. We evalueerden het Handboek Participatie bij nieuwbouw en transformaties. Na bijstelling is dit nu een standaard onderdeel van de aanpak van onze (sloop-) nieuwbouw projecten.





Samenstelling en verloop aantallen in portefeuille woongelegenheden



Toelichting

- De omvang van onze kernportefeuille (het deel van de voorraad dat op lange termijn duurzaam kan worden geëxploiteerd omdat het geschikt is voor de doelgroep) is ultimo 2024 door opleveringen en aankopen met 536 eenheden gegroeid. We verkochten 134 woningen uit onze dispositieportefeuille. We verwachten deze portefeuille in 2027 volledig te hebben verkocht.
- De mutatieleegstand bleef conform doel rond 0,7%. De algemene leegstand was met 2,75% echter hoger dan ons doel. Dit wordt veroorzaakt door de projectleegstand: het leegstaan van woningen in afwachting van een transformatie, tijdens een verduurzaming of renovatie, of in aanloop naar eerste verhuur bij nieuwbouw. We hebben onze inspanningen in het beteugelen van de leegstand verhoogd en verwachten daarvan in 2025 de eerste resultaten.



Opgeleverde en aangekochte complexen in 2024

Complex	Woningen	Intramuraal	Totaal
Opgeleverd/aangekocht			
Aankoop M.C. Escherweg, Deventer	0	61	61
Oplevering Theresia, Franeker	9	0	9
Oplevering Foreschate, Voorschoten	0	70	70
Oplevering Ruitersbos fase 2, Breda	36	0	36
Oplevering Amstelkwartier, Amsterdam	145	0	145
Oplevering Erasmusveld, Den Haag	65	0	65
Oplevering Simeon & Anna, Rotterdam	7	130	137
Oplevering fase 1 Zonnekamp	13		13
Totaal	275	261	536





Aanbod en verdeling

Woningtoewijzing

In 2024 hebben we 2.904 huishoudens aan een nieuwe woning geholpen. Wij bedienen een belangrijke en groeiende groep op de woningmarkt, namelijk senioren voor wie de fysieke en sociale omgeving een relatief grote rol speelt bij de woningkeuze.

Bij de toewijzing van onze woningen volgen wij uiteraard de landelijke wetgeving en lokale regelgeving. Als er geen bijzondere omstandigheden of urgenties in het spel zijn, volgen we het reguliere toewijzingsproces. We kijken daar in drie gevallen soms van af.

1. Behoefte aan zorg.

In panden waarin zorg kan worden geleverd, wijzen wij (of de zorgpartij) een deel van de woningen toe aan mensen met een zorgindicatie.

2. Wonen in een hechte gemeenschap.

In enkele complexen ontwikkelen we de woonvorm G'oudSamen voor senioren

die graag wonen in een hechte gemeenschap. Dit is onder meer het geval bij Stadsveteraan 020 in Amsterdam. Het complex heeft een beheercoöperatie die inspraak heeft bij de woningtoewijzing.

3. Leefbaarheid.

In sommige van onze complexen staat de leefbaarheid onder druk. In bepaalde gevallen maken we dan afspraken met de gemeente over de toewijzing van vrijkomende woningen. Dit is onderdeel van de aanpak om leefbaarheid te verbeteren.

Doorstroombeleid

In 2024 hebben we met onze regieteams 24 gemeenten geselecteerd, waar we samen met stakeholders willen zorgen voor meer beweging op de woningmarkt. In tien gemeenten verbreden we de al bestaande samenwerking bij het bevorderen van doorstroming. Hier geven we bij de woningtoewijzing voorrang aan senioren die een

woning (huur of koop) achterlaten met minimaal drie kamers. We hebben budget vrijgemaakt om bij te dragen aan de eventuele kosten van het doorstroombeleid. Denk aan een doorstroommakelaar; we dragen niet bij aan eventuele verhuiskostenregelingen of een huurcompensatie als de doorstromer na de verhuizing duurder uit is.

Om senioren te ondersteunen bij het maken van afwegingen rond passender wonen, ontwikkelden we een kaartspel (werktitel 'De Kassabon') dat inzicht biedt in de woonkosten en kwaliteiten van zowel de huidige als mogelijke nieuwe woning.



Waardegedreven werken

We denken en werken digitaal waarbij we de organisatie inrichten op toegevoegde waarde voor de huurder.





Voortgang samengevat

Het voornaamste doel in onze organisatieontwikkeling is dat medewerkers van Woonzorg Nederland een steeds groter deel van hun tijd besteden aan activiteiten die aantoonbaar waarde toevoegen voor de huurders. Digitalisering speelt daarin een cruciale rol. Een relevante stap – de overgang van ons verouderde ERP-systeem naar een nieuw applicatielandschap – moesten we in 2024 uitstellen. De overgang bleek complexer en ingrijpender dan voorzien. Ook andere ontwikkelingen zijn hierdoor vertraagd, zoals het opzetten van de waardestromen en de uitbouw van de Woonzorg Thuis App. Toch boekten we ook in 2024 vooruitgang in het waardegedreven werken en de ontwikkeling van Woonzorg tot een ‘team van teams’. Een ander succes in 2024 was de ontwikkeling van een aparte website voor de woningtoewijzing in de complexen waar wij nog met eigen wachtlijsten werken.



Doelstellingen meerjarenplan

- Woonzorg Nederland is georganiseerd in en werkt vanuit verschillende waardeketens.
- De leefwereld van huurder, medewerker, leverancier of andere gebruiker staat centraal in het ordenen van prioriteiten (waardegedreven).
- Hogere participatiegraad, grotere betrokkenheid en inbreng van huurders.
- Gevarieerde en gewaardeerde dienstverlening en samenwerking.
- Huurder, medewerker, leverancier, etc. worden optimaal gefaciliteerd door IT (onder meer via self service) vanuit een flexibel landschap.
- 50% van onze primaire processen is volledig geautomatiseerd.



KPI's 2024

- Medio 2024 hebben we Woonzorg in beweging en zijn alle waardestromen gestart.
- Eind 2024 werkt heel Woonzorg met kwartaalplanningen.
- Applicatielandschap is flexibel en up to date ingericht.



Digitalisering

Onze acties

Nieuw applicatielandschap

Ons plan was om in 2024 over te stappen van ons verouderde ERP-systeem naar een nieuw applicatielandschap op basis van *best of breed*. Voor elk bedrijfsproces kiezen we in beginsel voor de beste applicatie. We hebben daarbij een voorkeur voor applicaties die onder Microsoft kunnen draaien, omdat deze onderling kunnen worden gekoppeld. Om ook andere applicaties hieraan te verbinden, is er een integratieplatform. We hebben de overgang, die we 'Spring' noemen, moeten uitstellen. Enerzijds omdat we gaandeweg het jaar besloten ook de systemen voor respectievelijk de financiële en de projectadministratie mee te nemen. Anderzijds omdat de hele operatie ingrijpender en complexer bleek dan we van tevoren hadden ingeschat.

Woonzorg Thuis App

Onderdeel van de digitalisering is dat wij de mogelijkheden voor huurders om zaken zelf digitaal te regelen willen vergroten. Dat zal gebeuren via een portaal op onze website en via de Woonzorg Thuis App, die daarvoor meer functionaliteiten zullen krijgen. De doorontwikkeling hiervan is in 2024 wel voorbereid, maar nog niet geëffectueerd in verband met de nauwe relatie met het nieuwe applicatielandschap.

Nieuwe website voor woningzoekenden

We werkten aan een website voor de woningtoewijzing in de complexen met eigen wachtlijsten, die niet vallen onder een regionaal of gemeentelijk woonruimteverdeelsysteem. De website ging live op 1 januari 2025. Woningzoekenden reageren nu zelf op het woningaanbod. Daar rolt een volgorde van kandidaten uit. Voor de bewonersconsulenten zorgt dit voor een verlichting van taken. Zij bezichtigen nog wel met de kandidaten de woning, maar zijn niet langer tijd kwijt met het beheer van de wachtlijsten en de selectie van kandidaten.

Overig

We voerden in 2024 Teams Telefontie in. Met name de bewonersconsulenten zijn hierdoor beter bereikbaar geworden. Na invoering van het nieuwe applicatielandschap is Telefontie straks gekoppeld aan het CRM-systeem. De Woonzorg-medewerker krijgt bij een telefoontje van een huurder meteen alle klantgegevens in een pop-up-scherm. Het CRM-systeem biedt ook toegang tot andere applicaties, die op alle apparaten en locaties kunnen worden geraadpleegd. We hebben verder gewerkt aan het verbeteren van de netwerkverbindingen en printen vanuit de cloud op onze locaties. En eind 2024 behaalden we het ISO 27002-certificaat voor onze Informatiebeveiliging.



Leuker, beter en slimmer samenwerken

Onze acties

Waardestromen

Om de samenwerking binnen onze organisatie te verbeteren, en Woonzorg Nederland te ontwikkelen tot een 'team van teams', zijn we in 2024 gestart met de belangrijkste waardestromen in ons werk inzichtelijk maken. Het gaat om 'Ik huur', 'Ik huur zakelijk' en 'Ik bouw'. De waardestromen laten zien wat en wie er komt kijken bij gebeurtenissen of onderdelen van het huren bij Woonzorg Nederland of bouwen en verhuren van nieuwe woningen. Het perspectief van de huurder of gebruiker staat daarbij centraal. Een voorbeeld: om een lekkage bij een huurder thuis op te lossen, zijn meerdere collega's en partijen nodig, van bewonersconsulent tot aannemer, opzichter en ook de financiële administratie. Vaak hebben ze geen onderling contact waardoor makkelijk misverstanden ontstaan. Met het nieuwe applicatielandschap en nieuwe manieren van samenwerken voorkomen we onnodig gedoe, kunnen we de huurder beter van dienst zijn en werken we efficiënter. Het werk aan de waardestromen is in 2024 tijdelijk stilgelegd. Veel medewerkers die hieraan werkten, moesten hun aandacht richten op Spring. Dit zal ook nog nodig zijn in een deel van 2025.



Als na de livegang de rust enigszins is teruggekeerd, pakken we dit weer op. Dat is een goed moment om de oorspronkelijke doelen en oplossingen te herijken. Het nieuwe applicatielandschap heeft grote impact op de werkwijze en structuur, en dat moet worden meegenomen in de verdere organisatieontwikkeling.



Kwartaalplanning

Intussen zijn we blijven werken aan het verbeteren van de samenwerking binnen Woonzorg Nederland. Het Spark-team dat hieraan werkt, hield roadshows door heel Nederland om met de bewonersconsulenten in gesprek te gaan over het nieuwe applicatielandschap en de nieuwe manier van (samen)werken. Spring biedt de bewonersconsulenten straks veel meer mogelijkheden via de digitale systemen, daarnaast zetten we stappen om de samenwerking met de back office in Amstelveen te verbeteren en intensiveren. Dit zal de werkdruk verder verlagen, waardoor meer tijd wordt vrijgespeeld om direct van waarde te zijn voor de huurders.

Het Spark-team is ook doorgegaan met het coachen en begeleiden van teams en afdelingen bij het verbeteren van samenwerking, en bij werkwijzen voor onder meer prioriteren en behalen van resultaten. De kwartaalplanning speelt daarin een belangrijke rol. Een kwartaalplanning maakt inzichtelijk waaraan binnen het team, de afdeling en de organisatie wordt gewerkt en welke mensen en afdelingen daarvoor nodig zijn. Het korte termijnperspectief bevordert focus en tijdige en concrete onderlinge afstemming. Zo stimuleert dit de vorming van een team van teams die samen werken aan waarde leveren voor de huurder. Het streven is de kwartaalplanning verder te professionaliseren en uit te breiden.

Scrumteams

Het werken met kwartaalplanningen en over afdelingen heen is sterk geënt op het voorbeeld van de scrumteams die we enkele jaren geleden invoerden. Deze teams werken aan specifieke onderwerpen volgens de scrum-methodiek, waarbij in opeenvolgende 'sprints' steeds in de juiste volgorde verbeteringen worden aangepakt. De teams bestaan uit medewerkers van verschillende afdelingen, soms aangevuld met vertegenwoordigers van externe leveranciers. Hierdoor komen collega's met verschillende expertises in nauwe samenwerking tot overkoepelende oplossingen. In 2024 hebben de vijf scrumteams vooral aan Spring gewerkt.





Werkgeluk ervaren

We bieden een werkomgeving waarin medewerkers betekenisvol werk kunnen doen, met veel plezier en ruimte voor gerichte innovatie en persoonlijke ontwikkeling.





Voortgang samengevat

In ons jaarlijkse medewerkersonderzoek waardeerden onze medewerkers hun werkgeluk met een 7,2, hoger dan onze KPI van 7,0. We herijkten onze HR-strategie en formuleerden acties om talenten aan te trekken, behouden en ontwikkelen. Uit onderzoek bleek dat onze medewerkers er qua kennisvaardigheden en competenties goed voorstaan.



KPI's 2024

- Aantrekken talent: invulling vacatures binnen drie tot zes maanden.
- Ontwikkelen talent: 30-40% invulling vacatures met interne medewerkers.
- Behouden talent: gemiddelde score op 'werkgeluk' > 7,0.
- Verbetering van de scores op de top-3 verbeterpunten uit het medewerkersonderzoek 2023, op totaal- en afdelingsniveau.



Doelstellingen meerjarenplan

- **Fijne en vitale werkomgeving voor iedereen,**
 - aansluitend op hoe hij/zij/hen is, en passend bij de persoonlijke voorkeuren en uitdagingen die iedere leeftijd en levensfase kent.
- **Aantrekken en behouden van medewerkers:**
 - Sterke positionering op de arbeidsmarkt.
 - Kandidaten en medewerkers kiezen bewust voor Woonzorg Nederland door de waardepropositie.
 - De strategische personeelsplanning borgt de beschikbaarheid van competenties, nu en in de toekomst.
- **Verankeren leiderschap en ontwikkeling in cultuur:**
 - Vuistregels en persoonlijk leiderschap zichtbaar in houding en gedrag.
 - Ontwikkeling wordt gefaciliteerd, maar is niet vrijblijvend.
 - Matchen ambities en potentieel ten behoeve van loopbaanontwikkeling.

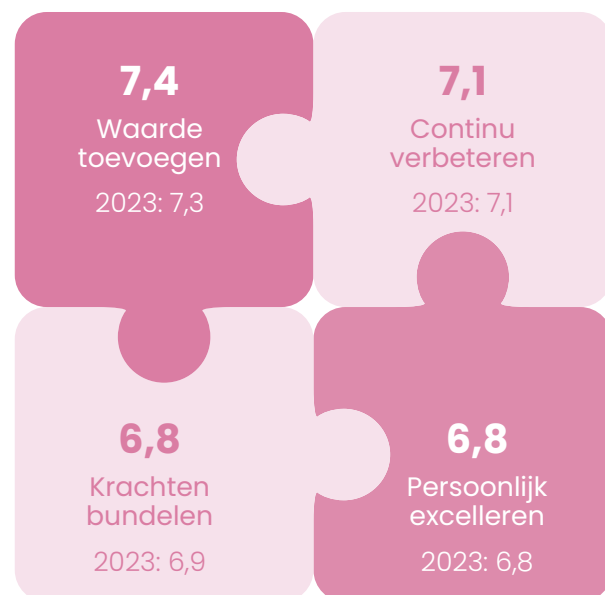


Onze resultaten

Vier vuistregels

De vuistregels vertellen hoe we met elkaar omgaan en wat we stimuleren.

De scores geven aan in hoeverre medewerkers dit herkennen.



Medewerkersonderzoek

Woonzorg Nederland liet eind 2024 een (anoniem) onderzoek uitvoeren onder 471 medewerkers (inclusief 43 externen). Van hen deden 338 medewerkers mee: 321 intern en 17 extern. De response rate was daarmee 72%.

Positieve punten

- 78% van de medewerkers beoordeelt het werkgeluk met een 7 of hoger; 45% met een 8 of hoger.
- De score op 'Ik vind de werkdruk acceptabel' steeg ten opzichte van 2023 met 0,5 van 5,3 naar 5,8.
- Gemiddeld gezien worden leidinggevenden erg goed beoordeeld door medewerkers.

"78% van de medewerkers beoordeelt het werkgeluk met een 7 of hoger."

Aandachtspunten

- De samenwerking met collega's van andere afdelingen wordt minder goed beoordeeld dan in 2023 (-0,4).
- Medewerkers zijn nog niet echt gewend regelmatig feedback te vragen aan collega's.
- Medewerkers vinden het niet makkelijk om alle veranderingen binnen hun werk bij te houden.



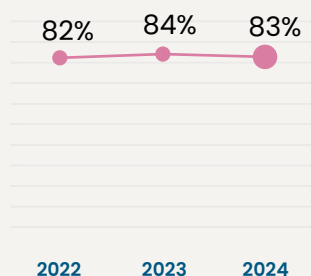
Toelichting

De NPS (Net Promoter Score) is grofweg het verschil tussen het percentage promotors in de organisatie en het percentage criticasters. Promotors geven op de vraag 'In hoeverre raad je Woonzorg Nederland als werkgever aan bij anderen in je omgeving' een 9 of 10, (passief) tevreden een cijfer 7-8 en criticasters een cijfer van 0-6.

