

Jaarverslag 2020



**WOON
ZORG**
NEDERLAND

Woonzorg Nederland, juni 2021

Woonzorg Nederland

Professor E.M. Meijerslaan 3
1183 AV Amstelveen

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



Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Bestuursverslag	11
Samenvatting	11
1.1 Missie, visie en positionering Woonzorg Nederland	12
1.2 Belangrijkste resultaten & activiteiten gerealiseerd in 2020	16
1.3 Conclusies en aanbevelingen maatschappelijke visitatie	24
1.4 Organisatie(door)ontwikkeling	26
1.5 Woonzorg Nederland en corona	32
1.6 Financieel beleid, investeringen en resultaten	34
1.7 Raad van Bestuur	36
1.8 Managementteam	37
1.9 Ondernemingsraad	37
1.10 Afsluitende woorden	38
Verslag Raad van Commissarissen	40
2.1 Terugblik 2020	40
2.2 Rol van de raad van commissarissen	46
2.3 Samenstelling	47
2.4 Dankwoord en slotverklaring	50
Maatschappelijke opdracht realiseren	52
3.1 Tevreden klanten	52
3.2 Betaalbaarheid	54
3.3 Beschikbaarheid	59
3.4 Kwaliteit en duurzaamheid	62
3.5 Samen zelfstandig wonen met een plus	66
3.6 Doorkijk naar 2021	69
Allianties	72
4.1 Alliantiebeleid	72
4.2 Bewoners zelfstandige huurwoningen	72
4.3 Zakelijke huurders	75
4.4 Prestatieafspraken	76
4.5 Samenwerking in lokale en regionale coalities	77
4.6 Landelijke samenwerkingsverbanden	77

Duurzaam gezonde exploitatie	80
5.1 Algemeen	80
5.2 Financieel jaarresultaat	80
5.3 Meerjarenprognose	83
5.4 Financiële continuïteit	84
5.5 Fiscale ontwikkelingen	84
5.6 Beschikbaarheid financiering	85
5.7 Financieringsbeleid	85
5.8 Derivaten	85
5.9 Beleggingen	86
5.10 Cashmanagement korte en lange termijn	86
5.11 Verbindingen	87
5.12 Risicomanagement	88
 Clusters	 97
6.1 Cluster 1 – Dommel & Maas en Meierij & Rivierenland	97
6.2 Cluster 2 – Aa & Merwede en Scheldestromen	99
6.3 Cluster 3 – Rijnmond, Lek & IJssel en Hofstad	101
6.4 Cluster 4 – 't Gooi en Utrecht	103
6.5 Cluster 5 – Amsterdam en Amstelland	105
6.6 Cluster 6 – Zaanstreek & Midden Kennemerland en Kennemerland & Haarlemmermeer	107
6.7 Cluster 7 – Noord-Holland Noord en Noord-Holland Oost	109
6.8 Cluster 8 – Arnhem & Achterhoek en Ede & Nijmegen	112
6.9 Cluster 9 – Salland, Noordoost Veluwe en Twente	113
6.10 Cluster 10 – Oldambt, Drenthe en Zwolle & Heerenveen e.o.	116
6.11 Cluster 11 – Friesland, Groningen Stad e.o. en Hogeland	118
6.12 Cluster 12 – Rijn/Gouwe-Duin & Bollenstreek, Voorschoten en Flevoland	120



Voorwoord

Allesbepalend voor 2020 was Covid-19. De hele wereld kwam in de greep van het virus. De ontwrichtende werking op de samenleving had ongekennde proporties. Ook bij Woonzorg Nederland domineerde de consequenties van dit virus het gehele jaar. Het leidde tot ingrepen met grote betekenis voor onze huurders en medewerkers. Een deel van onze huurders zat opgesloten of sloot zichzelf noodgedwongen af van het contact met hun dierbaren. Medewerkers waren gedwongen vanuit huis te werken en alles ging ineens volledig digitaal.

Covid-19 maatregelen hadden grote gevolgen, maar Woonzorg Nederland heeft er ook veel van geleerd. Op allerlei terreinen heeft 'een reset' plaatsgevonden. Juist door 'het gemis' werd duidelijk hoe belangrijk sociaal contact, ontmoeting en 'de menselijke maat' zijn. Niet alleen om samen met onze huurders te werken aan hun woongeluk, maar ook voor de medewerkers om betekenis te geven aan een werkgemeenschap.

Het Bestuur van Woonzorg Nederland is verheugd dat de samenwerking met het nieuwe Bestuur van het Landelijke Huurders Platform (LHP) in de loop van 2020 zo duidelijk is gegroeid. We werken nu samen aan een reeks van thema's die bepalend zijn voor de huidige en toekomstige zelfstandige en vitale huurders van Woonzorg Nederland. Het LHP heeft duidelijk aangegeven behoefte te hebben aan meer zeggenschap over en meer differentiatie in de dienstverlening van Woonzorg Nederland. Samen met het LHP zijn we begonnen uit te werken hoe we daar het beste vorm en inhoud aan kunnen geven. Woonzorg Nederland realiseerde zich verder hoe belangrijk het is om, ook meer op afstand direct met onze huurders te kunnen blijven communiceren. Daarom zijn in 2020 in nagenoeg alle complexen tv-schermen opgehangen en heeft de ontwikkeling van de Woonzorg app, waarmee we direct informatie met de huurders kunnen delen, een verdere stimulans gekregen. Op korte termijn kunnen huurders via de app ook volledig digitaal een deel van de dienstverlening van Woonzorg Nederland regelen, waaronder bijvoorbeeld reparatieonderhoud.

Tegelijkertijd heeft de lockdown ook duidelijk gemaakt hoe groot de verantwoordelijkheid is van Woonzorg Nederland voor huurders die minder vitaal zijn, moeite hebben de regie over hun eigen leven te voeren en een groeiende zorgbehoefte hebben. Een trend die ook landelijk waarneembaar is en door collega-corporaties wordt herkend. Door de deelname aan landelijke platforms en participatie in de Taskforce Wonen en Zorg neemt Woonzorg Nederland als marktleider op het terrein van de seniorenhuisvesting en het zorgvastgoed verantwoordelijkheid. Wij beïnvloeden daarmee nieuw rijks- en gemeentelijk beleid. Samen met collega-corporaties, zorgorganisaties, zorgkantoren en gemeenten werken we samen in netwerken en geven we vorm aan lokale initiatieven. In

toenemende mate komt het accent daarbij te liggen op preventie. Door input te leveren voor de Actieagenda Wonen, waaraan 34 organisaties samenwerkten, de deelname aan conferenties en publicaties heeft seniorenhuisvesting een prominente plaats gekregen. Het belang van nieuwe woonvormen waarin huurders samen zelfstandig wonen wordt inmiddels breed onderkend en ook financieel ondersteund.

Ook de noodzaak het aantal verpleeghuisplaatsen uit te breiden, heeft inmiddels brede erkenning gekregen en zal in een nieuwe kabinetsperiode een plek krijgen. Nederland heeft niet alleen een woontekort (400.000 wooneenheden in 2022), maar ook een zorgtekort. Er is te weinig verplegend personeel. Woonzorg pleit er voor om 10% van de miljoen woningen die er landelijk bij moeten komen te bestemmen voor geclusterde woonvormen. Dit levert een bijdrage aan de gewenste vermindering van het woon- (omdat dit doorstroming stimuleert) en zorgtekort.