83% van de Woonzorgmedewerkers is in 2024 derhalve 'tevreden' conform de NPS-score.

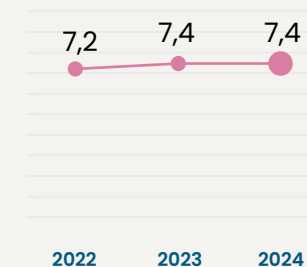
83%

Net Promoter Score > 7



7,4

Ik ben trots op Woonzorg



7,2

Met welk cijfer zou je jouw werkgeluk* beoordelen?

* KPI 2024: 7



Onze acties

Talent aantrekken

Door de combinatie van groei van de organisatie, de komst van nieuwe functies en uitstroom hadden we in 2024 84 vacatures. 80% daarvan is binnen zes maanden ingevuld; bij tien vacatures gebeurde dat met interne medewerkers. Ondanks dat we er nog steeds in slagen de meeste functies goed in te vullen, blijft de krapte op de arbeidsmarkt ook ons parten spelen. Om dit te verbeteren, namen we in 2024 een eigen recruiter aan.

Talent behouden

Onze KPI op dit aspect – een score op het werkgeluk van 7 of hoger – hebben we gehaald, ondanks dat het voor velen een intensief jaar was. Om mensen te behouden, hebben we geïnventariseerd wie we als toptalenten beschouwen, en wie als sleutelfunctionarissen met een hoog vertrekrisico. Ook hebben we de sleutelfuncties in beeld gebracht. We zijn met de toptalenten en sleutelfunctionarissen in gesprek gegaan over hun ambities en de stappen die ze binnen Woonzorg willen zetten. Dit helpt ons om bij het vacant komen van een sleutelfunctie steeds een interne opvolger klaar te hebben staan.

We gingen ook aan de slag met de eerste fase van de medewerkerreis. We zijn gestart met de onboarding, de eerste weken van het werken bij Woonzorg. Op basis van de ervaringen van nieuwe medewerkers voerden we hier een aantal verbeteringen door.

Talent ontwikkelen

We hebben in 2024 het leiderschapsprofiel geactualiseerd, zodat dit aansluit op het waardegedreven werken. Dit moet in 2025 uitmonden in een programma en curriculum voor de doorontwikkeling van leiderschapscompetenties.

We organiseerden ook weer de Zomeracademie. Er waren 234 deelnemers, die 345 trainingen volgden. Het aanbod bestond uit 23 cursussen.





HR-kengetallen



405

Formatie
(gemiddeld fte)



174/231

Man 43%
Vrouw 57%



61

Instream



43

Uitstream



83%

Net Promoter
Score



345

Aantal trainingen
gevolgd



7,4

Trots op Woonzorg



3,47%

Ziekteverzuim

727.000

Opleidingskosten

7,2

Werkgeluk



Financiën op hoofdlijnen



326

Resultaat voor
belastingen
in € miljoen



31,6

Operationele
kasstroom
in € miljoen



1,52

Interest Coverage
Ratio (ICR)



48,2%

Solvabiliteit
(o.b.v. beleidswaarde)

Exploitatie, als % van de huur:

2024

2023

- Onderhoud, renovatie en verduurzamen
- Rente op leningen
- Netto bedrijfslasten
- Belastingen (incl. sectorheffing)
- Restant huuropbrengsten, gefinancierd met opbrengsten uit verkopen en/of aantrekken leningen

53%

57%

19%

19%

27%

25%

8%

5%

-7%

-6%

Financiën op hoofdlijnen

Financieel jaarresultaat

Kasstroom, investeringen en leningen

De huuropbrengsten laten een beperkte stijging zien van 0,8%. Hierin is een gemiddelde huurverhoging van 5,3% voor de zelfstandige woningen en 3,1% voor het zorgvastgoed meegenomen. Tevens is in 2024 sprake van een stijging van de huurderiving.

In 2024 is een daling zichtbaar van zowel de serviceopbrengsten (opgenomen onder de regel “Vergoedingen” in het kasstroomoverzicht) als de uitgaven aan servicekosten (opgenomen onder de regel “Overige bedrijfsuitgaven” in het kasstroomoverzicht), vanwege een daling van de energielasten ten opzichte van 2023. Per saldo is het resultaat op servicecontracten € 6,8 miljoen negatief (2023: € 2,5 miljoen negatief). Het hogere negatieve saldo is voornamelijk toe

te schrijven aan diverse opschoningsacties met betrekking tot oude servicekosten, welke niet meer verrekend kunnen worden.

De overige bedrijfsontvangsten nemen ten opzichte van 2023 af met € 0,6 miljoen naar € 1,3 miljoen. De afname ziet toe op de nog niet gefactureerde opbrengsten voor zendmasten over 2024.

De totale operationele kasstroom over 2024 bedroeg € 31,6 miljoen (2023: € 49,2 miljoen). De daling ten opzichte van 2023 van ruim € 17 miljoen wordt veroorzaakt door hogere uitgaven voor de vennootschapsbelasting (+ € 10 miljoen), hogere betalingen aan werknemers (+ € 5,3 miljoen) en hogere onderhoudsuitgaven (+ € 2,8 miljoen). De toename van de betalingen aan werknemers wordt veroorzaakt door enerzijds de toename van het aantal FTE en anderzijds de CAO-verhoging in 2024. De hogere

onderhoudsuitgaven zijn met name zichtbaar in het planmatig onderhoud en het klachtenonderhoud. De operationele kasstroom is aangewend voor interne financiering van niet-rendabele investeringen in bestaand bezit en duurzaamheid.

In het verslagjaar is € 51 miljoen aan leningen afgelost en is € 165 miljoen aan nieuwe leningen aangetrokken. De verkoopopbrengsten liggen met € 9,3 miljoen flink lager dan de € 74,7 miljoen in 2023. Voor een nadere toelichting op deze posten wordt verwezen naar de toelichting op het kasstroomoverzicht in de jaarrekening 2024.

Winst- en verliesrekening

De winst- en verliesrekening over 2024 laat een positief resultaat na belastingen zien van € 317 miljoen (2023: € 340 miljoen negatief). De voornaamste oorzaak van deze stijging betreft de hogere

Financiën op hoofdlijnen

waardestijging van het vastgoed van € 343 miljoen in 2024, ten opzichte van een waarde­daling in 2023 van € 330 miljoen.

De verkoopresultaten vielen in 2024 circa € 7 miljoen hoger uit dan in 2023.

Waardering vastgoed

Per 31 december 2024 is in totaal voor € 2,3 miljard aan ongerealiseerde herwaar­deringen in de overige reserves inbegrepen (in 2023: € 2,0 miljard). De waardering van het vastgoed is, net als in voorgaand jaar, gebaseerd op deels full-versie taxatierap­porten van twee onafhankelijke taxateurs en deels interne waarderingen.

De realisatie van de herwaardering is sterk afhankelijk van het te voeren beleid van Woonzorg Nederland. De mogelijkheden om vrijelijk door (complexgewijze) verkoop of huurstijgingen de marktwaarde in verhuurde

Verloop marktwaarde x € 1 miljoen

	Woningen	Intramuraal	Overig	Totaal
Waarde 31-12-2023	4.127	1.088	141	5.356
Investerings	81	63	6	150
Desinvesteringen	-15	-2	0	-17
Waardeontwikkeling	352	-6	-4	342
Waarde 31-12-2024	4.545	1.143	142	5.831

staat van het bezit te gelde te maken, zijn beperkt door wettelijke maatregelen en maatschappelijke ontwikkelingen zoals demografie en de behoefte aan huurwoningen.

Beleidsmatige beschouwing Marktwaarde

De marktwaarde is in 2024 met 8,9% geste­gen van € 5,26 miljard naar € 5,83 miljard ultimo 2024. 2,5% Hiervan had betrekking op voorraadmutaties en dan met name de oplevering van een aantal grote nieuwbouw­

projecten zoals de Stadsveteraan (Amster­dam) en het Hof op Zuid (Rotterdam). De gemiddelde waardeontwikkeling van het vastgoed bedroeg 6,4%.

De positieve waardeontwikkeling is voorna­melijk veroorzaakt door de toename van de marktwaarde van de zelfstandige woningen. Deze steeg met ruim 8%.

Financiën op hoofdlijnen

De waardestijging van de woningen werd vooral veroorzaakt door de aanpassing van de contracturen in 2024 en stijgende markthuren en leegwaardes.

Het bezit van Woonzorg is gespreid over heel Nederland. Qua waardeontwikkeling zien we dat de waardeontwikkeling in de provincies Noord- en Zuid Holland en Utrecht het grootst is. In de omliggende provincies blijft de waardeontwikkeling nog achter.

De ontwikkeling van de belangrijkste marktwaardeparameters van Woonzorg liggen in lijn met de ontwikkeling in de benchmark.

Beleidsmatige beschouwing beleidswaarde

De beleidswaarde is in 2024 met 1,5% gestegen van € 3,77 miljard naar € 3,83 miljard ultimo 2024. De verhouding tussen de vastgoedcategorieën is nagenoeg gelijk gebleven. Aan het einde van boekjaar 2024 bedroeg het eigen vermogen € 3,77 miljard

x € 1 miljoen	Beleids- waarde 2024		Beleids- waarde 2023	
		In %		In %
Woningen	2.544	66,5%	2.542	67,4%
Intramuraal vastgoed	1.140	29,8%	1.088	28,9%
Overige vastgoed	142	3,7%	140	3,7%
Totaal beleidswaarde	3.826	100,0%	3.770	100,0%
Marktwaaarde verhuurde staat	5.831		5.356	
Maatschappelijke bestemming EV	2.005		1.586	

(2023 € 3,45 miljard). Dit is het eigen vermogen bij waardering op marktwaarde. In geval de waardering op beleidswaarde zou plaatsvinden, zou het vermogen dalen naar € 1,77 miljard. Onze maatschappelijke bijdrage 2024 bedraagt € 2,0 miljard. De beleidswaarde sluit aan op het beleid van Woonzorg Nederland en beoogt inzicht te geven in de verdien capaciteit van haar vastgoed in exploitatie, uitgaande van dit beleid. De belangrijkste beleidselementen zijn hierbij het huurbeleid (streefhuren) en het onderhoudsbeleid. Jaarlijks worden de streefhuren herijkt en door het bestuur vastgesteld. Het onderhoudsbeleid komt tot stand door inventarisatie van de benodigde (toekomstige) onderhoudsingrepen en de technische conditie van het bezit. Om tot de beleidswaarde te komen worden de volgende aanpassingen doorgevoerd in de marktwaarde berekening:

Financiën op hoofdlijnen

Stap 1. Beschikbaarheid

Er wordt uitgegaan van het doorexploiteer-scenario, het uitpondscenario wordt derhalve uitgesloten. Daarnaast wordt uitgegaan van een 60 jarige exploitatieperiode in plaats van een eindwaardebepaling in jaar 15.

Stap 2. Betaalbaarheid

Inrekening van de intern bepaalde streefhuur in plaats van de markthuur waarvoor woningen bij mutatie verhuurd worden. Woonzorg hanteert een gedifferentieerd streefhuurbeleid afhankelijk van onder meer de lokale marktvraag, aanbod, bezits-samenstelling en wensportefeuille. De streefhuren liggen gemiddeld op 81% van de maximaal redelijke huur. Daarnaast wordt de beleidsmatige huurontwikkeling ingerekend.

Stap 3. Onderhoud

Inrekening van toekomstige onderhouds-lasten conform het onderhoudsbeleid van de corporatie in plaats van onderhouds-normen in de markt. Het niet-cyclische onderhoud en de toe te rekenen apparaats-kosten zijn gebaseerd op de meerjarenprog-nose. Voor het cyclische onderhoud is voor de eerste 25 jaar de eigen meerjarenonder-houdsbegroting als uitgangspunt genomen. In die periode heeft zo'n 90% van alle onder-houdsmaatregelen minimaal 1 cyclus door-lopen. Vanaf jaar 26 is een norm gehan-teerd, gebaseerd op het gemiddelde van de voorgaande 25 jaar. Tevens wordt een correctie toegepast voor EFG-labels.

Stap 4. Beheer

Inrekening van toekomstige eigen verhuur-en beheerlasten in plaats van markt-conforme lasten. Hieronder worden verstaan de directe en indirecte kosten die recht-streeks zijn te relateren aan de verhuur-en beheeractiviteiten van de corporatie en zoals deze worden opgenomen onder de 'lasten verhuur en beheeractiviteiten' in de resultatenrekening

Stap 5. Verdisconteringsvoet

Voor de beleidswaarde wordt de disconte-ringsvoet uit de marktwaarde vervangen door een generieke landelijk vastgestelde disconteringsvoet:

DAEB:	4,17%
Niet-DAEB:	4,70%

Wijzigingen van deze uitgangspunten zijn derhalve van invloed op deze waarde.

Financiën op hoofdlijnen

Door een aantal wijzigingen in de berekening van de beleidswaarde is het lastig de beleidswaarde 2024 af te zetten tegen de beleidswaarde 2023. Door de sociale disconteringsvoet is het mogelijk de beleidswaarde zelfstandig te berekenen zonder de beschikking te hebben over de marktwaarde.

Naast de voorraadmutaties vinden de grootste verschuivingen ten opzichte van 2023 zich plaats in de correctie voor onderhoud en het hanteren van een sociale disconteringsvoet.

Meerjarenprognose

Op basis van het ondernemingsplan en de jaarplannen stelt Woonzorg Nederland elk jaar de financiële meerjarenprognose op.

In de doorrekening werken we met de richtlijnen van de toezichthouders Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), voor onder andere de heffingen en discontopercentages. De meerjarenprognose is een instrument om de strategische koers van Woonzorg Nederland door te rekenen en zo nodig herijken. Ook brengt ze de belangrijkste risico's en (financiële) effecten daarvan in kaart. Daarover leggen we verantwoording af in de Prognose informatie (dPi). De meerjarenprognose hanteert een beschouwingsperiode van tien jaar.

Financiën op hoofdlijnen

Complex	Norm AW/WSW*	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ICR Totaal	> 1,4	1,87	1,52	1,58	1,68	1,67	1,61	1,54
ICR DAEB	> 1,4	1,79	1,44	1,51	1,62	1,61	1,55	1,49
ICR niet-DAEB	> 1,8	2,62	2,72	3,19	3,03	2,87	2,49	2,30
LTV beleidswaarde DAEB	< 70%	52,1%	55,1%	47,0%	49,0%	51,2%	54,1%	56,8%
LTV beleidswaarde niet-DAEB	< 70%	27,6%	24,0%	20,3%	23,5%	27,8%	32,2%	38,3%
Solvabiliteit beleidswaarde DAEB	> 30%	47,7%	44,9%	53,8%	52,7%	50,0%	47,7%	45,9%
Solvabiliteit beleidswaarde niet-DAEB	> 30%	74,5%	76,6%	80,5%	78,4%	70,6%	69,4%	64,6%
Dekkingsratio DAEB	< 70%	37,7%	37,9%	35,5%	37,2%	38,5%	40,3%	41,9%
Dekkingsratio niet-DAEB	< 70%	24,4%	21,5%	19,4%	22,5%	26,2%	30,2%	35,5%
Onderpandsratio	< 70%	33,9%	36,9%	34,6%	36,1%	37,0%	38,7%	40,0%

* Dit betreft de norm AW/WSW 2024. Vanwege de nieuwe beleidswaarde waren de normen AW/WSW voor een aantal ratio's in 2023 afwijkend. Voor 2023 was de norm voor de LTV beleidswaarde DAEB < 85%, de norm voor de solvabiliteit beleidswaarde DAEB > 15% en de norm voor de solvabiliteit beleidswaarde niet-DAEB > 40%

Financiën op hoofdlijnen

De in het najaar 2024 opgestelde meerjarenprognose laat zien dat Woonzorg Nederland binnen de gestelde eisen voor de financiële ratio's in het beoordelingskader van de Aw en het WSW blijft. De economische omstandigheden drukken sterk de ICR. Om deze op peil te houden, is in de MJB 2025 een lager investeringsprogramma ingerekend dat leidt tot een lagere productie. De huidige voorgenomen bijdrage aan de nationale prestatieafspraken en de eigen groeiambities richting wensportefeuille komen hiermee onder druk te staan.

Woonzorg Nederland voldoet aan alle normen die het WSW stelt aan een gezonde financiële positie. De financiële ruimte zit met name in de kasstromen, en wordt vooral begrensd door de hoogte van de beleidswaarde, gerelateerd aan de schuldpositie en de solvabiliteit.