Samen met zorgorganisaties zoekt Woonzorg naar innovaties. De organisatie staat daarnaast gereed deel te nemen in nieuwbouw. Zowel voor zelfstandige woonvormen als voor het zorgvastgoed ontwikkelen wij met partners schaalbare woonformules. Het in 2020 hiervoor opgerichte acquisitieteam komt op stoom en heeft na een besluit van de Raad van Bestuur de komende periode jaarlijks circa € 100 miljoen extra beschikbaar gekregen voor aankopen en nieuwbouwwontwikkeling (circa 500 eenheden). De ontwikkelingsportefeuille omvat inmiddels zo'n 4.850 verhuureenheden.

Covid-19 heeft ook op de eigen organisatie een belangrijke impact gehad. Had Woonzorg begin 2020 nog een organisatiebreed programma klaar om meer digitaal te gaan werken, kort na de eerste lockdown werkte de hele organisatie binnen twee weken reeds volledig digitaal. Het voorgenomen programma was op dit punt dan ook niet meer nodig. Was er begin 2020 in de onderlinge samenwerking misschien nog sprake van een cultuur en gedrag van 'eilandjes', tijdens de coronacrisis bleek Woonzorg meer dan ooit één organisatie te zijn geworden. De samenwerking en bereidheid elkaar te helpen steeg aanzienlijk, de verbinding en betrokkenheid met onze huurders bleek keer op keer, het ziekteverzuim daalde en de noodzaak anders te gaan werken kreeg intern brede steun. Een aantal initiatieven in 2020 heeft daaraan een belangrijke bijdrage geleverd. Zonder volledig te zijn, noemen we hierbij: het succesvolle interne veranderingsprogramma Woonzorg '21 (gericht op het doorvoeren van verdere organisatieverbeteringen), een organisatiebreed leiderschapsprogramma, het onderzoek en de daarop volgende dialoog over 'Soft Controls', de ontwikkeling van Vuistregels ('hoe werken wij binnen Woonzorg') en de voorbereiding van het meer 'tijd en plaats onafhankelijk werken'.

Het Bestuur is verheugd dat in 2020:

- onze zelfstandige huurders onverminderd zeer tevreden waren en dat deze tevredenheid ruim boven het sectorgemiddelde bleef;
- onze zorgorganisaties een betere waardering gaven voor onze dienstverlening, waarbij deze is toegenomen van juist voldoende naar bijna ruim voldoende;
- de samenwerking met het nieuwe bestuur van het LHP is gegroeid, waarbij we in een meer nauwe samenwerking vorm en inhoud geven aan een nadere differentiatie van onze dienstverlening;
- in nagenoeg alle focusgemeenten meer concrete onderlinge prestatieafspraken hebben gemaakt;

- de Autoriteit Woningcorporaties de ontwikkeling in de mate van het 'Zichtbaar in Control zijn' na een periode van ruim vier jaar honoreerde met een teruggang naar meer normaal 'regulier toezicht';
- Woonzorg Nederland een meer aantrekkelijke werkgever blijkt te zijn geworden voor kwalitatief hoogwaardige nieuwe medewerkers;
- de achterstand bij de verduurzaming van de woningen is ingelopen;
- de organisatie evenredig met het realiseren van de ambitie is gegroeid van circa 250 fte's vier jaar geleden naar circa 330 fte's nu, waarbij Woonzorg Nederland ondanks deze groei nog steeds als een efficiënte organisatie wordt beoordeeld;
- onze medewerkers in tijden van Corona een ongehoord grote prestatie hebben geleverd;
- met een totaal rendement over de waarde van de vastgoedportefeuille van 5,2% het jaarresultaat in totaal € 265 miljoen bedraagt, waarbij alle opbrengsten uit verhuur en verkopen volledig zijn aangewend voor uitgaven die aansluiten op de opgave en ambitie van Woonzorg Nederland.

Het Bestuur is ook verheugd dat bij al deze resultaten de organisatiekosten van Woonzorg laag zijn en blijven; ze liggen circa 10% lager dan het gemiddelde van de grootste corporaties van Nederland. Dat willen wij graag zo houden dan wel op termijn nog verder verbeteren. Langzaam maar zeker zal Woonzorg daartoe transformeren naar een netwerkorganisatie, waarin zowel intern als ook extern steeds meer in multidisciplinaire regionale en lokale teams wordt samengewerkt: Woonzorg als een 'Team of Teams'.

Een belangrijke rol daarin spelen de lokale regieteams binnen Woonzorg, waarin op regionaal en lokaal niveau multidisciplinair wordt samengewerkt met huurders, zorgpartijen, gemeenten en andere belanghouders. Deze teams zullen meer verantwoordelijkheid krijgen voor een optimale invulling van hun portefeuilles en de dienstverlening naar de huurders.

De komende periode richt Woonzorg zich samen met haar huurders onverminderd op de verbetering van het 'woongeluk'. Hierbij richt de organisatie zich niet alleen op bestaande huurders maar ook op de toekomstige huurders en zorgorganisaties. Samen met de huurders en medewerkers ontwikkelt Woonzorg zich door naar een moderne en eigentijdse organisatie, met werk dat betekenisvol is en waarde toevoegt, meer digitaal is, meer keuze oplevert voor onze huurders en samen met haar partners innovatief is op het terrein van Wonen, Zorg en Welzijn.

Het Bestuur is ervan overtuigd dat we alleen samen de maatschappelijke (meer)waarde van Woonzorg op landelijk niveau kunnen gaan waarmaken. Om de te realiseren maatschappelijke (meer)waarde ook beter meetbaar te maken, zal Woonzorg Nederland gefaseerd in de tijd uitgezet gaan aansluiten op de systematiek afgeleid van het zogenaamde 'Public Value' en de hiervoor relevante ontwikkelingen op het terrein van 'sustainability reporting'. Hierbij willen we gefaseerd toe naar het nader normeren van deze (meer)waarde, om de activiteiten en hiervan afgeleide prestaties van Woonzorg Nederland meer te objectiveren en meetbaar te maken. In combinatie met de realisatie en hieraan gerelateerde normering wil Woonzorg Nederland zo komen tot een betere verantwoording op het terrein van haar maatschappelijke (meer)waarde.

Nadere toelichting bij de structuur van dit Jaarverslag

In het volgende hoofdstuk 1 van dit Jaarverslag over 2020 geeft de Raad van Bestuur van Woonzorg Nederland een samenvatting van de in 2020 (niet-)gerealiseerde resultaten en voorgenomen relevante activiteiten. Dit hoofdstuk wordt daarna gevolgd door het Verslag van de Raad van Commissarissen (RvC) van Woonzorg Nederland over 2020.

In hoofdstuk 3 wordt vervolgens meer in detail ingegaan op het realiseren van de (maatschappelijke) prestaties en hiervoor in 2020 (niet-)gerealiseerde activiteiten. Hoofdstuk 4 gaat nader in op het alliantiebeleid en geeft een nadere toelichting op de samenwerking in 2020 met de relevante betrokken partijen.

Afsluitend volgt in hoofdstuk 5 een toelichting op de inzet van middelen in 2020 en het hiervan afgeleide financieel jaarresultaat over 2020. Dit hoofdstuk gaat ook meer in detail in op de ontwikkeling van het risicomanagement in 2020 binnen Woonzorg Nederland.

In een bijlage van het jaarverslag gaan we in op de realisatie van onze voorgenomen regionale activiteiten en (maatschappelijke) prestaties, per regio (van de '12 clusters') waarin wij actief zijn.

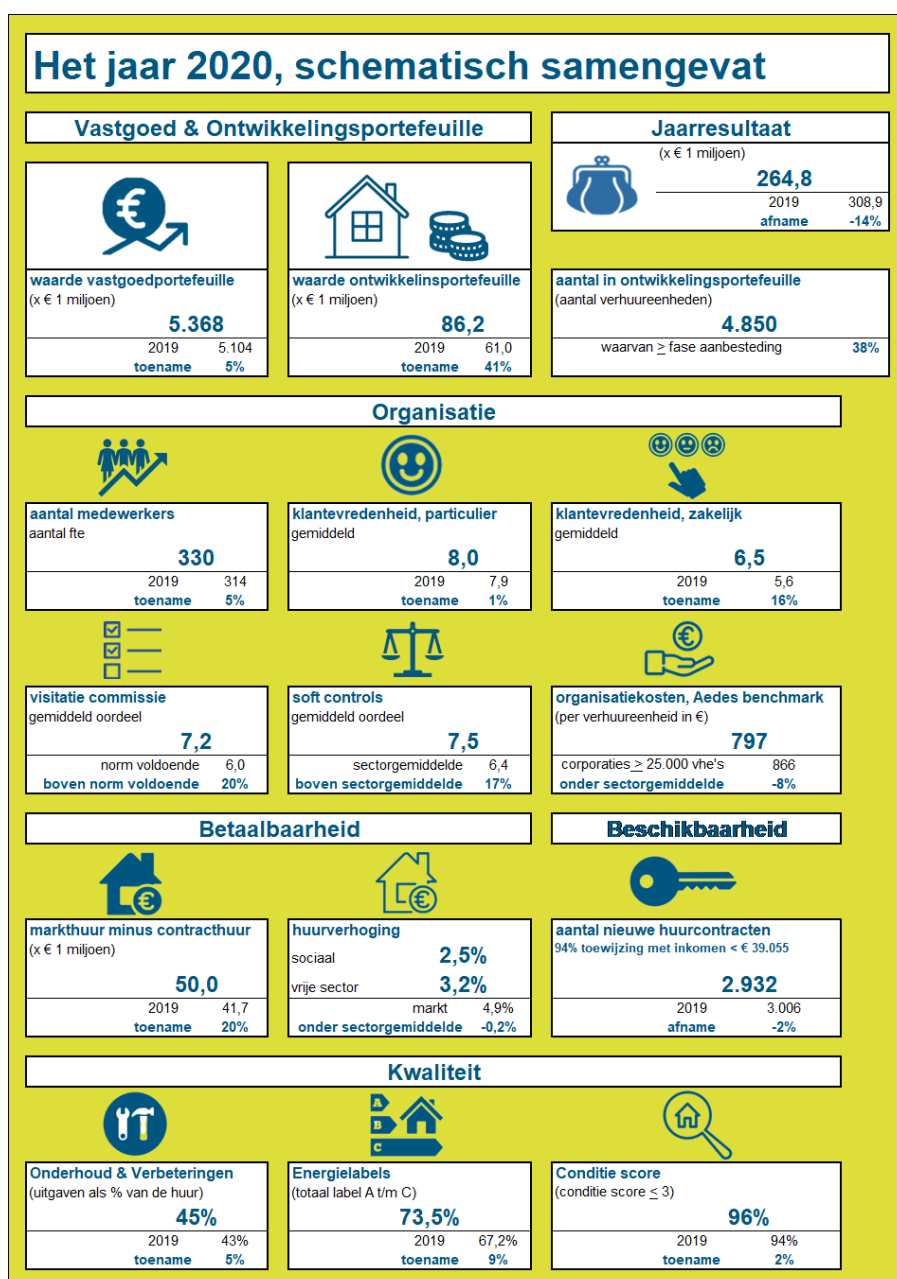
Dit Jaarverslag en de financiële Jaarstukken over 2020 zijn via onze website volledig digitaal aan derden ter beschikking gesteld, waarbij de verschillende onderdelen individueel kunnen worden benaderd. De in de tekst op diverse plaatsen opgenomen verwijzingen worden hierbij geautomatiseerd gebruikt als een digitale mogelijkheid om snel naar deze informatie te kunnen doorklikken.



1 Bestuursverslag

Samenvatting

De resultaten van 2020 kunnen door ons schematisch in één oogopslag als volgt worden samengevat:



1.1 Missie, visie en positionering Woonzorg Nederland

De missie van Woonzorg Nederland is de seniorenhuisvesting in Nederland naar een hoger plan te brengen. Wij richten ons hierbij specifiek op de huisvesting van vitale senioren en mensen met een zorgvraag.

Onze belangrijkste doelgroep zijn senioren, die in aanmerking komen voor een sociale huurwoning. In 2020 huisvestten we circa 30.000 huishoudens in een zelfstandige woning en meer dan zo'n 12.500 huishoudens in een intramuraal zorggebouw. Hiermee behoren we tot de 10 grootste corporaties van Nederland. Wij werken in circa 170 gemeenten, grofweg de helft van het totale aantal gemeenten in Nederland. Met 80% daarvan hebben wij concrete onderlinge prestatieafspraken afgesloten. Het grootste deel van onze huurders is 65-plusser; de gemiddelde leeftijd lag in 2020 net boven de 75 jaar. Woonzorg Nederland heeft 10% van het zorgvastgoed en 30% van de geclusterde woonvormen in Nederland in bezit en is daarmee marktleider.

In 2020 hebben wij een visie ontwikkeld op hoe senioren in verschillende woongemeenschappen zelfstandig en met elkaar kunnen wonen. De insteek hierbij is: 'onze huurders willen zelf hun leven inrichten, ook als ze ouder worden, de mobiliteit afneemt en/of de behoefte aan zorg zich manifesteert'. Vanuit ons aanbod proberen wij dit maximaal te faciliteren, met voor de doelgroep van ons beleid betaalbare woonlasten.

	2020	2019	2018
Woningen (zelfstandig en onzelfstandig)	29.857	30.469	30.699
Intramurale eenheden	12.839	12.405	12.448
Zakelijke huurders	267	230	178
Gemeenten	166	175	171
Gemeenten met prestatieafspraken	137	136	135
Focusgemeenten	55	51	31
Focusgemeenten met prestatieafspraken	50	43	24

Bovenstaande tabel toont een stabiel beeld, waarbij per saldo de omvang van onze vastgoedportefeuille in 2020 beperkt is gekrompen. Deze krimp betreft wooneenheden die niet voor onze doelgroep geschikt zijn. Dit geldt grofweg voor 10% van onze huidige vastgoedportefeuille. Dit deel van ons bezit wordt in de periode tot 2030 gefaseerd verkocht, gesloopt of getransformeerd naar zelfstandige woningen, geschikt voor onze doelgroep.

Door middel van acquisitie, nieuwbouw en transformatie gaan wij in de komende periode tot 2025 circa 3.800 voor de doelgroep geschikte wooneenheden aan onze vastgoedportefeuille toevoegen. De omvang van onze huidige onderhanden zijnde ontwikkelingsportefeuille (met zo'n 4.850 verhuureenheden) sluit aan op deze ambitie.

Met deze ingezette beweging (uitbreiding met tegelijkertijd het terugbrengen van het aantal niet geschikte eenheden) neemt het aantal voor de doelgroep geschikte woningen in de periode tot 2030 toe met circa 10% naar 42.250. Met extra inspanningen op het terrein van nieuwbouw en acquisitie willen wij onze vastgoedportefeuille in de periode tot 2035 verder laten groeien naar circa 48.000 - 50.000 verhuureenheden. Mogelijk gemaakt door onze inmiddels gerealiseerde adequate financiële positie hebben we hiervoor in 2020 aanvullend € 100 miljoen per jaar beschikbaar gesteld, gefaseerd opgebouwd tot het jaar 2023 en daarna stabiel gehouden op dit bedrag tot 2035.

Met meer dan 90% van onze circa 55 focusgemeenten, waar we ons specifiek op richten, hebben we concrete prestatieafspraken gemaakt. Ons doel is om op korte termijn in al onze focusgemeenten tot onderlinge prestatieafspraken te komen.