De Loan to Value op basis van de beleidswaarde blijft bij Woonzorg Nederland in de prognoseperiode ruimschoots onder de norm van 70%. Vanwege de stabiliteit van de overige ratio's en doordat er ruim wordt voldaan aan de normen wordt hier niet nader ingegaan op de overige ratio's.

De langlopende schulden stijgen tot en met 2029 met ruim 50% ten opzichte van 2024 naar € 3,0 miljard. Het maximaal door het WSW te borgen leningenvolume bedraagt per 1-1-2024 € 3,5 miljard. Mogelijk wordt dit plafond aangepast en jaarlijks geïndexeerd. Door de temporisering van de investeringen bereiken wij (pas) ultimo 2034 het huidige plafond van € 3,5 miljard.

“Wij voldoen aan alle WSW-normen van een gezonde financiële positie.”

Gebeurtenissen na balansdatum

Besluit huurbevriezing Voorjaarsnota 2025

Op 18 april 2025 heeft de minister van Financiën de Voorjaarsnota 2025 gepubliceerd met daarin een update van de Rijksbegroting 2025 en de daaropvolgende jaren. De Rijksoverheid heeft onder meer het voorgenomen besluit om de huren voor sociale huurwoningen in 2025 en 2026 te bevriezen. Dit betekent dat er geen huurverhogingen mogen worden doorgevoerd tussen 1 juli 2025 en 1 juli 2027. Het betreft een voorgenomen politiek besluit die, op het moment van opmaken van deze jaarrekening, nog niet is vastgelegd in wet- en regelgeving.

Als gevolg van het voorgenomen besluit blijven huurverhogingen in 2025 en 2026 uit en komen daarmee de huurinkomsten in de daaropvolgende jaren tevens lager uit dan

Financiën op hoofdlijnen

initieel verwacht. Hierdoor neemt de toekomstige investeringsruimte van Woonzorg af voor onder meer onderhoud, verduurzaming, leefbaarheid en uitbreiding van de woningvoorraad.

De lagere toekomstige kasstromen uit huuropbrengsten hebben tevens een neerwaarts effect op de marktwaarde en de beleidswaarde van het vastgoed in verhuurde staat en de voorziening onrendabele top. De marktwaarde in verhuurde staat en beleidswaarde van het vastgoed zijn immers bepaald op basis van onder meer de veronderstelling van jaarlijkse huurverhogingen.

Daarnaast heeft het voorgenomen besluit ook impact op begroting onderliggend aan de berekende ratio's 2025 en daaropvolgende jaren, waaronder de Interest Coverage Ratio (ICR) en Loan-to-value (LTV). Beide ratio's zijn belangrijk voor de borging door het Waarborgfonds Sociale

Woningbouw (WSW). Omdat de huurinkomsten door de bevrozing achterblijven bij eerdere aannames, zal de ontwikkeling van de operationele kasstroom achterblijven en daarmee een neerwaarts effect hebben op de ICR. Een gelijk effect zal zichtbaar zijn op de LTV door een afname van de beleidswaarde. Concreet betekent dit dat als gevolg van de huurbevrozing, bij ongewijzigd beleid, onze ICR vanaf 2026 structureel circa 0,15 punt lager uitvalt. Hierdoor zakt de ICR een aantal jaren (na 2027) onder de grens van 1,4, waarbij deze grofweg schommelt tussen 1,3 en 1,4.

Hoewel Woonzorg beleidsmatig zal bijsturen om onze volkshuisvestelijke taak uit te voeren, is door Woonzorg naar aanleiding van het voorgenomen besluit een schatting gemaakt van de mogelijke financiële effecten indien de huurbevrozing voor 2025 en 2026 zich voordoet.

Woonzorg heeft de impact van genoemde gebeurtenis afgewogen op grond van RJ 160 ('Gebeurtenissen na balansdatum') en geconcludeerd dat geen sprake is van een gebeurtenis die nadere informatie geeft over de feitelijke situatie per balansdatum en deze is daarmee niet verwerkt in de jaarrekening 2024. Gelet op het belang en mogelijk toekomstige impact van deze gebeurtenis, is in lijn met RJ 160 deze gebeurtenis toegelicht als gebeurtenis na balansdatum.

Fiscale ontwikkelingen

Vennootschapsbelasting

Per 1 januari 2012 is Woonzorg Nederland integraal belastingplichtig geworden voor de vennootschapsbelasting. Voor de aangiftes vanaf 2017 tot en met 2021 zijn in 2020 afspraken gemaakt met de Belastingdienst over de verwerkingswijze. Deze afspraken zijn vastgelegd in een

Financiën op hoofdlijnen

Vaststellingsovereenkomst (VSO 2017–2021). In 2024 zijn deze afspraken grotendeels voor vijf jaar voortgezet en vastgelegd in een afsprakenbrief. In 2024 is de aangifte 2021 definitief vastgesteld. Tegen de definitieve aanslag 2021 is bezwaar ingediend wegens de toepassing van artikel 15b Wet Vpb 1969. Het bezwaar is tot op heden aangehouden. De aangifte 2022 is voorbereid in 2024 en in maart 2025 ingediend.

Omzetbelasting

Er heeft, in overleg met de belastingdienst, een verbetering plaatsgevonden in het proces van de review van de btw-aangifte, hetgeen de btw-compliance ten goede komt. De suppletie-aangiften zijn tot en met 2022 afgewikkeld. De suppletie aangifte over 2023 is nagenoeg gereed om te worden ingediend.

Overige belastingen en heffingen

In 2024 is geen saneringsheffing geheven.

Wel wordt door het WSW jaarlijks een obli-
goheffing geheven. Over 2024 bedroeg deze
heffing € 0,6 miljoen (2023: € 2,5 miljoen),
zijnde 0,0297% (2023: 0,1383%) van de rest-
schuld van de door het WSW geborgde
leningen.

Beschikbaarheid financiering

In de dekking van onze financieringsbe-
hoefte hebben wij in het verslagjaar geen
problemen ondervonden. In 2024 trokken wij
alleen langlopende, door het WSW geborgde
leningen aan. De WSW-geborgde leningen-
portefeuille bedroeg per ultimo 2024 circa
€ 1,98 miljard. Het totale volume aan aange-
trokken leningen bedroeg circa € 2,0 miljard.

Ultimo 2024 hebben we een positief liquidi-
teitsaldo van € 2,6 miljoen, tegenover een
positief liquiditeitssaldo van € 0,6 miljoen

ultimo 2023. Deze toename van het saldo
wordt grotendeels veroorzaakt door het
hoger saldo afgesloten leningen in 2024.

Financieringbeleid

De totale leningenportefeuille van circa
€ 2,0 miljard heeft ultimo 2024 een gewogen
gemiddelde vermogenskostenvoet van 3,13%
(2023: 3,16%). Op basis van de huidige rente-
curve is de duration – de gewogen gemid-
delde looptijd van de uitgaande kasstromen
van de leningenportefeuille (inclusief rente-
derivaten) – per ultimo 2024 13,7 jaar (2023:
13,3 jaar). Conform vastgesteld beleid werkt
Woonzorg Nederland niet met open finan-
cieringsposities. We trekken pas financiering
aan nadat is vastgesteld dat de liquiditeits-
prognose op korte termijn een financierings-
behoefte aangeeft. In 2024 is voor circa
€ 165 miljoen aan nieuwe leningen aange-
trokken, terwijl circa € 51 miljoen is afgelost.

Financiën op hoofdlijnen

Derivaten

Woonzorg Nederland voert al jarenlang een defensief derivatenbeleid, om financierings- en renterisico's te voorkomen. We hebben een beperkte derivatenportefeuille van € 94 miljoen, in de vorm van lineaire Interest Rate Caps. Dit heeft een gewogen gemiddeld renteplafond van 5,11% (inclusief bancaire liquiditeitsopslag), gecombineerd met de aangetrokken, door het WSW geborgde lineaire roll-overleningen. We hebben daarmee een gesloten derivatenpositie. De positieve marktwaarde van de Interest Rate Caps bedraagt per ultimo 2024 ruim € 1,0 miljoen. De gemiddelde einddatum van deze Interest Rate Caps is augustus 2039. Woonzorg Nederland heeft geen Interest Rate Swaps.

Bij een rentedaling van 1% of 2% gaat de positieve marktwaarde van de Cappositie omlaag. Tegenover een dergelijke daling staat een navenant bedrag aan lagere rentelasten van de onderliggende roll-overleningen. Bij een rentestijging van 1% of 2% geldt een tegenovergestelde beweging. De marktwaarde van een Interest Rate Cap kan niet negatief zijn. Woonzorg Nederland heeft daarnaast een langlopende Extendible Fixe-lening voor een totaalbedrag van € 13 miljoen. In het eerste tijdvak van twintig jaar genereert deze lening lagere rentelasten ten opzichte van de marktrente op het moment van aantrekken. Voor het tweede tijdvak van twintig jaar bestaat op basis van een in deze lening opgenomen 'put receiver swaption' een opportunity loss. De negatieve marktwaarde van deze receiver swaption bedraagt per ultimo 2024 circa € 6,5 miljoen. Voor deze put receiver swaption geldt dat bij een rentedaling de

negatieve marktwaarde toeneemt. Bij een rentestijging neemt de negatieve marktwaarde van deze put receiver swaption af.

Beleggingen

Woonzorg Nederland heeft geen beleggingen.

Cashmanagement korte en lange termijn

Een belangrijk onderdeel van het cashmanagement op korte en lange termijn is het liquiditeitsmanagement. Daaronder wordt verstaan het tijdig zorgdragen voor voldoende liquiditeiten en het beperken van de daaraan gerelateerde liquiditeitsrisico's. Woonzorg Nederland maakt gebruik van een rekening-courant kredietfaciliteit van één bank met een AAA-creditrating.

Financiën op hoofdlijnen

De voorwaarden waaronder deze krediet-faciliteiten zijn verstrekt, bespreken we regelmatig met de bank. Het gebruik van de rekening-courant faciliteiten brengt een inherent liquiditeitsrisico met zich mee. De mogelijkheid bestaat namelijk dat de kredietfaciliteit wordt verlaagd of zelfs ingetrokken. Ultimo 2024 is daar zeker geen sprake van. De rekening-courant faciliteit telt een positief saldo van € 2,6 miljoen.

Liquiditeitsrisico's bestaan eveneens bij de posten zoals benoemd onder 'niet uit de balans blijvende verplichtingen' en bij de te (her)financieren langlopende schulden bij expiratedatum. Maar ook bij toekomstige kasstromen van aangegane Interest Rate Caps in samenhang met de te (her)financieren roll-overleningen. Tevens loopt Woonzorg Nederland liquiditeitsrisico's bij toekomstige kasstromen van de aangegane Extendible Fixe-leningen, als gevolg van de in de geldlening(en) ingebouwde 'Put

receiver swaptions'. We hebben geen zogenaamde Interest Rate Swaps, dus ook niet het daarmee samenhangende liquiditeitsrisico. Beheersing van de liquiditeitsrisico's gebeurt met name door het uitvoeren en monitoren van het Treasury-statuuat, het Treasury Jaarplan en de reguliere managementrapportages.

Verbindingen

Stichting Woonzorg Nederland is in bestuurlijke en/of financiële zin verbonden met diverse andere maatschappijen. Hieronder staat een overzicht van de verbindingenstructuur. Woonzorg Nederland kiest ervoor om de verbindingenstructuur te vereenvoudigen en is niet van plan nieuwe verbindingen aan te gaan. In het verlengde van de nieuwe Woningwet is een verbindingenstatuuat opgesteld. Dit geldt als toetsingskader voor relaties met andere rechtspersonen en vennootschappen. Besluiten over het

aangaan van nieuwe verbindingen of het aanpassen van de relatie met bestaande verbindingen worden aan het verbindingenstatuuat getoetst.

Eind 2024 heeft Woonzorg Nederland de volgende verbinding:

- Woonzorg Nederland Projectontwikkeling B.V. (statutair gevestigd te Amsterdam, kapitaalbelang 100%) heeft primair ten doel het ontwikkelen, voorbereiden en (doen) realiseren van vastgoedprojecten door nieuwbouw, sloop en renovatie.

Risicomanagement

In lijn met de Governancecode is het bestuur bewust van de risico's die verband houden met de activiteiten van een woningcorporatie. Woonzorg Nederland hecht belang aan adequaat risicomanagement en het daarmee in control zijn van relevante risico's.

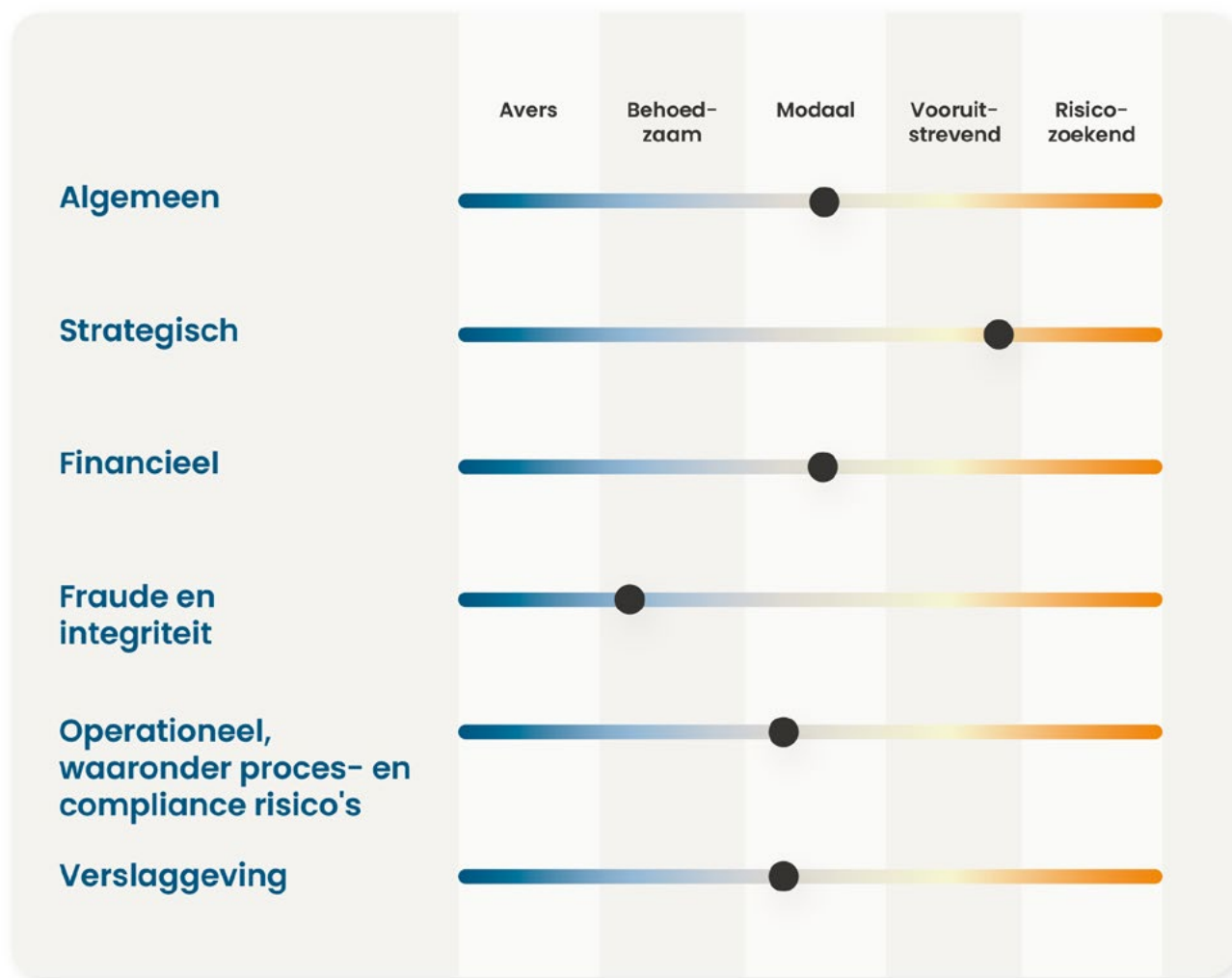
Risicoprofiel en risicobereidheid

Om de doelstellingen te kunnen realiseren, worden activiteiten uitgevoerd die risico's met zich meebrengen. Het bestuur onderkent dat actief risicomanagement een integraal onderdeel is van de operationele bedrijfsvoering, onder eindverantwoordelijkheid van het management op zijn/haar beleidsterrein. Woonzorg Nederland kiest voor een modale (gemiddelde) risicofilosofie en is daarmee 'beheerst ambitieus'. We staan open voor kansen, ook als deze

niet helemaal passen binnen onze kaders. We gaan dan het gesprek aan en wegen de risico's en kansen tegen elkaar af. We zijn bereid om onzekerheid te accepteren als de verwachte voordelen groter zijn dan de verwachte risico's en/of nadelen. Ons beleid is gericht op het preventief beheersen van risico's, waarbij we kosten en baten van beheersmaatregelen tegen elkaar afwegen. Deze risicofilosofie is consistent aan voorgaand verslagjaar. Ieder kwartaal brengen we een risicorapportage uit.