1.1.1 Onze visie op de vergrijzing

Het aantal ouderen groeit de komende decennia nog fors. In 2035 is één van de vier inwoners van Nederland ouder dan 65 jaar. Van de 65-plussers is met anderhalf miljoen mensen één op de drie ouder dan 85 jaar. Naast deze getalsmatige toename zijn in de vergrijzing ook kwalitatieve veranderingen waarneembaar:

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

Ook in het overleg in 2020 met onze landelijke huurdersbelangenvereniging LHP is het ons duidelijk geworden dat wij met onze woonproducten en -diensten en onze organisatie beter op deze veranderingen moeten inspelen. Hierbij dient onder andere een duidelijker onderscheid te worden gemaakt tussen de meer vitale senioren en de mensen met een zorgvraag, die langer zelfstandig thuis willen wonen óf die gezien de aard van de zorgvraag gebruik gaan maken van onze faciliteiten op het terrein van intramuraal vastgoed.

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

Om dit te voorkomen, zet Woonzorg Nederland zich met name in voor geschikte woonvormen die 'de seniorenhuisvesting op een hoger plan tillen' en het thans 'gapende gat' tussen de eengezinswoning en het verpleeghuis overbruggen. In de 'Actieagenda Wonen' die met meer dan 30 organisaties is opgesteld, wordt nu rekening gehouden met 50.000 woningen in geclusterde woonvormen. Woonzorg Nederland zet zich in voor het dubbele aantal, dus om 10% van de volgens deze 'Actieagenda' benodigde 1 miljoen woningen tot 2030 te programmeren voor geclusterde woonvormen. Dit is goed voor de doorstroming en leidt ertoe dat mensen zelfstandig wonen maar niet alleen. Deze vormen bieden hierbij 'een goed en geschikt huis' waar senioren 'samen zelfstandig wonen met een plus': een geborgen en veilige woonsituatie, waar het wonen en leven met elkaar centraal staat. Mensen bewonen een 'eigen' woning, met ruimte in en om het pand om mensen te ontmoeten en activiteiten te ontplooiën, ook als hun mobiliteit afneemt, oude sociale banden wegvallen en er op enig moment zorg nodig is. Hiermede wordt de kans dat mensen vereenzamen aanzienlijk kleiner en dat ze elkaar gaan helpen groter. Met deze woonvormen voldoen wij aan onze belofte dat mensen 'thuis' kunnen wonen, en langer zelf de regie kunnen blijven voeren.

Naast aantrekkelijke woonvormen met ontmoetingsruimten in zelfstandige wooncomplexen voorzien we als marktleider in dit segment ook in de groeiende behoefte aan niet-zelfstandige woonvormen met complexe zware zorg. Daarvoor moeten er meer verpleeghuizen komen. In onze visie heeft de verpleeghuissector behoefte aan meer standaardisering. Het is onduidelijk wat een goed verpleeghuisproduct is, welke zorg daarbij geleverd moet/kan worden en hoeveel dat dan mag/kan kosten. In direct onderling overleg met onze hierbij betrokken stakeholders (w.o. zorgpartijen en gemeenten) maken wij de oplossing van dit vraagstuk naar wens gezamenlijk meer duidelijk.

Hierna geven wij op hoofdlijnen aan hoe we met onze in 2020 gerealiseerde en voor volgende jaren voorgenomen veranderingen in woonproducten, -diensten en onze organisatie adequaat willen inspelen op de hierboven geschetste ontwikkelingen.

1.1.2 Addendum ondernemingsplan

In 2017 hebben wij het ondernemingsplan 2017-2022 'Samen zelfstandig wonen met een plus' vastgesteld. In 2020 hebben wij, halverwege de planperiode, de balans opgemaakt.

Welke ontwikkelingen zien we en wat betekenen die voor onze koers? Met welke keuzes en/of vervolgstappen kunnen wij waar nodig (meer) resultaat behalen? Deze exercitie resulteerde in een addendum op het ondernemingsplan. De hoofdconclusie is dat de ontwikkelingen binnen en buiten onze organisatie geen aanleiding zijn voor een drastische koerswijziging. Onze koers en aanpak staan nog steeds fier overeind. We willen wel voortvarender de stap zetten naar het 'doen', om meer resultaat te boeken voor onze huurders en woningzoekenden. Ook willen we onze innovatieve kracht versterken.

Concreet leidt dit tot het bijstellen of aanscherpen van onze koers en ons beleid op een aantal aspecten.

- Verhogen uitbreidingsambities
Ons aanbod van 'zelfstandig wonen met een plus' willen we verdiepen door nieuwe collectieve woonvormen te realiseren, op basis van zes ontwikkelde 'woonformules'. Daarnaast willen we de komende jaren in nauw overleg met zorgpartijen ook ons aanbod van zorgvastgoed vergroten. We streven naar een uitbreiding van onze portefeuille met gemiddeld circa 350 tot 500 eenheden per jaar. Circa een derde van onze portefeuille is hierbij in 2035 geschikt voor de meer zware en complexe zorg, met intramurale woongelegenheden.
- Sterkere complexen in een zorgzame wijk
Hoewel het merendeel van onze huurders zelfstandig en vitaal is, signaleren wij ook een toename van het aantal kwetsbare huurders en dan met name eenzame huurders en huurders met (beginnende) dementieklachten. Dit ondermijnt de 'samenredzaamheid' die wij in onze complexen nastreven ofwel huurders houden een oogje op elkaar, helpen elkaar met kleine zaken en ondernemen samen activiteiten.

Dit 'omzien naar elkaar' is in de praktijk één van de beste oplossingen tegen vereenzaming, maar daarvoor zijn sociaal sterke leefgemeenschappen met een goede leefbaarheid nodig. We willen ons inspannen om in de prestatieafspraken met de gemeenten en in de woonruimteverdeling meer aandacht te gaan besteden aan de 'samenredzaamheid, veerkracht en leefbaarheid' in onze complexen. In samenwerking met onze meer vitale huurders en onze ketenpartners streven we naar gemeenschapsvorming in niet alleen onze eigen complexen, maar ook in de wijdere buurt of wijk.

- Beperkte verruiming van onze doelgroep
Oudere huishoudens met een middeninkomen hebben grote moeite om te verhuizen naar een voor hen geschikte woonvorm. Er is voor hen simpelweg te weinig betaalbaar en geschikt aanbod, waardoor ze te lang in een voor hen ongeschikt geworden woning moeten blijven wonen. De woonvormen van Woonzorg Nederland zijn ook voor deze groep zeer geschikt.

Daarom willen we de komende jaren onze doelgroep beperkt verruimen en in onze portefeuille ruimte maken voor een iets groter aandeel middenhuurwoningen met een huur tussen de sociale huurgrens en circa € 1.000 per maand. We doen dat door een beperkte en organische groei van onze niet-DAEB-portefeuille naar maximaal 10% van onze voorraad zelfstandige woningen, en door meer en bewuster gebruik te maken van de vrije ruimte bij de toewijzing van sociale huurwoningen. We denken ook dat de toevoeging van woningen met een middenhuur onze collectieve woonformules kansrijker maakt.

Aanvullend hebben we in het addendum beleidsmatige accentverschuivingen aangebracht in ons huurbeleid en onze aanpak van de verduurzaming.

Om onze bijgestelde koers te kunnen realiseren, zetten we de komende jaren in op:

- verdergaande digitalisering van routinematige werkzaamheden;
- een doorontwikkeling van de organisatie van Woonzorg Nederland naar een 'Team van Teams';
- sterkere allianties met onze (keten)partners;
- een sterkere profilering als landelijk expert en voorloper in de seniorenhuisvesting én
- het sterker inzetten op innovaties door middel van meer experimenteerruimte en het uitschrijven van 'challenges'.