Risicomanagement



Toelichting

Ieder kwartaal brengen we een risico-rapportage uit, gebaseerd op het COSO-framework. In deze rapportage zijn bovenstaande risico's ontrafeld in sub-risico's met een toelichting qua ontwikkelingen en beheersingsmaatregelen.

Algemeen en strategisch

Woonzorg Nederland wil maximaal inzetten op het realiseren van de maatschappelijke opgave. Gegeven de druk op de woningmarkt en het belang van goede ouderenhuisvesting daarbinnen acht Woonzorg Nederland het noodzakelijk om, ter realisatie van onze strategische ambitie, een stap naar voren te zetten. Wel gaan wij tijdig op zoek naar mogelijkheden om te tempo-riseren of keuzes te maken. Dat doen we als de middelen niet toereikend blijken en bijsturing op korte termijn noodzakelijk is om te blijven voldoen aan het financiële risicobereidheidskader.

Risicomanagement

Financieel

Op financieel gebied is de risicobereidheid daarom gesteld op modaal. Woonzorg Nederland is bereid ambities te stellen die leiden tot een begroting dicht op de externe financiële normen, maar niet er overheen. Om, ten behoeve van onze financiering, borgbaar te blijven dient Woonzorg Nederland te voldoen aan de financiële ratio's van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit woningcorporaties (AW).

Fraude en integriteit

Woonzorg Nederland heeft ten aanzien van fraude en integriteit een risico-averse houding. Fraude is desondanks niet helemaal uit te sluiten en bij fraudepreventie hoort ook een kostenbatenanalyse. Bij fraudesignalen onderneemt Woonzorg Nederland actie. Woonzorg Nederland en haar medewerkers handelen in lijn met de van toepassing zijnde vuistregels en rituelen.

Operationeel, waaronder proces- en compliance risico's

Woonzorg Nederland streeft ernaar te voldoen aan relevante wet- en regelgeving. Tegelijkertijd verwachten wij echter van medewerkers dat zij vanuit onze doelstellingen binnen het wettelijk kader zoeken naar wat wel kan om onze proces- en compliance risico's te beheersen en hier op toereikende wijze uitvoering aan te geven. Hierbij is het acceptabel dat de grenzen worden opgezocht, zonder deze bewust te overschrijden.

Verslaggeving

We streven ernaar te voldoen aan relevante wet- en regelgeving rondom verslaggeving. Ten aanzien van (wettelijke) rapportageverplichtingen is onze houding daarmee meer richting behoedzaam. In het kader van maatschappelijk relevante rapportages zijn we meer richting vooruitstrevend om daarmee onze informatievoorziening richting

stakeholders te verbeteren. Per saldo komt dit op modaal uit.

Strategische risico's

Woonzorg Nederland heeft, bij de uitvoering van de risicoanalyse, deze ingedeeld in strategische risico's, operationele risico's van strategisch belang, financiële risico's, compliance risico's en verslaggevingsrisico's. De vijf strategische risico's met het grootste strategische belang voor Woonzorg Nederland zijn hieronder toegelicht, inclusief de wijze waarop we deze risico's beperken.

1. Landelijke politiek

Dit betreft het risico dat de landelijke politiek onvoorspelbaar is en besluiten neemt met een negatieve invloed op de realisatie van doelstellingen van Woonzorg Nederland. Om dit risico te beheersen, zijn we actief betrokken bij het politieke debat, zeker als het gaat om seniorenhuisvesting. In het licht van de keuze om op financieel gebied

Risicomanagement

scherper te acteren, investeren we ook in scenario-analyses.

2. Medewerkers

Dit betreft het risico dat Woonzorg Nederland onvoldoende gekwalificeerd personeel/talent kan aantrekken, opleiden en behouden om de ambities te kunnen realiseren. Woonzorg Nederland wil zich onderscheiden in werkgeluk. Werkgeluk is één van de bouwblokken in ons ondernemingsplan. Vanuit dit bouwblok worden diverse initiatieven uitgewerkt en geïmplementeerd. Er is bij dit risico ook ruim aandacht voor de vitaliteit en het welzijn van medewerkers.

3. Vastgoedopgave realiseren

Dit betreft het risico dat Woonzorg Nederland niet in staat is de vastgoedopgave te realiseren in de markt.

Woonzorg Nederland wil de besteding van maatschappelijk geld kunnen verantwoorden, op lange termijn financieel gezond blijven én de opgave voortvarend ter hand nemen. In deze dynamiek is aandacht op strategisch niveau essentieel. Onder meer door enerzijds lange termijn samenwerkingsverbanden aan te gaan met relevante partijen, en anderzijds door een goed afwegingskader uit te werken om de kansen die zich voordoen te beoordelen.

4. Positionering

Dit betreft het risico dat Woonzorg Nederland onvoldoende positie heeft om de opgave te realiseren. Om voldoende positie te verwerven en/of te behouden in de verdeling van de opgave is het belangrijk om onderscheidend te zijn en een breed en sterk netwerk te onderhouden. De mate van versnippering van ons bezit kan er echter toe

leiden dat wij onvoldoende positie hebben om deze toegevoegde waarde voor het voetlicht te brengen en te kunnen realiseren. We richten ons op het onderscheidend vermogen en blijven in gesprek lokale en regionale stakeholders over onze ontwikkelconcepten en groeiambities.

5. Strategische samenwerking

Dit betreft het risico dat Woonzorg Nederland onvoldoende in staat is strategische samenwerkingen aan te gaan. De risicostrategie richt zich enerzijds op het wegnemen van belemmeringen om samenwerkingsverbanden aan te gaan en anderzijds op de beheersing van de risico's die daarin ontstaan.

Risicomanagement

Frauderisico's

Woonzorg Nederland heeft een lage risicobereidheid als het gaat om frauderisico's. Fraude en integriteit hebben structureel de aandacht, waarbij er wel het besef is dat het risico nooit helemaal is uit te sluiten. Bij preventie hoort dan ook een kosten-baten analyse. Om invulling te geven aan deze risicobereidheid wordt er periodiek een frauderisicoanalyse uitgevoerd. De meest relevante frauderisico's, zoals hiernaast opgenomen, zijn integraal onderdeel van het internal control framework.

Risico beschrijving	Beheersmaatregel
Vastgoed: aan- en verkoop tegen onjuiste/niet-zakelijke prijs	Meerdere taxaties, controle projectdossiers op naleving kaders (4-ogen), betrokkenheid JZ.
Verhuur vastgoed: woonfraude waaronder illegale bewoning/onderverhuur, hennepteelt.	Opname in huurcontract, aanwezigheid bewonersconsulenten op de complexen werkt preventief. Daarnaast een klachten-portaal voor huurders.
Verhuur vastgoed: tegen te lage huurprijzen of onrechtmatige toewijzing	Diverse controles waaronder onafhankelijke controle inkomensdossiers, functiescheiding, uitvoeren van steekproeven.
Onderhoud en verduurzaming: niet-zakelijke opdrachtverstrekking/gunning onderhoud	Processen volgens inkoop- en aanbestedinsbeleid, toetsing door Tenderboard en uitvoeren van steekproeven.
Onderhoud en verduurzaming: factureren van niet uitgevoerd werk	Aanwezigheid van opzichters (direct toezicht), uitvoeren van steekproeven en audits.
Financiën (facturen): Onrechtmatige betalingen	Functiescheiding verwerking en controle betalingen.
ICT: Cyber: potentiële (data-)schade uit een inbreuk op de informatiesystemen door cyberaanvallen.	Periodieke pen(etratie-)testen, wachtwoordbeleid, bewustwordingssessies met voorbeelden.
ICT: Superusers (Doorbreken' van (aangebrachte) functiescheidingen/4-ogen principes door deze superusers)	Beperking van rechten en logging van mutaties.
Personeel: Verduistering of verspreiding van privacy gevoelige informatie	Beperking toegang tot specifieke data, loggegevens op mutaties gevoelige informatie en bewustwording (integriteitscode en training).

Risicomanagement

Naast deze bovenstaande, meer in detail benoemde, frauderisico's zijn er nog andere frauderisico's, met qua inschatting een lager risicoprofiel. Deze worden gemonitord door de managers.

Ontwikkeling en risico's in het verslagjaar

Terugkijkend op 2024 heeft de stijgende trend in rente- en kostenontwikkeling impact op de realisatie van de vastgoedopgave en de betaalbaarheid van het wonen. Dit raakt zowel het tempo van de ontwikkelingen als ook de omvang van het onrendabele deel op vastgoedinvesteringen. Het noodzaakt ons om nog meer te prioriteren. De stijging in rente zorgt voor een stijging in onze financieringslasten en een verlaging van de ICR, welke nog wel boven de normwaarde zit.

Afgelopen jaren heeft Woonzorg Nederland in de breedte verdere stappen gezet in de financiële en operationele beheersing van de organisatie om daarmee 'meer zichtbaar In control' te komen. Dit heeft zich bijvoorbeeld geuit in een uitgebreid internal control framework met risico's en beheersingsmaatregelen per proces. Naast zichtbaar is ook de risicocultuur en elkaar (durven) aanspreken als dat nodig is, relevant. Tegelijkertijd zien we aan de uitkomsten van het medewerkersonderzoek dat dit toch ook een punt van aandacht blijft. Bij deze zogenaamde soft controls staan we stil en halen we praktijkvoorbeelden aan om dit steeds beter toe te passen bij de onderlinge samenwerking binnen Woonzorg Nederland.

Het uitgangspunt bij het risicomanagement blijft het Three Lines model. De lijnorganisatie is verantwoordelijk voor haar eigen processen. Daarbij wordt zij ondersteund en geadviseerd door de tweede lijn, die tevens bewaakt dat de lijnorganisatie deze verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk neemt. De concerncontroller is, in lijn met de Woningwet, de wettelijke controller en bewaakt vanuit een onafhankelijke positie de algehele voortgang en kwaliteit van de bedrijfsvoering. Periodiek wordt de risico-rapportage gedeeld met Bestuur en RvC.

Environmental Social Governance



ESG

In dit jaarverslag over 2024 geven we een inkijk op hoofdlijnen van onze ESG-activiteiten, die gericht zijn op het minimaliseren van de milieubelasting, het bevorderen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en het waarborgen van goed bestuur. Het weerspiegelt niet alleen onze inspanningen en prestaties, maar ook onze diepe toewijding aan een betere en meer rechtvaardige toekomst voor iedereen. Elke dag streven we ernaar om een verschil te maken. We willen dat onze inspanningen voelbaar zijn in het dagelijks leven van de bewoners die wij dienen. Tegelijkertijd willen we ook benadrukken dat we met deze ESG-paragraaf in het jaarverslag niet de intentie hebben de indruk te willen wekken CSRD-proof te zijn.*

Dit jaar hebben we weer een extra stapje gezet op de relevante ESG-onderdelen. Zo hebben we weer een volledige CO₂-voetafdruk in beeld gebracht, is een klimaatrisico-scan uitgevoerd en zijn onze geclusterde woonvormen verder doorontwikkeld. Deze inzichten stellen ons in staat om enerzijds onze ecologische voetafdruk verder te verkleinen en anderzijds om onze complexen te verbeteren met diverse initiatieven die bijdragen aan het welzijn van onze bewoners en de gemeenschap.



“Onze inspanningen moeten voelbaar zijn in het dagelijks leven van de bewoners die wij dienen.”

ESG en onze Sustainable Development Goals

Met onze ondernemingsvisie dragen we bij aan specifieke 'Sustainable Development Goals' (SDG's).

Kapstok voor de ondernemingsvisie zijn onze **7 bouwblokken** die passen bij onze specifieke focus en toegevoegde waarde. We leggen wel de link met de SDG's vanwege de herkenbaarheid voor partners en vanwege het toenemende (verplichte) gebruik van deze SDG's in de verantwoording.

Woonzorg Nederland draagt specifiek bij aan deze 10 thema's



Bron: Sustainable Development Goals, United Nations



Woonzorg Nederland bouwblokken binnen SDG

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

De CSRD is een nieuwe richtlijn vanuit de Europese Commissie die de komende jaren voor alle grotere bedrijven gaat gelden om de duurzaamheidsrapportage te verbeteren en uit te breiden. De CSRD heeft als doel om de kwaliteit, consistentie en vergelijkbaarheid van duurzaamheidsinformatie te verbeteren en de groene en sociale doelstellingen van de EU te ondersteunen. De European Sustainability Reporting Standards (ESRS) zijn standaarden die de inhoud en presentatie van de duurzaamheidsverslaggeving onder de CSRD definiëren.

Hoewel deze verplichting nog niet formeel geldt voor woningcorporaties, beschouwen wij onszelf als maatschappelijke organisatie ook als een entiteit van publiek belang. We voelen een sterke verantwoordelijkheid om transparant te zijn over onze duurzaamheidsprestaties en de sociale impact die wij maken. Omdat we enerzijds vinden dat het onze maatschappelijke plicht is te acteren op deze onderwerpen en transparant te zijn wat we hierin doen. En anderzijds omdat we als woningcorporaties midden in de samenleving acteren en daardoor 'onderdeel zijn van een keten'. Juist in deze keten doen steeds meer organisaties mee en zetten een stap naar voren met meer inzet rondom de environmental en social activiteiten.

Uiteindelijk willen we, samen met onze collega's, huurders en leveranciers de juiste dingen doen en daartoe komende jaren stapsgewijs verbeteringen doorvoeren.

Materiële onderwerpen

Identificatie van materiële onderwerpen

Volgens de CSRD moeten organisaties rapporteren over "materiële" duurzaamheidskwesties. Dit houdt in dat een "dubbele materialiteitsbeoordeling" uitgevoerd moet worden om vast te stellen welke duurzaamheidskwesties voor de organisatie en haar stakeholders het belangrijkste zijn. 'Dubbel' verwijst naar het feit dat de relevantie van een duurzaamheidskwestie vanuit twee perspectieven moeten worden bekeken. Enerzijds hebben organisaties invloed op mens en milieu (de inside-out visie). Anderzijds creëren duurzaamheidsgerelateerde ontwikkelingen en gebeurtenissen (nieuwe) risico's en kansen voor organisaties (de outside-in visie). Uiteindelijk bepaalt het bestuur van de organisatie of een onderwerp materieel is of niet. Daarmee is de materialiteitsbeoordeling in feite een 'kapstok' op basis waarvan, gebaseerd op de uitkomsten en keuzes, de rapportage wordt ingericht.

Woonzorg Nederland bouwblokken binnen SDG

Belangrijkste materiële onderwerpen

Woonzorg Nederland heeft zelf een indicatieve materialiteitbeoordeling uitgevoerd en tegelijkertijd is in 2024 ook een materialiteitsbeoordeling uitgevoerd, specifiek voor de woningcorporatiesector. Deze is opgesteld door DGBC en CBRE in opdracht van De Vernieuwde Stad en in samenwerking met Aedes.

Als we de 'sector-materialiteitsbeoordeling' naast onze materialiteitsinschatting leggen, dan constateren we dat deze grote lijnen overeen komt. Ten opzichte van vorig jaar zijn een tweetal thema's iets verschoven (meer materieel geworden), te weten 'E5 Materiaalgebruik en circulariteit' als ook 'S4 Consumenten en eindgebruikers'. Dit is in lijn met de 'sector-materialiteitsbeoordeling'. Uit deze materialiteitsbeoordeling volgt dat E1 Klimaatverandering, S1 Eigen werknemers en G1 Zakelijk gedrag, E5 Materiaalgebruik en circulariteit' en 'S4 Consumenten en eindgebruikers' de meest materiële onderwerpen zijn.