We roepen daarbij onze maatschappelijke partners op uit de eigen silo's te breken en een 'coalition of the willing' te vormen. Een coalitie die door intensieve samenwerking inhoud geeft aan de nieuwe (collectieve) vormen van wonen waaraan senioren zo'n behoefte hebben.

Na bovenstaand kort de missie, visie en positionering van Woonzorg Nederland te hebben aangegeven, inclusief de uitkomst van de herijking van ons ondernemingsplan, volgen hierna samengevat de resultaten die wij hiervan afgeleid met onze activiteiten in 2020 hebben gerealiseerd. Hieraan vooraf gaat nog een korte toelichting op onze visie op de doorontwikkeling van de verslaglegging van Woonzorg Nederland.

1.2 Belangrijkste resultaten & activiteiten gerealiseerd in 2020

1.2.1 Verslaglegging gerealiseerde resultaten op basis van 'de gedefinieerde prestatievelden'

In dit jaarverslag worden vanaf hoofdstuk 3 meer in detail de gerealiseerde prestaties weergegeven, aan de hand van de wettelijk voorgeschreven indeling naar prestatievelden en de hierin te verstrekken wettelijk voorgeschreven informatie. De indeling die hierbij van oudsher door de sector dient te worden gehanteerd, is:

- betaalbaarheid;
- beschikbaarheid en
- kwaliteit, veelal gesplitst in:
 - technische kwaliteit;
 - duurzaamheid en
 - leefbaarheid

Naast de financiële jaarrekening bestaat het jaarverslag - exclusief de circa 25 pagina's tellende bijlagen - nu in totaal uit circa 200 pagina's. De jaarrekening en het jaarverslag vanaf hoofdstuk 3 bestaan hierbij voor circa 75% uit voorgeschreven toe te lichten informatie, tabellen en nadere detailleringen.

Wij vinden de omvang en gevraagde detailleringen bij deze traditionele indeling niet langer passend bij het doel dat wij met ons jaarverslag naar onze verschillende belanghouders voor ogen hebben. Daarom hebben wij het stellige voornemen om de verslaglegging vanaf het volgende Jaarverslag over het boekjaar 2021 gefaseerd aan te passen. We willen uiteindelijk toe naar drie verschillende rapportages:

1. de 'wettelijke verplichte rapportage', waarin wij 'sober en doelmatig' zullen voldoen aan de compliance vereisten;
2. een 'Bestuursverslag', waarin wij samenvattend en voor het doel van onze verschillende belanghouders ingaan op de realisatiegraad van de voorgenomen resultaten en activiteiten in het afgelopen boekjaar op hoofdlijnen, afgezet tegen onze doelstellingen en/of de ontwikkeling in voorgaande jaren. Dit is nu geïntegreerd in het Jaarverslag en opgenomen in hoofdstuk 1;
3. een nadere segmentering van deze informatie naar de verschillende regio's waarin wij actief zijn, gericht op het informeren van onze lokale belanghouders. Dit is nu weergegeven als bijlage bij het Jaarverslag. Dit zullen we vanaf boekjaar 2021 aanvullend volledig digitaal vormgeven.

Daarnaast zullen wij hierbij richting onze belanghouders niet langer de traditionele indeling met drie prestatievelden gebruiken, maar meer relevante informatie gaan verstrekken, afgeleid van onze maatschappelijke doelen en hierop gebaseerde activiteiten en al-dan-niet gerealiseerde concrete resultaten. Dit uiteraard met inachtneming van de 'Volkshuisvestelijke Prioriteiten', zoals recent geformuleerd door het ministerie van Binnenlandse Zaken.

Wij hanteren hierbij het kader en de hiervan afgeleide contouren van 'sustainability reporting'. Dit om passend binnen deze standaarden gefaseerd te komen tot een betere verantwoording over de ontwikkeling van onze 'maatschappelijke (meer)waarde'.

Onze doelstellingen zullen integraal deel uitmaken van ons in 2021 vast te leggen duurzaamheidsbeleid, inclusief het onderdeel circulair bouwen, en worden daarbij stevig verankerd in onze bedrijfsvoering. Om deze doelstellingen meer concreet vorm te geven, maken we gebruik van de drie pijlers van het ESG-model: milieu, sociaal en governance. We hebben hierbij zes strategische terreinen gedefinieerd in de context van deze pijlers.



In deze uitwerking zullen we nauw gaan samenwerken met het Bestuur van enkele commerciële (vastgoed)beleggers, die deze werkwijze al deels hebben ingevoerd.

1.2.2 Gerealiseerde resultaten op basis van 'de gedefinieerde prestatievelden'

Hierna gaan we kort in op de concreet in 2020 gerealiseerde resultaten, waarbij we gebruik maken van de indeling zoals deze wettelijk is voorgeschreven en ook is gebruikt in de nadere detaillering en toelichting vanaf hoofdstuk 3 in dit Jaarverslag.

Betaalbaarheid	2020	2019	verschil
Contractuur: markthuur	80,7%	83,4%	-2,7%
verschil contract- en markthuur	€ 50.000.000	€ 41.700.000	€ 8.300.000
aantal betaalbare woningen t/m de 1e aftoppingsgrens	20.964	21.101	-137
% van totaal portefeuille (1)	70%	70%	0%
Huurverhoging			
markthuur woningen	4,9%		
sociale huurwoningen (2)	2,5%	1,5%	
vrije sectorwoningen (3)	3,2%	0,0%	

1 interne norm 70%

2 sectorgemiddelde 2020 2,7%

3 sectorgemiddelde 2020 3,4%

Als bijdrage aan de betaalbaarheid van de woonlasten hebben wij een huurbeleid dat senioren met een beperkt inkomen in staat stelt om betaalbaar te wonen. Hierbij is de 'afslag' van de contracthuur ten opzichte van de markthuur in 2020 toegenomen van 16,6% naar 19,3%. Uitgedrukt in euro's is dit in 2020 een bijdrage van circa € 50 miljoen die wij hebben aangewend voor de betaalbaarheid van de woonlasten van onze huurders. Dat is grofweg het bedrag dat wij afgezet tegen een marktpartij bewust niet innen om de betaalbaarheid van wonen voor onze huurders te bevorderen.

Als we veronderstellen dat de huurtoeslag evenredig is verdeeld over de huurders die daarvoor in aanmerking komen, dan wordt de betaalbaarheid nog verder verbeterd met een verlaging van de contracthuur naar een netto te betalen huur van naar schatting ca € 40 miljoen in 2020.

Hierbij merken we op dat wij in 2020 aan de Belastingdienst in de vorm van verhuurderheffing en winstbelasting over 2020 circa € 42 miljoen hebben overgemaakt. Wij financieren daarmee dus feitelijk indirect 'deze aanvullende bijdrage aan de betaalbaarheid' in de vorm van huurtoeslag van het Rijk nagenoeg volledig zelf naar onze huurders via 'de Rijsschatkist'. Bij elkaar opgeteld komt de berekende bijdrage aan de betaalbaarheid daarmee op in totaal ruim € 90 miljoen, ofwel gemiddeld ca € 250 per huurder van onze woningen per maand. Met deze totale bijdrage daalt de gemiddelde markthuur van onze woningvoorraad van € 715 per maand naar gemiddeld ca € 465 netto huurlasten voor onze huurders.

Van onze voorraad woningen is in 2020 in lijn met voorgaande jaren 70% gelabeld voor verhuur tot de eerste aftoppingsgrens, overeenkomstig onze interne norm. Ook hiermede borgen we de betaalbaarheid van onze voorraad voor senioren met een beperkt inkomen. De norm is immers afgeleid van de inkomenssituatie van senioren, die op zoek zijn naar een geschikte sociale huurwoning.