Overzicht materiële onderwerpen

ESG thema

Environment

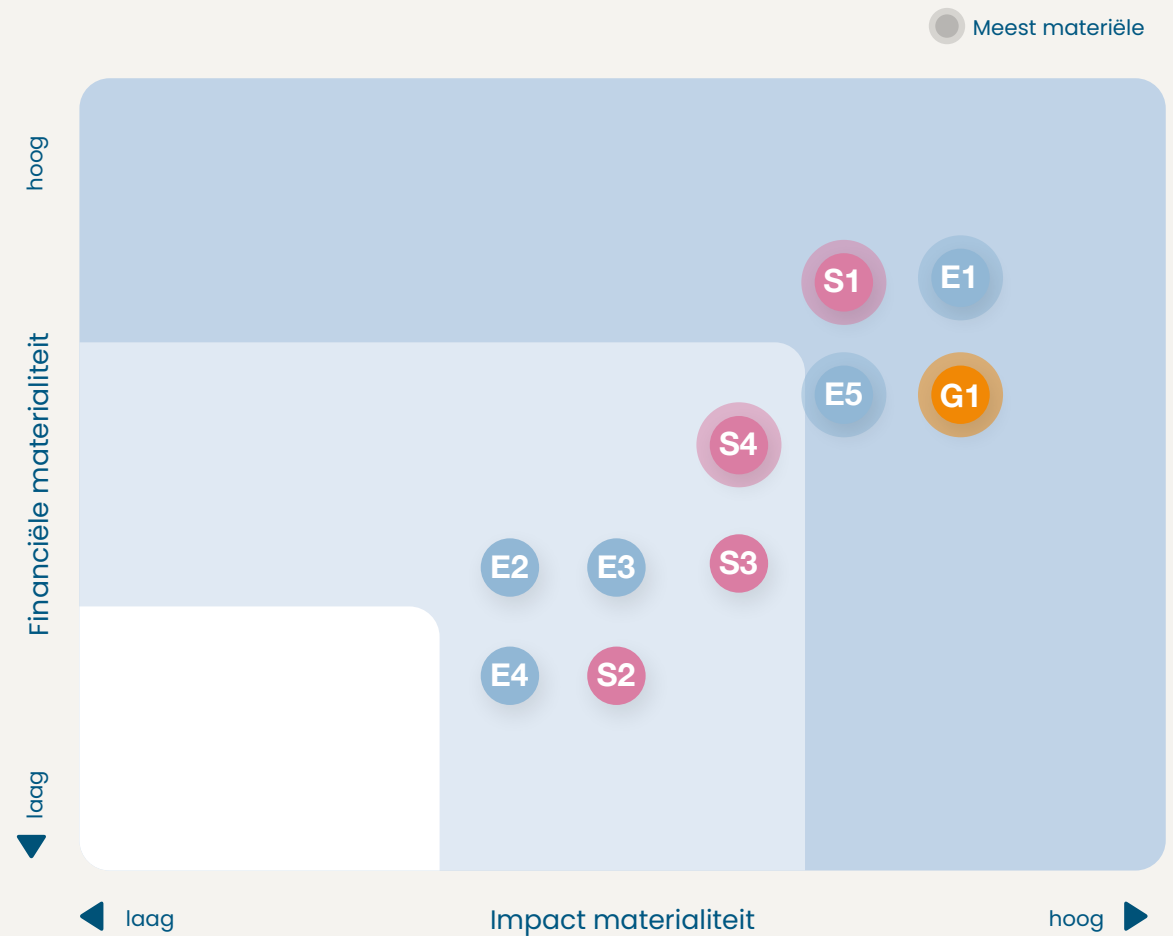
- E1 Klimaatverandering
- E2 Verontreiniging
- E3 Water
- E4 Biodiversiteit
- E5 Materiaalgebruik en circulariteit

Social

- S1 Eigen werknemers
- S2 Medewerkers waardeketen
- S3 Getroffen gemeenschappen
- S4 Consumenten en eindgebruikers

Governance

- G1 Zakelijk gedrag



ESG-activiteiten en impact

Om inzicht te geven in de materiële thema's is onderstaand een greep uit onze activiteiten opgenomen die bijdragen aan de impact die we hiermee maken. Hiermee maken we ook inzichtelijk dat de ESG-thema's integraal onderdeel zijn van onze activiteiten.

Prestaties en Activiteiten

E1 ESRS E1 Klimaatverandering



Prestaties

- **99%** van de complexen heeft conditiescore 3 of beter
- **869** woningen verduurzaamd
- **92** zorgenheden verduurzaamd
- **147** zonnepanelen gelegd
- **3,4%** daling van CO₂-uitstoot van ons vastgoed
- **264** woningen zijn aangesloten op een warmtenet
- **223** woningen werden voorzien van een hybride collectieve installatie

Activiteiten

- Beleid 'Green assets' opgesteld en aangescherpt
- CO₂-voetafdruk (scope 1, 2, 3) opgesteld en is de basis voor sturing CO₂-beperking
- Verduurzamen van woningen en zorgvastgoed heeft een positief effect op de energierekening van bewoners
- Klimaatrisico-scan uitgevoerd met een verdiepend beeld van impact op onze huurders(beleving) en complexen
- Onderzoek met Colliers uitgevoerd; waaruit blijkt dat verduurzaming positieve invloed heeft op waardering woningen

Impact

Met onze activiteiten krijgen we inzicht in onze CO₂-uitstoot en sturen we er op om dit beperken. Door onder meer het verduurzamen van ons vastgoed creëren we een prettiger leefklimaat en lagere woonlasten voor onze bewoners. Op deze wijze dragen we bij aan het beperken van de klimaatverandering.



Leefbare en zorgzame complexen
en buurten



Duurzame leefomgeving

SDG



E5 ESRS E5 Materiaalverbruik en circulaire economie



Prestaties

- **100%** van de nieuwbouw voldeed aan de (strengere dan landelijke) norm voor MPG ($< 0,6$)
- **ENG** (Energie Neutraal Gebouw) wordt al toegepast bij nieuwbouw (= strenger dan huidige BENG)
- **MKI** (Milieu Kosten Indicator) steeds breder in beeld bij ketenpartners voor onderhoud en verduurzaming
- **1e projecten** met tastbare resultaten gerealiseerd, zie voorbeeld case Amsterdamse Poort

Activiteiten

- Routekaart materiaaltransitie opgesteld, als onderdeel van green assets beleid
- Sturing binnen projecten op MPG (Milieu Prestatie Gebouwen) en MKI (Milieu kosten indicator)
- Circulair onderhouden en renoveren, waaronder toepassen circulair glas bij projecten
- Houtbouw in ontwikkelingsfase bij projecten
- Materiaalhergebruik toepassingen vanuit slooprojecten

Met onze activiteiten kiezen we bij investeringsprojecten bewust voor bepaalde materialen of beperken we bewust het materiaalgebruik. Door beleid, keuzes en prioritering hierin dragen we bij aan minder of ander materiaalgebruik en bevorderen we de circulaire economie. Bovendien helpt dit om een lagere milieu-impact te realiseren.



Leefbare en zorgzame complexen
en buurten



Duurzame leefomgeving

SDG



S1 ESRS S1 Eigen werknemers



Prestaties

- **7,2** Ervaren werkgeluk van onze medewerkers op een mooi stabiel niveau
- **78%** van de medewerkers beoordeelt het werkgeluk met een 7 of hoger
- **345** cursussen/trainingen gevolgd om talenten verder te ontwikkelen

Activiteiten

- Beleid (strategisch personeelsplan) aangescherpt
- Processen rondom werknemersvertegenwoordigers zoals OR
- Jaarlijks onderzoek naar werkgeluk
- Aandacht voor soft controls (cultuur&gedrag), welzijn en vitaliteit
- Sociale en psychologische veiligheid op de werkvloer (trainingen, bewustzijn, vertrouwenspersoon)
- Diversiteit en inclusie (beginselen aanpak, beleid en quick wins)
- Nieuwe applicatielandschap verder ontwikkeld voor faciliteren van betere digitale en moderne processen
- Waardestromen doorontwikkeld waarbij processen worden ingericht waar de bewoners en gebruikers centraal staan

Met onze activiteiten sturen we concreet op het behouden en verbeteren van het werkgeluk van onze medewerkers. Door de focus op talent aantrekken, behouden, ontwikkelen (loopbaanperspectief) blijven we ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever.



Waardegedreven werken



Werkgeluk ervaren

SDG



S4 ESRS S4 Klanten en eindgebruikers



Prestaties

- **7,3** Woongeluk van onze huurders (zelfstandige woningen)
- **80%** van onze complexen is een woonformule
- Nieuwe verbeterde opzet klanttevredenheidsmeting (zakelijk segment) slaat aan
- **33%** Inmiddels het aandeel zorggeschikt wonen, door ontwikkeling woonvormen
- **98,7%** (doel > 95%) woningen met huur beneden de 1e aftoppingsgrens toegewezen aan de doelgroep passend toewijzen
- **74,2%** (doel > 70%) DAEB-woningen bereikbaar voor inkomen tot de grens van passend toewijzen
- **2.904** huishoudens aan een nieuwe woning geholpen
- **536** opgeleverde nieuwe verhuureenheden (betreft zowel aankoop & sloop/nieuwbouw)

Activiteiten

- Nieuwe applicatielandschap verder ontwikkeld voor faciliteren van betere digitale klantprocessen
- Waardestromen doorontwikkeld waarbij processen worden ingericht waar de klant en gebruiker centraal staan
- Woongeluk bewoners in beeld
- Betaalbaar en kwalitatief woningaanbod, waarmee toegankelijk voor de laagste inkomens
- Uitbreiden kernportefeuille woningen, aansluitend op wensportefeuille
- Doorontwikkeling geclusterde woonvormen en zorgzame buurten en onze bijdrage in de ouderenzorg-/welzijnsdomein (Nationale Prestatie Afspraken)
- Woonlasten check nibud (sociaal/midden)

Met de realisatie van het ondernemingsplan en de wensportefeuille, realiseren we aantrekkelijk, modern en betaalbaar woonaanbod voor onze huurders. Door focus op onze dienstverlening, locaties (zorgzame buurten) en steeds meer doorontwikkelde verschillende woonvormen voelen onze bewoners zich 'thuis' waar ze zelf de regie hebben over hun leven. Er is ruimte voor ontmoeten, extra oog voor toegankelijkheid en veiligheid en een bewonersconsulent is het vaste aanspreekpunt voor bewoners en partners in de wijk. Door ons continue hiervoor te blijven inzetten dragen we bij aan het woongeluk van onze bewoners.



Leefbare en zorgzame complexen en buurten



Nieuwe oplossingen wonen met 24-uurszorg



Betaalbaar en toegankelijk woonaanbod



Ruimte op de woningmarkt



Waardegedreven werken

SDG



1 GEEN ARMODIE



3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN



8 WAARDIG WERK EN ECONOMISCHE GROEI



10 ONGELIJKHEID VERMINDEREN



11 DUURZAME STEDELIJKE GEWELDEN



17 PARTNERSCHAP OM DOELSTELLINGEN TE BEREIKEN

G1 ESRS G1 Zakelijk gedrag



Activiteiten

- Governance: lobby bij het Rijk met aandacht voor zorggeschikt aanbod
- Bijdrage in de ouderenzorg-/welzijnsdomein (Nationale Prestatie Afspraken)
- Stakeholdermanagement dialoog aanwezig waaronder huurders-organisaties, LHP, gemeenten
- Interne structuur, toezicht en beleid in aansluiting met governancecode en woningwet
- Risicomanagement en beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en cultuur ingericht
- Beheer van relaties en leveranciers vormgeven, inclusief betalingspraktijken



SDG



We hebben een actieve houding (lobby) bij het Rijk en het stakeholder-management krijgt onze volle aandacht. Dit om uitbreiding van geschikt en passend aanbod voor senioren te kunnen realiseren. Als vanzelfsprekend is het daarvoor relevant dat de interne organisatie adequaat is ingericht om dit mogelijke maken.

-  Leefbare en zorgzame complexen en buurten
-  Nieuwe oplossingen wonen met 24-uurszorg
-  Duurzame leefomgeving
-  Betaalbaar en toegankelijk woonaanbod
-  Ruimte op de woningmarkt
-  Waardegedreven werken
-  Werkgeluk ervaren

ESG nader uitgelicht:

E1 Voetafdruk 2024

De CO₂ voetafdruk is opgesteld conform het GHG-protocol. Dit protocol verdeelt de uitstoot in verschillende scopes, gebaseerd op de herkomst van de broeikasgassen.

In 2024 zijn we weer een stap verder dan 2023. Onder meer omdat aanvullende data beschikbaar is gekomen zoals bijvoorbeeld rondom het onderhoud. Hierdoor is de totale uitstoot hoger dan vorig jaar.

Het heeft ons ook geleerd dat het een aantal jaren duurt voordat een complete voetafdruk in beeld is. Door het op te nemen in processen blijven we dit continu verbeteren.

Scope 1 (in ton CO₂)



10

Middelen →
vluchtige
gassen



12

36

Brandstof
wagenpark



13

78

Energie
genereren

Scope 1

Alle directe emissies: emissies die worden uitgestoten door installaties die in eigendom zijn van of gecontroleerd worden door de eigen organisatie. Zoals bijvoorbeeld de uitstoot van eigen airco's, eigen wagenpark of eigen verbrandingsinstallaties (CV-ketels).

Scope 2 (in ton CO₂)



21

344

Ingekochte
elektriciteit



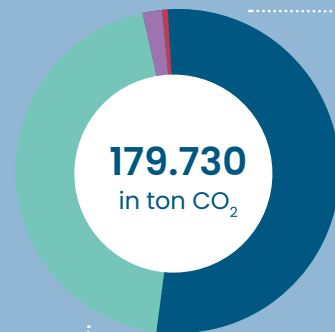
22

26

Ingekochte
warmte

Scope 2

De indirecte emissies: emissies die ontstaan door het verbruik van elektriciteit en warmte opgewekt in installaties die niet tot de eigen organisatie behoren. De organisatie koopt energie in en verantwoordt de emissies die vrijkomen bij het opwekken van deze energie, bijvoorbeeld het verstoken van kolen in energiecentrales.



- 124 scope 1
- 370 scope 2
- 97.811 scope 3 up
- 81.425 scope 3 down

Scope 3 down (in ton CO₂)



53

81.425

Verhuurde faciliteiten

Scope 3 Downstream

Alle emissies die betrekking hebben op producten en diensten van de eigen organisatie door het gebruik daarvan bij de afnemer. Een voorbeeld hiervan is het energieverbruik door de huurder in de gehuurde woningen.

Scope 3 up (in ton CO₂)



31-33

280

Zakelijke
dienstreizen



38

76

Afval eigen
operatie



34

249

Woon-
werkverkeer



40

97.104

Uitgevoerde projecten
en onderhoud



35

80

Ingekochte
diensten



37

22

Overig

Scope 3 Upstream

Alle overige emissies als gevolg van activiteiten die voortkomen uit bronnen die geen eigendom van de organisatie zijn of die niet beheerd worden door de organisatie.

Voorbeelden zijn emissies die voortkomen uit de productie van ingekochte materialen bij projecten en het woon-werkverkeer van medewerkers.

ESG nader uitgelicht:

E1 Klimaatrisico-scan woningen

● Score risicoprofiel: Middel

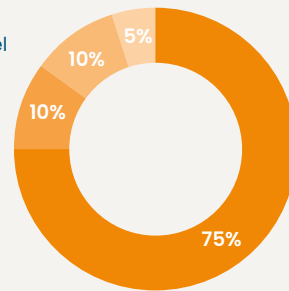
- Hittestress door warme nachten 2050
- Grondwateroverlast

● Score risicoprofiel: Laag

- Natuurbrand gevoeligheid 2050
- Paalrot 2050
- Verschilzetting 2050
- Bodemdaling door ophoging 2020-2050
- Maximale waterdieptekaart
- Waterdiepte bij hevige bui 70mm 2 uur
- Plaatsgebonden overstromingskans 2050 20cm
- Wateroverlast deepdive
- Gemiddelde hoogste grondwaterstand huidig
- Ontwikkeling kans grondwateroverlast 2050

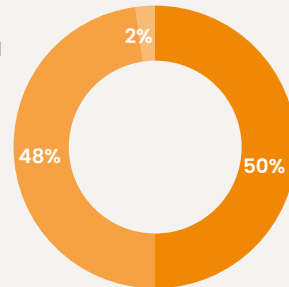
Hittestress door warme nachten 2050

- Hoog
- Middel
- Laag
- Geen



Grondwateroverlast

- Hoog
- Middel
- Laag
- Geen



Klimaatrisico-scan geeft ons meer inzicht

Onder E1 Klimaatverandering is een klimaatrisicoscan uitgevoerd op de portefeuille van Woonzorg Nederland. Dit is gedaan door NL Greenlabel op basis van 'Framework for climate adaptive buildings' van Dutch Green Building Council. De scan is verdeeld over 2 onderdelen, namelijk enerzijds een scan met betrekking tot invloed van de omgeving op de portefeuille en anderzijds van de woningen zelf.

Bij de woningen bestaat de scan uit 12 relevante onderdelen. Zie het kader aan de linkerkant. De uitkomst laat zien dat slechts 2 onderdelen, hittestress en grondwateroverlast, een meer gemiddeld risicoprofiel hebben. De overige risico's hebben een overwegend laag risicoprofiel.

De omgevingsscan betreft kenmerken van de omgevingen van onze locaties buiten onze perceelgrenzen. Dit zijn hittestress, wateroverlast, welzijn, hinder, vegetatie en duurzame mobiliteit. Hieruit blijkt dat hittestress en vegetatie vanuit de omgeving iets minder scoren – belangrijke disclaimer hierbij is wel dat bij dit laatste onze eigen, merendeels redelijk groene buitengebieden/tuinen, nog niet zijn meegenomen. De overige onderdelen vallen juist mee; dat is positief.

Integratie van project met duurzaamheidsthema's van de stad

Een mooi voorbeeld van dat we steeds meer verdiepen op duurzaamheid is een project in Amsterdam, gelegen bij de Amsterdamse Poort.