Met de in 2020 gerealiseerde huurverhoging van gemiddeld 2,5% voor sociale huurwoningen en 3,2% voor geliberaliseerde woningen blijven we gericht op het borgen van de betaalbaarheid van de woonlasten in 2020 0,2% onder het branchegemiddelde van de sector en ruim respectievelijk 2,4% en 1,7% onder de ontwikkeling van de markthuur van onze woningportefeuille.

We namen ons in 2020 voor om huurachterstanden zoveel mogelijk te beperken. Ons doel was een reductie van de huurachterstanden met 5%. We kwamen uiteindelijk uit op een reductie van slechts 1%. Dit is dus maar ten dele gelukt, mede door een toeneming van diverse vorderingen op kleinschalige BOG-contracten als gevolg van de consequenties van de lock down door Covid-19. We kwamen uiteindelijk uit op een reductie van slechts 1%. We willen de voorgenomen nadere beperking van de huurachterstanden in 2021 verder vormgeven.

Met als kanttekening dat het totaal van onze huurvorderingen aan zelfstandige huurders en zorgpartijen aan het einde van het jaar 2020 en 2019 en die betrekking hebben op de vorderingen die zijn ontstaan in het desbetreffende boekjaar minder dan 0,5% bepalen van de netto huurinkomsten van dat jaar. Daarnaast is in 2020 en 2019 slechts 0,1% van de netto huur als oninbaar afgeboekt. Dit duidt er op dat onze veelal oudere huurders en onze zorgpartijen een betere betalingsmoraal hebben dan het gemiddelde van de sector, waar deze percentages significant hoger liggen (ruim boven de 1%).

Beschikbaarheid (in aantallen)	2020	2019	verschil	Toelichting
Woningen, zelfstandig	29.949	30.583	-634	afname 2,1%
Intramuraal, plaatsen	12.839	12.405	434	toename 3,5%
Onzelfstandige eenheden	50	111	-61	
	42.838	43.099	-261	afname 0,6%
waarvan woningen	70%	71%	-1%	
Nieuw afgesloten huurcontracten	2.392			
waarvan inkomen < 39.055	94,0%	93,9%		norm 80%

Zoals reeds aangegeven is de vastgoedportefeuille in 2020 beperkt gekrompen, vooral door verkopen en transformatie van de voorraad die niet geschikt is voor onze doelgroep. Uit de opbrengsten van verkopen financieren wij intern conform ons financieel beleid nagenoeg volledig onze investeringen van sloop/nieuwbouw projecten, zonder hiervoor extra leningen aan te trekken.

In 2020 voldoet circa 90% van onze woningportefeuille aan de eisen die we daaraan stellen, mede afgestemd op onze doelgroep. Van onze vastgoedportefeuille bestaat 70% uit zelfstandige woningen en 30% uit intramurale woongelegenheden. Deze verdeling is in lijn met onze portefeuillestrategie en is over de afgelopen jaren en ook naar de toekomst toe stabiel.

In 2020 hebben wij net als vorig jaar afgerond ca 3.000 nieuwe huurcontracten afgesloten. Hierbij is 94% toegewezen aan huurders met maximaal een modaal inkomen van circa € 3.000 per maand. Dit is net als in voorgaande jaren ruim boven het wettelijke minimum van 80%.

Met dit hogere gerealiseerde percentage zorgen we er voor dat meer mensen met een beperkt tot modaal inkomen betaalbaar in onze woningen kunnen wonen.

1.2.3 Kwaliteit ontwikkelingsportefeuille in 2020 gefaseerd verhoogd

Met acquisities, (sloop/)nieuwbouw en transformaties van bestaand bezit willen wij actief op de eerder geschetste ontwikkelingen inspelen, passend bij onze visie, missie en positionering.

In 2020 is met de oplevering van één nieuwbouwcomplex met 21 zelfstandige appartementen en de acquisitie van 142 woningen voor onze doelgroep onze vastgoedportefeuille met circa 160 verhuureenheden toegenomen. Deze toename is in lijn met de verwachting voor 2020, maar nog wel ruim onder onze groeiambitie.

De omvang van onze onderhanden ontwikkelingsportefeuille is in de periode 2017-2020, na een aarzelend begin, tot einde 2020 gegroeid tot nu 4.850 woongelegenheden in ontwikkeling. Dit komt overeen met circa 11% van onze huidige vastgoedportefeuille en circa 13% van de portefeuille die nu geschikt is voor de doelgroep.

Kwaliteit projectontwikkelingsportefeuille, in aantallen - eind 2020

Omvang, totaal ontwikkelingsportefeuille	4.850	
waarvan fase 'aanbesteding' (PV3 of hoger)	38%	
Verhouding woningen - intramuraal, resp.	33%	67%
Omvang ontwikkeling op totaal omvang portefeuille	11%	
Toeneming op totaal geschikt voor doelgroep	13%	
Omvang op portefeuille woningen - intramuraal resp.	5%	25%

Onder de ontwikkelingsportefeuille verstaan we alle projecten in de fasen van initiatief tot nagenoeg opgeleverd. Meer dan een derde van de portefeuille bevindt zich in de fase van aanbesteding (PV-3) of verder.

Met deze in 2020 gerealiseerde toegenomen kwaliteit van de ontwikkelingsportefeuille kunnen we voor het volgend jaar en de jaren daarna met meer zekerheid de gewenste toevoeging van meer dan circa 500 nieuwe woongelegenheden per jaar aan onze vastgoedportefeuille borgen.

De omvang van de ontwikkelingsportefeuille van het intramuraal deel van de portefeuille komt voor ongeveer de helft voort uit de transformatie van de bestaande portefeuille.

Kwaliteit	2020	2019	verschil
Onderhoud	€ 83.625.000	€ 79.560.000	
Verbeteringen	€ 49.417.000	€ 47.208.000	
Totaal (1)	€ 133.042.000	€ 126.768.000	€ 6.274.000
Netto huur	€ 298.896.000	€ 297.167.000	
Uitgaven kwaliteit bezit : huur (2)	45%	43%	
% woningen energielabel A t/m C (3)	73,5%	67,2%	6,3%
conditiescore ≤ 3 (4)	96,0%		

1 afname 5%

2 sectorgemiddelde 42%

3 toename 9%

4 geen achterstallig onderhoud

Om de (technische) woonkwaliteit van onze voorraad te borgen, voeren wij volgens planning periodiek planmatig groot onderhoud en woningverbeteringen uit in de vorm van renovaties. Samen met het reparatie- en mutatieonderhoud borgen wij zo dat de kwaliteit van de voorraad blijft voldoen aan de eisen die daaraan worden gesteld.

Onderdeel van de verbeteringen zijn ook verduurzamingsmaatregelen om de energetische kwaliteit van ons bezit te verhogen. Van de verduurzamingsingrepen bestaat circa 30% uit overige woningverbeteringen, c.q. planmatig onderhoud. In 2020 en 2019 hadden de duurzaamheidsuitgaven een omvang van respectievelijk € 31 miljoen en € 28 miljoen. Deze uitgaven komen overeen met ca 10% van de jaarlijkse netto huuropbrengsten van Woonzorg Nederland. Dit is ca 2x zo hoog als het sectorgemiddelde, waar het totaal van de uitgaven duurzaamheid ca 5,6% van de huuropbrengsten bedragen. Deze hogere uitgaven dan het sectorgemiddelde worden verklaard uit het feit dat Woonzorg eerst eind 2016 - later dan de sector - is gestart met het verduurzamen van haar bezit. Door de extra inspanningen op dit terrein in de afgelopen jaren is deze relatieve achterstand op de sector inmiddels weer ingelopen.