Amsterdamse Poort is een winkelgebied in Amsterdam Zuidoost met een grote variatie aan winkels, kantoren en woningen. Het huidige complex bestaat uit een commerciële plint met een groot parkeerdek op dreefniveau. Aan de rand van het cluster staat een woonblok met huurwoningen. De huidige vele leegstand in de commerciële plint en met name de straat voelt sociaal onprettig. Om deze kwaliteit te vergroten wordt er getransformeerd.

De Sustainable Development Goals zijn leidend geweest bij de ontwikkeling en er is extra aandacht geweest voor de 6 duurzaamheidsthema's van de gemeente Amsterdam. Dit zijn:

1. Klimaatadaptatie
2. Duurzame energie en aardgasopwekking
3. Circulaire gebouwde omgeving
4. Uitstootvrije mobiliteit en aardgasvrije ontwikkeling
5. Natuurinclusief bouwen
6. Afvalvrije stad

Door de kwalitatieve woningen, in combinatie met een veilige en groene leefomgeving is de woon-kwaliteit hoog.



Enkele highlights binnen dit project:

Binnenin de wooncomplexen komen grote groene binnentuinen, waarbij er volop plek is voor mens, natuur en dier.

Energie:

- Door goede isolatie en een compact bouwvolume in combinatie met een slim ontwerp en installatiesysteem wordt de energiebehoefte beperkt.
- Er worden duurzame bronnen gebruikt, zoals warmte en koude opslag vanuit de grond.
- Het project voldoet ruim aan de BENG-eisen door gasloos bouwen en PV-panelen.

Materialen en circulariteit:

- **Circulariteit:** Het verminderen van de benodigde materialen en slim omgaan met de gebruikte materialen zijn belangrijke thema's geweest bij het opzetten van het ontwerp.

- **Robuuste materialen:** Voor de beschutte gevel van de laagbouw aan de binnentuin wordt een biobased plaatmateriaal gebruikt op basis van houtvezels en biohars. De gevel van de hoogbouw staat volop in de wind is afhankelijk van weersinvloeden. Voor deze gevel kiezen we een robuust materiaal dat onderhoudsarm is en lang mooi blijft voor de gehele levensduur.
- **Besparen materiaal en bouwafval:** waar gesloopt wordt, worden de materialen op een duurzame manier gerecycled. De geveldelen zullen prefab op de bouw aangeleverd worden wat efficiënt bouwen stimuleert en bouwafval reduceert.

Ecologie/natuurinclusief:

- Door het gebruik van wateropvang op de daken en de binnentuin wordt regenwater eerst maximaal gebufferd en wordt vervolgens overtollig regenwater vertraagd afgevoerd naar het riool.

- Het water wordt in de basis opgeslagen in kratten op de daken, zodat dit direct gebruikt kan worden door de beplanting om te groeien, bloeien en hun ecosysteemdiensten te leveren.
- Het is een gebouw voor mens en dier. Door het ontwerp zien vogels dit als een rotslandschap. Ook worden nestkasten voor vogels opgehangen.
- Het winkelgebied van de Poort is zeer steenachtig. Afgezien van enkele bomen is er weinig natuur te vinden. Het uitgangspunt is om echt een stukje natuur en biodiversiteit binnen het blok te creëren waarbij er ook duidelijke plekken ontstaan die gebruikt kunnen worden door de bewoners. Op deze manier maken wij het winkelgebied een stukje groener, zal de luchtkwaliteit verbeteren en zal de hittestress in de bebouwde omgeving verminderen.

ESG nader uitgelicht

Klanten en eindgebruikers laat onze impact zien op het woongeluk van onze bewoners.

Bijgevoegd een mooi voorbeeld waar een nieuwe woonvorm samen komt in een project:

Case **S4**



Stadsveteraan, een uniek project passend binnen onze woonvorm G'oudSamen

De Stadsveteraan is een innovatief en uniek woonconcept voor 55-plussers. Het is de eerste realisatie van de nieuwe woonvorm G'oudSamen en een direct resultaat van de intentieovereenkomst Geclusterd Wonen voor Ouderen in Amsterdam, die met de gemeente is ondertekend voor het realiseren van 2.000 zelfstandige geclusterde seniorenwoningen. In het complex vind je zogenaamde Friendswoningen, waar men met 2 of 3 personen samenwoont. De huurder heeft een eigen slaap- en badkamer en deelt een woonruimte en keuken. Door het behouden van een eigen woonadres mist de huurder geen eventuele toeslagen. In het complex zijn ook veel ontmoetingsruimtes te vinden. Denk hierbij aan een kookstudio, een klusruimte en een atelier. Alles is ingericht om samen redzaam te wonen.

Relatie met onze huurders

Om onze huurders zo veel mogelijk invloed te geven op de eigen leefomgeving, zetten we in op zowel de formele als informele participatie. Waar sprake is van een actieve bewonerscommissie ('huurderscommissie'), voeren wij daar overleg mee conform de Overlegwet. Vanwege de aard en kwetsbaarheid van onze doelgroep – die er in het algemeen tegenop ziet, of weinig geïnteresseerd is om deel te nemen aan vaste overlegstructuren – faciliteren en stimuleren wij daarnaast zoveel mogelijk informele participatievormen rond concrete, vaak tijdelijke, projecten of activiteiten. Denk aan klankbordgroepen of de samenwerking met huurders bij bijvoorbeeld de inrichting en/of het beheer van een ontmoetingsruimte of tuin.

De samenwerking met het Landelijk Huurders Platform (LHP) verliep in 2024 uitstekend. Op landelijk niveau overleggen we veelvuldig over nieuwe ontwikkelingen. Ook het overleg op regionaal niveau krijgt langzaam vorm, nu het LHP in zeven regio's aparte regio-organisaties opzet. Wij ondersteunen deze regionalisering van harte. De grotere aanwezigheid van het LHP in de regio's droeg in 2024 alvast in hoge mate bij aan het met succes verbeteren van de leefbaarheid in onze aandachtscomplexen. We besloten om het Handboek Participatie, dat we in 2023 opstelden, meer bekendheid te geven binnen de eigen organisatie. Dit handboek beschrijft welke functionaris op welk moment een rol heeft in het participatieproces rond onze projecten voor nieuwbouw en transformatie.

Zie voor het verslag van het LHP de volgende pagina's.



Verslag Landelijk Huurders Platform Woonzorg Nederland 2024

Het bestuur van het Landelijk Huurders Platform (LHP) kijkt met veel voldoening terug op 2024. Het was een hectisch jaar waarin we in een goede samenwerking met Woonzorg Nederland enkele mooie resultaten bereikten. In het oog valt vooral de afronding van het dossier van de afrekening van de servicekosten. Daarnaast zetten we goede stappen in de regionalisering van onze organisatie. Dit zal de positie van de huurderscommissies in de complexen versterken.

De afronding van het servicekostendossier beschouwen we als een mijlpaal. Sinds 2020 hebben we hier samen met het bestuur en de organisatie van Woonzorg Nederland hard aan gewerkt. Er is nu duidelijkheid ontstaan over de inzet van en dienstverlening door bewonersconsulenten en het tarief

dat daarvoor in rekening wordt gebracht via de servicekosten. Voor de implementatie organiseren we in 2025 roadshows om huurderscommissies hierover te informeren. We nodigen daarbij ook steeds de regiomanager en bewonersconsulenten van Woonzorg Nederland uit. Discussiepunt met Woonzorg Nederland blijft nog de omgang met de dienstverlening in complexen met een Vereniging van Eigenaren en bij grondgebonden woningen.

We boekten in 2024 veel vooruitgang in de regionalisering van onze organisatie. Dit komt voort uit ons streven om beter zichtbaar te worden voor de huurderscommissies, maar ook om deze beter te kunnen bedienen met kennis, advies en ondersteuning. Wij willen toe naar zeven regio-organisaties in Nederland. Elke regio-organisatie bestaat in beginsel uit vijf mensen en heeft een vertegenwoordiger in het LHP-bestuur.

De regionalisering helpt ons om kwesties op het juiste niveau op te lossen. Incidenten worden zoveel mogelijk opgelost op complexniveau, door de huurderscommissie en de bewonersconsulent. De regio-organisaties overleggen met de regiomanagers van Woonzorg Nederland over kwesties die een meer structureel karakter hebben. Komen zij er niet uit, dan wordt er opgeschaald naar de besturen van het LHP en Woonzorg Nederland en (waar nodig) de Raad van Commissarissen. We zijn in 2024 in meerdere regio's gestart met de opbouw van de regio-organisaties en hebben daarvoor inmiddels de eerste mensen geworven. Waar een regio-organisatie al bestaat, verloopt het overleg met de regiomanagers uitstekend.

We werden in 2024 opnieuw veel betrokken bij verduurzamingsprojecten. De communicatie met de huurders en de daaraan verbonden instemmingstrajecten blijven

Verslag Landelijk Huurders Platform Woonzorg Nederland 2024

veel aandacht vragen. Ook brachten we diverse adviezen uit over verkoop- en aankooptrajecten. Bij verkopen hanteren we als richtsnoer dat deze niet mogen leiden tot inkrimping van de DAEB-portefeuille. We lieten samen met Woonzorg Nederland in 2024 ook uitzoeken hoe er juridisch moet worden omgegaan met wat wij de 'aangehuurde' zaken in een complex noemen. Het gaat dan vooral om de recreatieruimtes: hoe worden deze verwerkt in het woningwaarderingstelsel en wie is precies verantwoordelijk voor bijvoorbeeld onenigheid over het gebruik? In goed overleg zijn we tot een gezamenlijk oordeel gekomen. Dit wordt nog uitgewerkt in een beleidsdocument. Ook werkt het LHP aan een toolbox met handreikingen voor het organiseren van activiteiten in de gemeenschappelijke ruimten.

In 2024 ondervonden wij de nasleep van het succesvolle Huurdersfestival, dat wij

in november 2023 organiseerden met de Woonbond. We ontwikkelen ideeën om de daar opgehaalde kennis en feiten te vertalen naar een verbeterd traject voor de seniorenhuisvesting. Overigens hebben we ons lidmaatschap van de Woonbond in 2024 opgezegd. We vinden dat deze te weinig opkomt voor de belangen van huurders.

Bij de aanpak van de aandachtscomplexen boekten we in 2024 goede resultaten. We zijn nauwkeuriger gaan kijken naar de precieze oorzaken van de problemen. Vaak ontbreekt het aan goede en respectvolle communicatie. Waar nodig spreken we huurderscommissies hierop aan. We hebben onze scope bij de aandachtscomplexen verder verlegd naar de technische staat ervan. We hebben toegang tot diverse deskundigen op bouw- en installatietechnisch gebied en kunnen deze te allen tijde raadplegen bij problemen in complexen. We hebben met Woonzorg

Nederland inmiddels een goed en structureel overleg over de gebouwen die niet voldoen aan de normen van de huidige tijd.

We hebben een uitstekende relatie met de Raad van Commissarissen, die ons in 2024 betrok bij de opstelling van het functieprofiel van de twee nieuwe bestuurders. We danken het aftredend bestuur, Cees van Boven en Arnold Pureveen, voor de bijzonder goede samenwerking in de afgelopen jaren. We zien ernaar uit deze samenwerking voort te zetten met de nieuwe bestuurders. Ons motto daarbij blijft 'Samen verder'.

Alle goede resultaten in 2024 laten onverlet dat we ons zorgen blijven maken over het kennisniveau van Woonzorg-medewerkers in vooral de buitendienst. Er zijn veel wisselingen bij bewonersconsulenten waarmee ook veel kennis verloren gaat. Wij vinden het daarnaast jammer dat Woonzorg Nederland

Verslag Landelijk Huurders Platform Woonzorg Nederland 2024

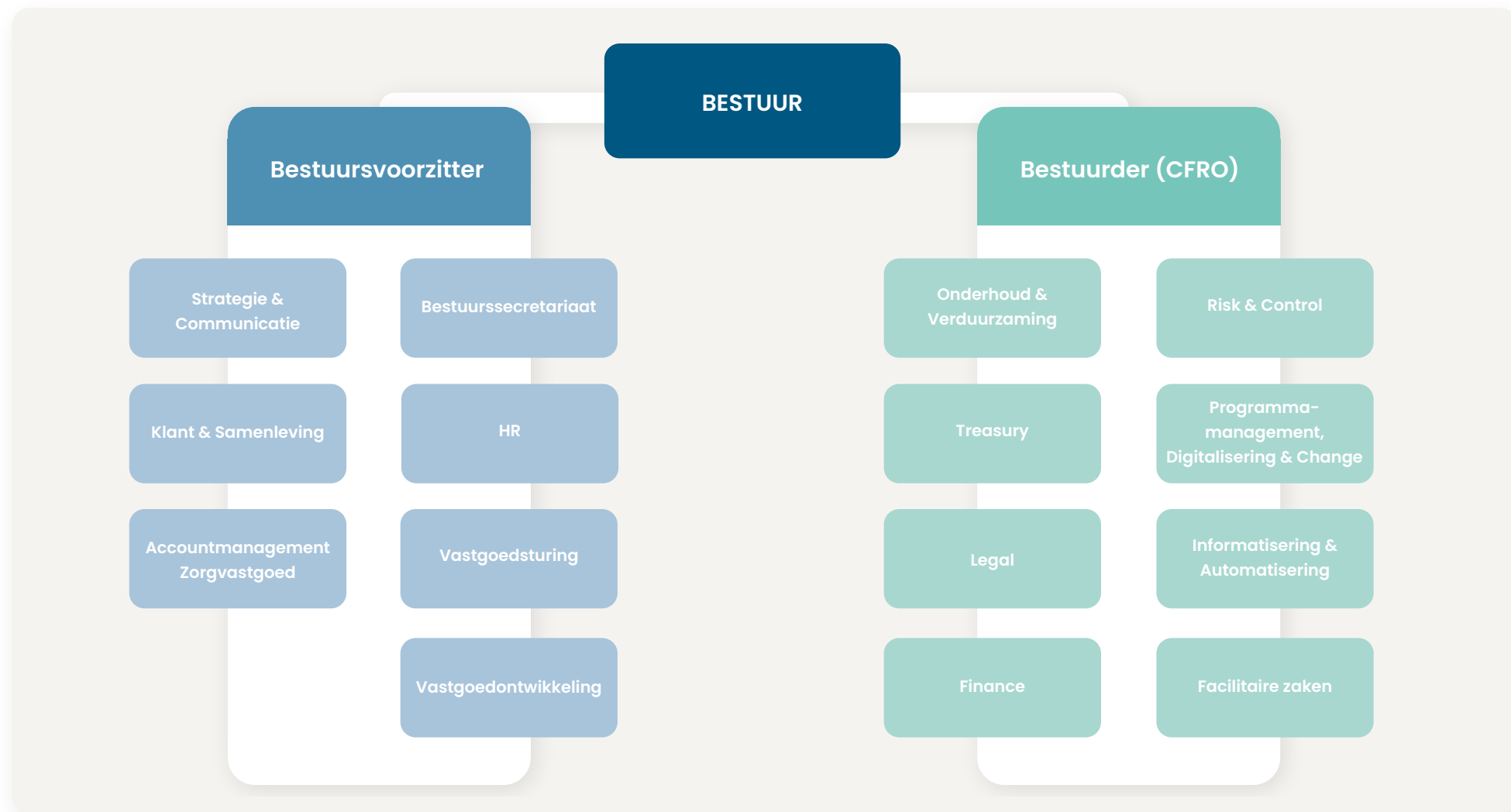
bij de jaarlijkse huuraanpassingen de landelijke richtlijnen van Aedes volgt. We bepleiten een zelfstandiger koers van Woonzorg, die past bij haar positie als een van de tien grootste corporaties in Nederland en bij de kwetsbare inkomenspositie van de doelgroep.

Samenvattend zijn er in 2024 veel zaken waar wij met trots op terugkijken. Het motiveert ons om in 2025 op deze weg door te gaan. Daarbij blijven we werken aan de drie pijlers die in onze inzet centraal staan: het woongeluk van de mensen die bij Woonzorg Nederland huren, de trots om bij Woonzorg Nederland te werken of een woning te huren, en de verantwoordelijkheid voor de gemeenschap in de omgeving waar je woont.



“De regionalisering helpt ons kwesties op het juiste niveau op te lossen.”

Organogram



Stakeholders in beeld

Lokaal



Zelfstandige en zakelijke huurders



Bewoners-commissies



Lokale ondernemers

Regionaal



Provincies en gemeenten



Zorgorganisaties



Bouw- en installatiebedrijven



Organisaties in welzijn en dienstverlening

Landelijk



Ministerie van Binnenlandse Zaken



Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport



Huurdersbelangenvereniging LHP



Belangenorganisaties en kennisplatforms



Landelijk werkende ontwikkelaars



Autoriteit Woningcorporaties (onderdeel van Inspectie Leefomgeving en Transport, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat)



Waarborgfonds Sociale Woningbouw

INTERN EXTERN



Medewerkers



Ondernemingsraad

Onze stakeholders

We realiseren onze ambitie door middel van co-maatschap. Samen met het Landelijk Huurders Platform (LHP, zie het verslag hiervoor) werken wij aan het verbeteren van de woonomstandigheden van onze huurders. Met zorgorganisaties werken we aan het ontwikkelen en aanbieden van goede woonzorg-producten in onze circa 180 zorgcomplexen.