Uitgedrukt in de netto huuropbrengsten wordt per € 1 netto huur € 0,45 uitgegeven aan werkzaamheden gericht op het borgen van de (technische) woonkwaliteit. Dit is met € 0,03 per € 1 huur beperkt hoger dan het sectorgemiddelde, met name veroorzaakt door onze extra inspanningen op het terrein van de verduurzaming van ons bezit.

Door de verduurzamingswerkzaamheden in 2020 en eerder heeft ca 74% van onze woningen eind 2020 een energielabel A, B of C. Dit is ruim 14% meer dan twee jaar geleden en betekent hiermede een relatieve toename in deze periode van ca 25%. Hiermede liggen we goed op koers naar een gemiddeld label-B in onze woningportefeuille in 2023. Het verhogen van de energetische waarde van ons bezit leidt, conform onze wens, ook tot een verlaging van de energielasten en daarmee ook tot een verlaging van onze netto woonlasten voor onze huurders.

In 2020 heeft 96% van onze woningvoorraad een technische conditiescore van 3 of kleiner. De 4% van de complexen die een hogere conditiescore hebben (4 of 5), staan leeg voor sloop op korte termijn of hebben vanwege een andere reden een tijdelijk slechtere score. Op basis hiervan stellen wij tevreden vast dat er met de extra inspanningen op dit terrein in de afgelopen jaren geen sprake meer is van achterstallig onderhoud in onze woningportefeuille.

Als onderdeel van het klantbeeld bij onze complexen is in 2020 onder huurders gemeten hoe zij de veiligheid en het belang daarvan waarderen. Op beide vlakken was de score hoog: huurders vinden veiligheid het belangrijkste aspect in de woning en woonomgeving. Bijna 90% van de huurders geeft aan zich ook daadwerkelijk veilig te voelen in hun woning. Huurders geven met een gemiddelde van 7,4 een ruime voldoende aan de woning en de omgeving. In 2020 hebben we dit voor het eerst op deze wijze gemeten. We gebruiken de uitkomsten met onvoldoende beoordelingen om te komen tot concrete voorstellen voor nadere verbeteringen.

Beide cijfers zijn relatief hoge waarderingen, die mede voortvloeien uit de manier waarop we gebouwen en directe omgeving ontwerpen en onderhouden en samen werken met onze lokale partners. Deze inzet draagt bij aan een leefbare en zorgvriendelijke woonomgeving. Belangrijk hierbij is ook het functioneren van onze bewonersconsulenten, die de huurders veelal ook persoonlijk kennen en indien noodzakelijk partners inschakelen, zoals mantelzorgers, de gemeente of aanbieders van zorg en welzijn.

Het aantal bewonersconsulenten binnen onze formatie is in 2020 nagenoeg stabiel gebleven op 120 fte's en vormt daarmee circa 40% van het totaal van onze formatie. Met deze verhouding zijn wij onderscheidend in onze sector, waar deze verhouding wezenlijk lager ligt.

1.2.4 Invulling van onze rol in het maatschappelijke debat

Wij profileren ons de laatste jaren steeds nadrukkelijker als 'landelijke koploper en expert in de seniorenhuisvesting'. We deden dat in 2020 op verschillende manieren.

- **Taskforce Wonen en Zorg**

Het Bestuur van Woonzorg Nederland is lid van de in 2019 opgerichte landelijke Taskforce Wonen en Zorg. Het werk van de Taskforce is in 2020 goed op stoom gekomen: bij de oprichting had 15% van de gemeenten in de Woonvisie iets opgenomen over seniorenhuisvesting; eind 2020 was dat 30% en het landelijke doel is 100%.

In alle gemeenten waarin wij actief zijn, merken we dat de urgentie van (nieuwe) seniorenhuisvesting meer wordt gevoeld dan vroeger. De Taskforce stimuleert dat

gemeenten, corporaties en zorgpartijen op lokaal niveau afspraken maken over ouderenhuisvesting en verpleeghuiscapaciteit. Op lokaal niveau nemen we hierin het voortouw om integrale visies op Wonen, Zorg en Welzijn op te stellen in vier pilotgemeenten of een regio: Enschede, Zaanstad, Purmerend, Alphen aan den Rijn en Midden-Brabant.

- **Platform ZorgSaamWonen**
Woonzorg Nederland is één van de 'founding fathers' van het kennisplatform ZorgSaamWonen. Hierin werken partijen in Wonen, Zorg en Welzijn samen, inclusief bouwbedrijven. Het platform zet min of meer het werk voort van het in 2019 gestopte Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg. In 2020 organiseerde ZorgSaamWonen enkele seminars over onder meer de financiering van collectieve ruimten en woonvormen. Wij leverden hieraan een actieve bijdrage.
- **Stuurgroep Verpleeghuiszorg**
We zijn in 2020 een alliantie aangegaan met de Stuurgroep (Kwaliteitskader) Verpleeghuiszorg. Daarbij merken we dat het vraagstuk van het tekort aan verpleeghuiszorg landelijk steeds meer wordt gevoeld.
- **Actieagenda Wonen**
In Aedes-verband hebben we samen met 33 andere organisaties gewerkt aan de in februari 2021 gepubliceerde Actieagenda Wonen. Deze agenda geeft aan wat we als partijen willen bereiken en wat daarvoor van het Rijk nodig is. Hierbij gaat het onder meer om 50.000 geclusterde woonvormen en 25.000 verpleeghuizen.
- **Living labs**
We zijn een van de negen living labs in een onderzoeksprogramma van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en de TU Eindhoven. Ons living lab onderzoekt hoe gemeenschappelijke woonvormen het best bevorderd kunnen worden. Daarnaast is onderzoek gedaan naar de relatie tussen architectuur, eenzaamheid en zorgkosten. Dit gaan we in 2021 binnen het living lab verder verdiepen. Een onderzoek onder onze huurders naar sociale cohesie in het gebouw waarin zij wonen en de behoeften ten aanzien van collectieve woonvormen hebben we uitgesteld. Uitvoering van dit onderzoek ten tijde van Covid-19 levert immers naar onze stellige verwachting geen representatief beeld op.

1.3 Conclusies en aanbevelingen maatschappelijke visitatie

1.3.1 Hoofddijnen: prestaties zijn ruim voldoende, met ruimte voor verbetering

Het onafhankelijke onderzoeks- en adviesbureau Ecorys heeft in 2020 de maatschappelijke prestaties van Woonzorg Nederland in de afgelopen vier jaar onder de loep genomen. In september verschenen de bevindingen in het rapport 'Maatschappelijke visitatie 2015 tot en met 2019'. Ecorys oordeelt over de hele linie positief over de prestaties van Woonzorg. Het eindcijfer voor de vier beoordeelde perspectieven kwam gemiddeld uit op een 7,2 en staat hiermede gelijk aan een 'ruime voldoende'. Hierbij wordt opgemerkt dat binnen de gehanteerde systematiek het cijfer 6,0 als voldoende wordt gekwalificeerd.

Ecorys constateert dat het nieuw aangestelde Bestuur van Woonzorg Nederland de visitatieperiode startte met relatief veel en flinke uitdagingen. Deze hebben het Bestuur en de organisatie professioneel opgepakt: “Enerzijds door het versterken van de organisatie. Anderzijds heeft Woonzorg met haar nieuwe ondernemingsplan een professioneel, ambitieus nieuw beleid opgezet ten aanzien van het versneld uitbreiden van de voorraad, verduurzamen naar label B en het bieden van een sociale en veilige omgeving voor ouderen, met zorg in de directe nabijheid.”