Met gemeenten, regio's en provincies werken we samen om onze bijdrage te leveren aan het lenigen van de groeiende vraag naar seniorenhuisvesting. Ook op landelijk niveau zijn we betrokken bij diverse initiatieven en instanties, van beleidsvorming tot kennisdeling en wetenschappelijk onderzoek.

Hierna een overzicht van onze belangrijkste stakeholders.

Ministeries en sectororganisaties

We hebben goede contacten met de ministeries van VRO (voorheen BZK) en VWS, en met de sectororganisaties Aedes en Actiz. Samen zoeken we naar goede werkbare oplossingen voor de senioren-huisvesting en naar de verbinding tussen de ambities en regelgeving van het Rijk en de praktijk. De afgelopen periode speelde dat nadrukkelijk bij de uitwerking van bijvoorbeeld het Programma Wonen en Zorg voor ouderen en de stimuleringsregelingen voor ontmoetingsruimtes in ouderenhuisvesting en zorggeschikte woningen. Tot slot hebben we ook periodiek overleg met Autoriteit Woningcorporaties (AW) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

Provincies, regio's en gemeenten

Wij waren in 2024 actief in alle provincies, alle woondealregio's en 155 gemeenten. We zijn vaak een relatief kleine speler op de woningmarkt. Toch voeren wij met alle gemeenten overleg over beleid, projecten en/of (prestatie)afspraken op het gebied van wonen en zorg. Wij stellen ons vooral actief op in 48 focusgemeenten, waar we willen uitbreiden en verwachten de meeste waarde te kunnen creëren. Voor het overleg op regionaal niveau ontwikkelden wij in 2024 een regionaal alliantiebeleid.

Onze stakeholders



Woonzorg Nederland is een van de founding partners van ZorgSaamWonen, het landelijk kennisplatform voor wonen, zorg en welzijn. ZorgSaamWonen wil organisaties, professionals, burgers en vrijwilligers uit het fysieke en sociale domein in één community verbinden. In 2024 waren wij wederom partner van de ZorgSaamWonen Award. Deze werd uitgereikt op het landelijk congres in oktober aan het beste alledaagse ontmoetings-initiatief. Winnaar werd de Michi-Noeki halteplaats in de Groningse Oosterparkwijk.

[Klik hier voor meer informatie over ZorgSaamWonen](#)



We onderhouden nauwe banden met dit aanjaagteam dat beschikt over een landelijk netwerk van betrokken en deskundige ambassadeurs en adviseurs. Deze adviseren en stimuleren partners om samen bestuurlijke afspraken te maken en deze te vertalen naar concrete projecten. Het team opereert als netwerkregisseur, inspirator, kennisdeler en lobbyist van de woonzorgopgave. Dit gebeurt vanuit een onafhankelijke positie.

[Klik hier voor het aanjaagteam](#)



Als koploper en specialist in de ouderen-huisvesting werken wij samen met meerdere onderzoeksinstituten. Dit doen wij om onze vernieuwende initiatieven zoveel mogelijk wetenschappelijk te onderbouwen. Het gaat dan bijvoorbeeld om bewijsvoering over de invloed van onze woonvormen op het stimuleren van ontmoetingen, tegengaan van eenzaamheid en beteugelen van zorgkosten. Voorbeelden zijn de onderzoeken van de DEEL Academy (zie het bouwblok 'Leefbare en zorgzame complexen en buurten').

Alliantiebeleid voor regionale stakeholders

Woonzorg Nederland is als landelijk werkende corporatie actief in meer dan 150 gemeenten en alle 35 Woondealregio's. Wij zijn overal 'slechts' een kleine speler. Om toch maximaal bij te dragen aan de volkshuisvestingsopgave én gebruik te maken van de kansen voor onze doelgroep, formuleerden we in 2024 een regionaal alliantiebeleid.

Het alliantiebeleid is opgesteld voor onze twaalf regieteam. Een regieteam bestaat uit een regiomanager (die de bewonersconsulenten aanstuurt), technisch manager (onderhoud en verduurzaming), assetmanager (vastgoedsturing) en accountmanager (zakelijke huurders). Het team is verantwoordelijk voor de portefeuille in een van de twaalf regio's waarin ons werkgebied is verdeeld, en voor het onderhouden van de relaties met onze lokale en regionale stake-

holders. Met de aanstaande Wet versterking regie volkshuisvesting worden dat er steeds meer. Het is voor de kleine regieteam, die gemiddeld drie Woondealregio's bestrijken, ondoenlijk om – naast het reguliere werk – aan alle regionale overleggen mee te doen. Tegelijkertijd willen we altijd goed benaderbaar blijven voor regionale partners.

Het alliantiebeleid ondersteunt de regieteam op vijf manieren.

- Met een afwegingskader kunnen regieteam beter kiezen wanneer ze wel volop aan een regionaal overleg deelnemen en wanneer niet. Dit hangt onder meer af van het belang van het overleg voor onze ambities. Zo ligt het voor de hand wel mee te doen als het gaat over bijvoorbeeld kansen die bijdragen aan onze groeiambitie (via nieuwbouw of transformatie) of het realiseren van projecten rond wonen en zorg.

- Het alliantiebeleid draagt alternatieven aan om toch betrokken te blijven bij het overleg, ook als we daar niet (elke keer) aan meedoen.
- Om aan overlegtafels slagvaardig te opereren, kunnen regieteamleden vooraf bij de bestuurder van Woonzorg een mandaat ophalen om over bepaalde onderwerpen namens Woonzorg aan strategische besluitvorming deel te nemen.
- Als voor uitvoerend werk van een regionale alliantie personele inzet wordt gevraagd van de deelnemers, kunnen regieteamleden daarvoor ondersteuning vragen bij ons hoofdkantoor.
- Er zijn voorbeeldbrieven waarmee regieteam hun partners kunnen uitleggen waarom ze niet volwaardig aan bepaalde overleggen meedoen.

Governancecode 2024

De Governancecode Woningcorporaties maakt integraal onderdeel uit van het toezichtkader en beschrijft principes en regels voor verantwoord en transparant bestuur en toezicht in de sector. De RvC en het Bestuur onderschrijven het belang van de Governancecode en volgen de in de code beschreven principes en bepalingen.

In dit jaarverslag is een hoofdstuk opgenomen over hoe de Raad en het Bestuur invulling geven aan de Governancecode en wat daaraan in 2024 is gedaan. In 2024 is niet afgeweken van de bepalingen van de Governancecode. Conform de Governancecode is er een gezamenlijke visie op Besturen & Toezichthouden, in lijn met de geschetste ontwikkelingen waarbij de maatschappelijke waarde van Woonzorg Nederland prominenter wordt. Woonzorg Nederland wil naast een prettige en een

veilige woonomgeving ook een werkomgeving creëren waarin iedereen zich thuis voelt en werkgeluk ervaart.

De onderwerpen klokkenluiden, integriteit en gedrag maken onderdeel uit van de gedrags- en integriteitscode van Woonzorg Nederland. Het onderwerp integriteit maakt onderdeel uit van de onboarding van nieuwe medewerkers en wordt besproken in de jaarlijkse gesprekkencyclus met medewerkers. In 2024 is opnieuw aandacht besteed aan de borging van de gedrags- en integriteitscode binnen de organisatie met onder andere bewustwordingssessies in teams en met leidinggevenden. Naast de externe vertrouwenspersonen zijn bovendien twee interne vertrouwenspersonen aangesteld. In relatie tot het thema integriteit is binnen Woonzorg ook aandacht besteed aan (het voorkomen van) fraude, dit is ook besproken met de nieuwe accountant.

Het reglement Raad van Bestuur legt de wijze van besluitvorming en verantwoording over belangrijke onderwerpen vast, net als de bijbehorende rolverdeling tussen het Bestuur en de RvC. De wijze van functioneren van de RvC is vastgelegd in het reglement Raad van Commissarissen. In 2024 is aandacht besteed aan het in kaart brengen van de actualiseringsdata van de reglementen.

De RvC scherppte het proces voor het melden en bespreken van nevenfuncties aan en voerde over nevenfuncties van RvB en RvC verschillende malen het gesprek. Bovendien werd door de RvC stilgestaan bij het vastgoedbezit van de commissarissen, tijdens een onderling gesprek op de eendaagse. De RvC is van oordeel dat bestuurders en commissarissen hun functie afgelopen jaar onafhankelijk uitoefenden. Ook bij de besluitvorming deden zich geen onverenigbaarheden voor. Zowel binnen het Bestuur

Governancecode 2024

als de RvC zijn geen mogelijke strijdige belangen geconstateerd.

Indien een lid van de RvB of de RvC een nieuwe (neven)functie wil aanvaarden, wordt dit voornemen afgestemd met de remuneratiecommissie. Het voornemen wordt getoetst op eventuele (schijn van) belangenverstrengeling en het tijdsbeslag. Elke nieuwe nevenfunctie wordt besproken in een RvC vergadering. Indien er geen bezwaren zijn, wordt dit in de vergadering van de RvC vastgesteld.

Tot slot heeft, conform de Governancecode, de RvC in 2024 een zelfevaluatie gedaan. Die zelfevaluatie is gedaan onder leiding van een gespreksleider. Voor 2025 staat een zelfevaluatie met externe begeleiding gepland. De zelfevaluatie en de voorbereiding leverden open en constructief-kritische gesprekken op en een reflectie op het afgelopen jaar met daarin een bestuurswissel. De bevindingen daaruit scherpen de RvC

op het komende jaar, waarin opnieuw een bestuurswissel zal plaatsvinden. Deze zelf-evaluatie draagt eraan bij dat het toezichtjaar 2024 positief is afgesloten.

Nevenfuncties RvB

Op grond van artikel 10.2 wordt bepaald dat de RvB inzicht geeft in de eventuele nevenfuncties en de daarvoor ontvangen bezoldiging richting de RvC.

Op grond van artikel 11.4 Reglement van RvB wordt bepaald dat de leden van de RvB melding maken van hun nevenfuncties in het jaarverslag.

Dit betreffen de volgende:

Arnold Pureveen – in functie tot 1 augustus 2024

Nevenfunctie:

- Voorzitter RvC 'Betaalbare Koopwoningen Holding Zaandam, 100% deelneming gemeente Zaandam';

PE-punten: 56

Cees van Boven

Nevenfuncties:

- Voorzitter RvT Arkin,
 - Lid RvC Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden Beheer N.V. en Capital Beheer B.V.,
 - Voorzitter Raad van Advies Anders Invest,
 - Lid RvT Theater de Meervaart;
 - Bestuurder Stichting bevordering kwaliteit leefomgeving Schipholregio,
 - Bestuurder Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties,
 - Lid RvC Dordrecht Projecten Beheer B.V.
- PE-punten: 61

Marjan van Bergen – in functie vanaf 1 oktober 2024

Nevenfunctie:

- Lid RvT Jeugdbescherming West
- PE-punten: 3

Verslag Ondernemingsraad 2024

2024 was een intensief jaar voor de organisatie, Ondernemingsraad (OR). Met name de wijziging van het applicatielandschap vraagt veel inzet van de hele organisatie.

Het afgelopen jaar heeft de OR van Woonzorg Nederland zich intensief ingezet om de belangen van de medewerkers te behartigen en bij te dragen aan de ontwikkeling van de organisatie. In dit jaarverslag blikken we terug op de belangrijkste gebeurtenissen en besluiten die de raad heeft genomen.

Transitie Applicatielandschap

De OR volgt het proces van de transitie van het applicatielandschap van dichtbij. Het vraagt van de hele organisatie veel inzet om dit goed te doen. We vinden het van belang dat medewerkers goed worden geschoold en begeleid bij de implementatie. De OR blijft de voortgang nauwgezet volgen.

Werving Nieuwe Bestuurders

We waren actief betrokken bij de werving van nieuwe bestuurders: de CFRO en de bestuursvoorzitter. De OR heeft positief geadviseerd op de voorgedragen kandidaten. We hebben er vertrouwen in het goede overleg met de huidige Raad van Bestuur ook in 2025 met de nieuwe Raad van Bestuur voort te zetten.

Mobiliteit en Leaseregeling

In juni stemde de OR in met de nieuwe lease- en mobiliteitsregeling. We benadrukten het belang van juridische toetsing van de regeling. Hoewel we geen invloed hebben op individuele afspraken tussen werkgever en werknemer, heeft de OR actief deelgenomen aan de gesprekken om tot een regeling te komen die geldt voor alle medewerkers van Woonzorg.

De OR vergadert eens in de twee weken en heeft regelmatig overleg met de Raad van Bestuur en ook met de contactpersoon binnen de Raad van Commissarissen. Via een nieuwsbrief worden de collega's regelmatig geïnformeerd. Intern vonden er in de OR geen wijzigingen plaats. In september namen we afscheid van Hein van Haastert als Ambtelijk Secretaris; per 1 november startte zijn vervanger Annebeth Dermer.

Het Dagelijks Bestuur van de OR wordt gevormd door Sem Groeneweg (voorzitter), Alie Idoe (Vicevoorzitter) en Anouschka Meerenga (Secretaris). Daarnaast bestaat de raad uit de leden Annabel Mulder, Léon van der Horst, Tamara van Ophuizen en Frits Haverkamp.

Verslag Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen overlegde in 2024 zes keer met de Raad van Bestuur van Woonzorg Nederland. Daarnaast waren er overleggen met de Ondernemingsraad, het Landelijk Huurders Platform (LHP), en met de externe toezicht-houders vanuit AW (Autoriteit Woningcorporaties) en WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw). Belangrijke onderwerpen waren onder meer de werving en selectie van twee nieuwe bestuurders, de overgang naar een nieuw applicatielandschap en de voortgang van het traject om het werk van bewonersconsulenten prettiger, makkelijker en efficiënter te maken.

Strategie en beleidsontwikkeling

Omdat in 2023 de nieuwe ondernemingsvisie ook in de Raad diepgaand is

besproken, heeft de Raad in 2024 vooral gesproken over de implementatie van het plan. De strategie kwam tevens terug in de bespreking van het jaarplan en meerjarenplan, waarin de onderwerpen zijn uitgewerkt in meerjarendoelen en jaarlijkse KPI's.

Investerings en voortgang nieuwbouw

Een mooi resultaat in 2024 was de oplevering van meer dan 500 eenheden. Daarmee heeft Woonzorg Nederland haar uitbreidingsambitie meer dan waargemaakt. Op het gebied van de verduurzaming haalde Woonzorg Nederland de ambities niet helemaal; met name de beoogde verduurzaming van zorgpanden bleef achter. In het algemeen ziet de Raad dat Woonzorg Nederland er alles aan doet om de portefeuille niet alleen te verbeteren en verduurzamen, maar ook uit te breiden. Er worden daarin goede stappen gezet.

De Raad besprak vele investeringsvoorstellen voor toekomstige (nieuwbouw)projecten. Het is goed om te constateren dat de pijplijn vooralsnog goed is gevuld. Het valt de Raad echter ook op dat de bouwkosten, naarmate een project verder in de voorbereiding geraakt, alsmaar toenemen. Dit zal de komende jaren waarschijnlijk niet veranderen. De stijgende rentekosten bij herfinanciering en de oplopende bouwkosten kunnen de haalbaarheid van de beoogde groei van woningvoorraad moeilijk maken. Des te belangrijker dat de woningen die worden opgeleverd goed aansluiten bij wat er maatschappelijk leeft. De in 2024 opgeleverde Stadsveteraan 020 is hiervan een mooi voorbeeld, waar Woonzorg Nederland heel trots op mag zijn. Hier wordt aangesloten bij de maatschappelijke vraag om in kleinere verbanden samen te leven, met goed geoutilleerde maar niet overdadig luxueuze gemeenschappelijke ruimtes. Ook het op het gewenste niveau brengen van

Verslag Raad van Commissarissen

het label G'oud is een mooie stap in de doorontwikkeling van de woonvormen van Woonzorg Nederland.

Voor wat betreft de algemene financiële conditie van Woonzorg Nederland zijn er de komende vijf tot tien jaar geen problemen te verwachten kijkend naar de relevante financiële ratio's. Daarna wordt het lastiger. Een onzekere factor is wat er gaat gebeuren met het zorgvastgoed, nu de financiering daarvan is veranderd. Dat maakt het voor Woonzorg Nederland kwetsbaarder om op lange termijn grootschalige investeringen te doen. De Raad vindt dat dit alleen maar gewenst is als er op voorhand zekerheid is over een langjarig huurcontract van minimaal 20 jaar. Ook is de pijplijn voor uitbreiding van de woningvoorraad op lange termijn een uitdaging.

ICT-transitie

Woonzorg Nederland had voor 2024 een ambitieus plan om per 1 juli van het verouderde ERP-systeem in één keer over te stappen naar een nieuw applicatieland-schap gebaseerd op best of breed (het programma "Spring"). De Raad heeft dit vanaf het begin intensief gevolgd en aandacht gevraagd voor de concrete uitgangspunten van de requirements en de vroegtijdige training van de medewerkers. Later in het proces bleek dat de ontwikkelingstijd van de applicaties meer tijd vergde. Op twee momenten is besloten tot uitstel van de overgang, eerst tot 1 januari 2025, daarna tot een later tijdstip in 2025. De scope is ook uitgebreid door toevoeging van de financiële applicaties.

"Spring" is des te ingrijpender omdat er op alle fronten een nieuwe applicatie komt die deels op maat is gemaakt naar de wensen van Woonzorg Nederland. De applicaties

moeten ook met elkaar kunnen communiceren en daarnaast vergt het aanpassingen in de organisatie en processen.

Het is positief dat de organisatie heeft ingezien dat het beoogde tempo van de transitie niet haalbaar bleek. EY, de nieuwe accountant van Woonzorg Nederland, heeft een assessment gehouden op Spring en aanbevelingen gedaan om het proces beter onder controle te krijgen. Dit heeft nuttige handvatten opgeleverd. Daarnaast is er door het uitstel meer rust gekomen in de organisatie om "Spring" tot een goed eind te brengen.

Brandveiligheid

De Raad heeft in 2024 ook regelmatig stilgestaan bij de status van de brandveiligheid van de complexen van Woonzorg Nederland. Aanleiding was dat er lange tijd onvoldoende zicht was of en waar op dit vlak nog knelpunten speelden. In het 2e halfjaar heeft de Raad het gewenste inzicht gekregen.

Verslag Raad van Commissarissen

Knelpunten zijn weggewerkt en het beheersingsproces is op orde. Daarmee kan dit dossier voor de Raad worden afgerond.

Bewonersconsulenten

Het nieuwe applicatielandschap moet er ook toe leiden dat het werk voor de bewonersconsulenten prettiger, gemakkelijker en efficiënter wordt. Het is jammer dat door de vertraging van de ICT-transitie ook deze verbetering pas later zal optreden. Tegelijkertijd is de Raad blij dat er in het al langer lopende traject voor de bewonersconsulenten toch nieuwe stappen zijn gezet in 2024. Zoals het clusteren van bepaalde specialistische kennis bij consulenten die daardoor breder inzetbaar worden. Ook is een grote stap gezet in het oplossen van leefbaarheidsproblemen in een aantal aandachtscomplexen. De goede samenwerking tussen LHP en de organisatie heeft ertoe geleid dat dit aantal is teruggebracht van 25 naar 8.

Het was een intensief proces voor de betrokken bewonersconsulenten, maar met een mooi resultaat.

Organisatie

Voor wat betreft de bedrijfskosten heeft de Raad gezien dat in 2024 met name de automatiseringskosten hoger zijn opgelopen dan vooraf ingeschat. Dit werd mede veroorzaakt door de langer durende ICT-transitie. Verder blijven de kosten van de inhuur van externen hoog. Woonzorg Nederland presteert ook relatief laag in de Aedes-benchmark voor wat betreft de bedrijfskosten. Al jaren probeert Woonzorg Nederland de inhuur en de hoge kosten daarvan te verlagen, maar dit is tot op heden niet gelukt. Het blijft daarmee een voortdurend punt van aandacht. De Raad stond ook stil bij de opvolging van de verbeterpunten die werden genoemd in het onderzoek naar de medewerkerstevredenheid van 2023. In het onderzoek van 2024

bleek dat deze verbeterpunten goed zijn opgepakt. Het is verder mooi om te zien hoe verschillende leden van het Management Team het afgelopen jaar in hun rol zijn gegroeid. Er is duidelijk sprake van een inspanning om goed samen te werken. Een belangrijk gesprekpunt is nog de verdeling van bevoegdheden en het delegatieniveau in de organisatie. Aanpassingen hierin zouden mogelijk kunnen bijdragen aan de slagkracht van de organisatie.

Risicobeheersing en control

De Raad en het Bestuur hebben in 2023 door KPMG een assessment laten uitvoeren naar de volwassenheid van het risicomanagement bij Woonzorg Nederland. Daaruit kwamen verbetermaatregelen naar voren op het gebied van risico en finance. Op het vlak van risicomanagement is behoorlijke vooruitgang geboekt; de verbetermaatregelen zijn voor 80% doorgevoerd. Op het

Verslag Raad van Commissarissen

vlak van finance verloopt de ontwikkeling trager. Er ligt hier voor de nieuwe CFRO een mooie taak om nieuwe stappen te zetten. De Raad vindt dat de organisatie van Woonzorg Nederland in het algemeen voldoende in control is. Op ICT-gebied is dat, gezien de ervaringen met de ICT-transitie in 2024, minder het geval dan wenselijk zou zijn.

Verdiepende sessies en overleg met stakeholders

De Raad bracht in 2024 een bezoek aan Hooglanderveen (Amersfoort) om inzicht te krijgen in de opgave die daar speelt met het oog op de nieuwbouwplannen van woonzorglocatie St Jozef. Verder was er een verdiepende sessie over kunstmatige intelligentie en wat corporaties daarmee kunnen. Ook hebben de RvC-leden op verschillende momenten een bezoek gebracht aan de Stadsveteraan.

Er was in 2024 een prettig contact tussen de Raad en het Landelijk Huurders Platform (LHP) over diverse thema's. Met de Ondernemingsraad was er met name intensief overleg rond de werving en selectie van de nieuwe bestuurders naast de reflectie op de ICT transitie.

Externe beoordelingen

De Raad heeft met veel genoegen kennisgenomen van het visitatierapport dat onderzoeks- en adviesbureau Raeflex in 2024 uitbracht over de maatschappelijke prestaties van Woonzorg Nederland in de periode 2020-2023. Op alle domeinen scoorde Woonzorg Nederland positief. De Raad ziet dat als erkenning van de goed opgezette, doordachte veranderagenda die enige jaren geleden is ingezet en de inspanningen om deze te realiseren.

De Raad voerde een prettig gesprek met het WSW, onder andere over de werving van de nieuwe bestuurders. Ook is gesproken met het AW. Positief was ook de brief die Woonzorg Nederland eind augustus kreeg van de Autoriteit woningcorporaties. De autoriteit schat de risico's voor de corporatie op alle onderdelen in als laag. Dit is wel eens anders geweest.

Remuneratie en bestuurlijke opvolging

Op 28 februari 2024 is mevrouw Pragt officieel toegetreden tot de Raad van Commissarissen in de rol van voorzitter van de Auditcommissie. Daarmee werd de Raad weer compleet; er zijn de rest van het jaar geen commissarissen afgetreden of nieuwe commissarissen toegetreden. De remuneratiecommissie besteedde in 2024 veel tijd en energie aan het voorbereiden van de werving en selectie van

Verslag Raad van Commissarissen

twee nieuwe bestuurders, vanwege het aflopen van de twee termijnen van de zittende bestuurders. Arnold Pureveen nam afscheid per 1 augustus. Hij is per 1 oktober opgevolgd door Marjan van Bergen. Zij is de nieuwe CFRO van Woonzorg Nederland. Marjan van Bergen was voorheen statutair directeur Finance bij BAM Bouw en Techniek. Ook is zij lid van de Raad van Toezicht van Jeugdbescherming West. De Raad is blij met haar komst.

De zittende bestuursvoorzitter Cees van Boven treedt af in mei 2025. Op verzoek van de Raad heeft hij, om de bestuurlijke continuïteit te waarborgen, zijn werkverband na afloop van zijn 2e termijn nog enkele maanden verlengd. De Raad heeft in 2024 een nieuwe bestuursvoorzitter geworven, die in mei 2025 aantreedt bij Woonzorg Nederland.

Het bezoldigingsbeleid voor de commissarissen en bestuurders komt jaarlijks ter sprake bij het vaststellen van de bezoldiging

voor het volgende jaar. De bezoldiging 2024 valt binnen de norm van de Wet Normering Topinkomens (WNT). De vergoedingen die in 2024 aan de commissarissen en het Bestuur zijn uitbetaald, zijn terug te vinden in de jaarrekening 2024.

De remuneratiecommissie bereidde daarnaast de zelfevaluatie van de Raad voor. De Raad is bij elkaar geweest om zich te buigen over het eigen functioneren. De Raad heeft besproken dat in de teamdynamiek een gezamenlijke aanpak en agenda nog meer aandacht mag krijgen. Daarnaast vindt zij haar rol naar de bestuurders uitgaande van een inhoudelijk constructief kritische benadering gewenst. Wel is geconstateerd dat de Raad meer zijn waardering kan uitspreken voor de wijze waarop het Bestuur de complexe opgaven waar Woonzorg Nederland voor staat aanpakt. Verder wil de Raad meer evenwicht aanbrengen in de aandacht voor de beide bestuurders.

Rol Raad en evaluatie

De Raad van Commissarissen heeft drie belangrijke rollen. Allereerst houdt de Raad toezicht op het functioneren van het Bestuur van Woonzorg Nederland (toezichthoudende rol). Ten tweede kan de Raad het Bestuur gevraagd en ongevraagd adviseren en belangrijke strategische keuzes met het Bestuur bespreken (klankbordrol). Ten derde is de Raad de werkgever van de beide bestuurders (werkgeversrol). De taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Commissarissen zijn vastgelegd in de statuten van Woonzorg Nederland en uitgewerkt in het Raad van Commissarissen-reglement.

De Raad heeft in een visie op het toezicht beschreven op welke manier hij zijn drie rollen invult. Deze visie vormt de basis voor het werk van de Raad van Commissarissen, naast de (wettelijke) regels (toezichtskader) en de strategische uitgangspunten die Woonzorg Nederland stelt (toetsingskader).

Verslag Raad van Commissarissen

Het toezichts- en toetsingskader is hiernaast opgenomen.

De Governancecode Woningcorporaties maakt onderdeel uit van het toezichtskader en beschrijft principes en regels voor verantwoord en transparant toezicht in de sector. De RvC en het Bestuur onderschrijven het belang van de Governancecode en volgen de in de code beschreven principes en bepalingen. In dit jaarverslag is een hoofdstuk opgenomen waarin beschreven wordt hoe de Raad en het Bestuur invulling geven aan de Governancecode en wat daaraan in 2024 is gedaan. In 2024 is niet afgeweken van de bepalingen van de Governancecode.

Toezichtskader

Extern

- Woningwet
- Btiv
- Wet op het overleg huurders verhuurder
- Wet op de ondernemingsraden
- Wet normering topinkomens
- Governancecode Woningcorporaties
- Maatschappelijke visitatie

Intern

- Statuten
- Reglement Raad van Commissarissen
- Reglement Raad van Bestuur
- Commissiereglementen
- Verbindingsstatuut
- Profielschets Raad en Bestuur
- Procedures remuneratie

Toetsingskader

Besturing

- Ondernemingsplan, jaarplannen
- Portefeuillestrategie, deelportefeuilles
- Prestatieafspraken
- Huurbeleid
- Alliantiebeleid
- Visie op Participatie
- Veiligheidsbeleid
- ICT-beleidsplan
- HR visie & organisatieprincipes

Beheersing

- (Meerjaren)begroting
- Investeringsstatuut
- Fiscaal statuut
- Treasurystatuut en -jaarplan
- Internal Control Framework en -jaarplan
- Reglement Financieel Beleid en Beheer
- Procuratieregeling
- Declaratiereglement
- Gedrags- en integriteitscode & klokkenluidersregeling

Verslag Raad van Commissarissen

Samenstelling Raad

De Raad van Commissarissen van Woonzorg Nederland bestaat uit vijf leden. Twee van de raadsleden zijn benoemd op voordracht van het Landelijk Huurders Platform en één raadslid is benoemd op voordracht van de Ondernemingsraad. De leden van de Raad van Commissarissen zijn integraal verantwoordelijk en opereren vanuit verschillende achtergronden. Ze vullen elkaar daarin goed aan. Het werk van de Raad wordt voor een belangrijk deel voorbereid door twee commissies. De Auditcommissie vergadert voorafgaand aan elke raadsvergadering over financiële onderwerpen (inclusief investeringsvoorstellen), interne beheersing, risicomanagement en IT en voorziet de volledige Raad van een advies over deze stukken. De benoemings- en remuneratiecommissie komt gedurende het jaar bijeen wanneer daarvoor aanleiding is voor de voorbereiding van onderwerpen

rondom governance en de werkgeversrol, bijvoorbeeld in het kader van de beoordeling van het functioneren van het Bestuur of werving c.q. (her)benoeming van de commissarissen of Bestuursleden.

Een overzicht van de samenstelling van de Raad van Commissarissen staat op één van de volgende pagina's. De functie in de Raad en de commissies, de zittingstermijn, het profiel, de eventuele (neven)functies en het aantal bijgewoonde vergaderingen en behaalde educatiepunten is per raadslid benoemd.

Verslag Raad van Commissarissen

Dhr. René van de Kieft (27 april 1963)

Functies: voorzitter RvC, lid Remuneratiecommissie;

Nevenfuncties: Directeur-bestuurder bij Maatschappij van Welstand (hoofdfunctie), Voorzitter Pensioenfonds PostNL (tot en met 31 december 2024), Voorzitter Stichting Vrienden van Zusters in Rwanda, Directeur Griendtsveen Holding, Directeur Stichting Ten Vorsel, Directeur SIOC, Directeur-bestuurder Stichting Kwintessens Educatief, Voorzitter Auditcommissie RvT Kasteel Amerongen, Lid van de Raad van Commissarissen bij Triple Jump;

PE-punten: 6

Mw. Sigrid Pikker (21 maart 1968)

Functies: vicevoorzitter RvC, lid RvC, lid Auditcommissie (op voordracht van LHP);

Nevenfunctie: Directeur Bureau Interim & Transitie (hoofdfunctie), Lid RvC-Waterweg Wonen (tot 31-3-2024), Lid RvC (lid van de begeleidingscommissie fusie) De Wassaarsche Bouwstichting (per 1-1-2025);

PE-punten: 14

Mw. Hélène Pragt (1 november 1966)

Functies: lid RvC, voorzitter Auditcommissie,

Lid per 28 februari 2024;

Nevenfuncties: (Associate) Partner bij Sprekels, Voorzitter Financiële Commissie Raad van Toezicht Natura Artis Magistra, Vicevoorzitter Supervisory Board PVF Particuliere Hypothekenfonds en Achmea Dutch Mortgage Fund, fondsen van Achmea Mortgages;

PE-punten: 32

Dhr. Bernt Schneiders (2 april 1959)

Functie: lid RvC (op voordracht van LHP);

Nevenfuncties: Directeur VSBfonds (hoofdfunctie), Voorzitter RvT Spaarne Gasthuis (Ziekenhuis), Voorzitter Stichting Leefomgeving Schiphol, President Commissaris PWN N.V., Voorzitter RvT Stichting Weeshuis der Doopsgezinden Haarlem, Voorzitter Voedselbank Haarlem e.o., Voorzitter Bevrijdingspop Haarlem, Voorzitter monitoringscommissie reorganisatie Landelijke Eenheid van de Nationale Politie, Voorzitter RvT VPRO, Onafhankelijk voorzitter Stichting PRO, Adviseur korpsleiding Nationale Politie;

PE-punten: 8

Mw. Marieke van der Waal (12 augustus 1965)

Functies: lid RvC, voorzitter Remuneratiecommissie (op voordracht van OR);

Nevenfunctie: Directeur SKILZ (hoofdfunctie), Bestuurder Kamerkoor Lelystad;

PE-punten: 8



Verslag Raad van Commissarissen

Dankwoord en slotverklaring

De Raad van Commissarissen bedankt het Bestuur en alle medewerkers van Woonzorg Nederland voor hun uitzonderlijke inzet in een pittig transitiejaar. Er is ook in dit jaar hard gewerkt aan de transformatie in een wendbare, op ontwikkeling gerichte organisatie die het realiseren van maatschappelijke waarde voor de huurders en gebruikers vooropzet.

De Raad van Commissarissen van Woonzorg Nederland heeft kennisgenomen van het door het Bestuur opgestelde jaarverslag 2024 met de daarin opgenomen jaarrekening. EY heeft de jaarrekening gecontroleerd en voorzien van een controleverklaring. De Raad van Commissarissen heeft het jaarverslag goedgekeurd.

De heer René van de Kieft
Mevrouw Sigrid Pikker
Mevrouw Hélène Pragt
De heer Bernt Schneiders

Amstelveen, 7 mei 2025

Colofon

Woonzorg Nederland

Professor E.M. Meijerslaan 3

1183 AV Amstelveen

020 - 666 26 66

info@woonzorg.nl

woonzorg.nl

Design en realisatie

CF Report, Amsterdam

Beeld

Woonzorg Nederland