Een ander citaat: “Het heeft er toe geleid dat Woonzorg de eerste jaren van de visitatieperiode vooral intern gericht was op het ‘op orde brengen’ van de organisatie en het beleid, met name het financiële beleid en organisatiemodel. Daardoor kwamen prestaties als nieuwbouw en transformatie pas later, evenals de contacten met belanghebbenden. Desondanks is gebleken dat het Bestuur van Woonzorg Nederland duidelijk en overwegend succesvol met de verbeterpunten aan de slag is gegaan.”

Ecorys concludeert in het visitatierapport dat de belangrijkste organisatorische en financiële randvoorwaarden voor het invullen van de opgaven zijn gecreëerd. Ook de duidelijke vertaling van beleid naar de organisatie en de sterke lokale bezetting zorgen voor een goede basis om de toekomstige uitdagingen aan te gaan. Dit bevestigt onze opvatting dat Woonzorg Nederland klaar is voor ‘de sprong naar de toekomst’ om de komende jaren haar (meer)waarde als landelijke expert en voorloper in de seniorenhuisvesting verder te vergroten.

1.3.2 Aanbevelingen

Ecorys doet in haar rapport aanvullend ook enkele aanbevelingen. Dit zijn de belangrijkste:

- er is verbetering mogelijk door het beter duiden van de maatschappelijke waarde die Woonzorg levert. Een overkoepelend overzicht van de geleverde maatschappelijke meerwaarde ontbreekt namelijk. Met de geschetste voorgenomen doorontwikkeling van onze rapportages zullen we hier gefaseerd een verdere concrete uitwerking aan geven.
- er is winst te behalen in het stakeholdermanagement, via het verbeteren van de samenwerking met het LHP en de daarbij aangesloten huurderscommissies, en met de belanghebbenden in Noord-Nederland rond het aardbevingsdossier. Hierdoor kan Woonzorg Nederland effectiever werken aan haar doelstellingen. In het jaar 2021 zullen we specifiek op deze aangegeven terreinen en mede in overleg met de Raad van Commissarissen, stil staan bij de uitwerking van ons beleid.

Als Bestuur van Woonzorg Nederland zijn wij tevreden met het gerapporteerde samenvattende oordeel, inclusief de aanbevelingen, waarbij de visitatiecommissie ook nog constateerde dat er binnen de beoordeelde periode een stijgende lijn waarneembaar is. We zien de positieve beoordeling door de visitatiecommissie in de periode tot en met 2019 daarom ook als een bevestiging van de door ons ingeslagen weg.

De in het rapport aanvullend geformuleerde adviezen bieden daarbij voldoende ruimte voor verdere verbetering om de positieve tendens in de beoordeelde periode vast te houden en naar wens mogelijk in de periode tot 2023 te gaan verbeteren naar een hogere score. Dit passend bij onze ambitie.

In het jaar 2022, halverwege de nieuw visitatieperiode (2020-2024) zullen we beoordelen of, en in welke mate, deze ambitie met de door ons gerealiseerde en beoogde verbeteringen realistisch is en op welke onderdelen wij eventueel nog nader moeten gaan bijsturen.

1.4 Organisatie(door)ontwikkeling

Voor de doorontwikkeling van de organisatie is het programma Woonzorg '21 opgestart, zoals bovenstaand reeds is genoemd. De betreft een integrale benadering gericht op ICT, processen, mensen en de aansturing en heeft gevolgen voor de door Woonzorg Nederland nagestreefde verdergaande digitalisering en automatisering van de interne processen en dienstverlening.

1.4.1 Digitalisering en automatisering

Wij willen in onze dienstverlening routinematige handelingen zo veel mogelijk digitaliseren. Ook in ons contact met huurders willen we de mogelijkheden van digitale dienstverlening zo optimaal mogelijk gaan benutten. De verwachting is dat hierdoor met name bij bewonersconsulenten tijd vrijkomt voor het persoonlijk contact met huurders, het participeren in bijvoorbeeld wijkteams en het samenwerken aan de zorgzame wijk. Met andere woorden: 'digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet'.

Ook data spelen hierin een steeds belangrijkere rol. Dit is nader uitgewerkt in de paragraaf 'Meer doen met data' in dit jaarverslag. Door meer te weten over onze particuliere en zakelijke klanten, kunnen we onze producten en dienstverlening beter op hun sterk veranderende wensen en behoeftes afstemmen.

Bovenstaande uitgangspunten beïnvloeden in hoge mate hoe wij onze systemen inrichten. In 2019 voerden wij een verkenning uit naar de mogelijkheden van een nieuw ERP-systeem. Conclusie was dat wij zoveel processen hebben te optimaliseren, dat deze beter in een nieuw systeem kunnen worden ingericht. In 2020 hebben we vervolgens geconstateerd dat een traditioneel ERP-systeem voor corporaties niet goed past bij de door ons nagestreefde manier van werken. Zo'n traditioneel systeem is in essentie gericht op boekhouding, met weinig mogelijkheden voor klantrelatiemanagement, organisatieverandering en het maximaliseren van onze maatschappelijke meerwaarde. Daarom willen we onze systemen in de komende drie à vier jaar fundamenteel anders gaan inrichten.

We werken toe naar een zeer beperkt ERP-kernsysteem, met daaromheen een 'rotonde' of 'spinnenweb' van deelsystemen voor bijvoorbeeld klantrelatiemanagement. Hierbij kiezen we bij elk specifiek deelsysteem voor 'Best of Breed', ofwel 'het beste in de markt'. Om het spinnenweb heen komen diverse eenvoudige apps, die gekoppeld zijn aan de deelsystemen. Bijvoorbeeld aannemers communiceren met ons vooral via deze apps. Klanten doen dat voor eenvoudig digitaal te regelen zaken, al blijft het persoonlijk contact hier altijd voorop staan. Zo ontstaat een flexibel geheel, dat snel kan worden aangepast aan interne en/of externe gewijzigde omstandigheden.

Het is immers veel eenvoudiger om bijvoorbeeld één app aan te passen dan om veranderingen door te voeren in een omvangrijk ERP-systeem.

Bovenstaande strategie voor onze digitalisering en automatisering is bevestigd in de eerste ervaringen in 2020 binnen het programma Woonzorg '21. Zo sprak het team zakelijke huurders al snel de wens uit een beter systeem in te richten voor het relatiemanagement in de zakelijke markt. Omdat het bestaande ERP-systeem dat niet goed kan ondersteunen, kwam meteen op 'een wensenlijst' (de 'backlog') te staan dat hiervoor een goed werkend CRM-systeem nodig is. Aan deze wens geven we als concrete uitkomst van dit programma nader geprioriteerd en gefaseerd gevolg in 2021.

1.4.2 Bouwen aan de organisatie

In 2020 hebben wij onze in 2018 opgestelde 'Routekaart Organisatieontwikkeling' geactualiseerd. Centraal daarin staat het streven om Woonzorg Nederland door te ontwikkelen naar een moderne, wendbare en lerende organisatie met betrokken medewerkers die zich continu ontwikkelen.

We werken dit uit langs vier pijlers: fysiek, mobiliteit, digitaal en mentaal.

Fysiek slaat op de inrichting van de fysieke werkomgeving. We maken de overstap naar activiteit gerelateerd en tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Dit heeft consequenties voor de inrichting van onze kantoren, maar ook – zeker na de ervaringen met Corona dit jaar – voor de werkplek thuis. We verwachten dat medewerkers na de Corona-lockdown de helft van hun werktijd op kantoor en/of in een complex werken en de helft thuis. Onze fysieke faciliteiten worden hierop in 2021, na voorbereiding in 2020, gefaseerd aangepast.

Mobiliteit slaat op de wijze waarop medewerkers naar kantoor komen. Dit heeft in 2020, waarin onze medewerkers vrijwel het volledige jaar vanuit huis werkten, geen prioriteit gekregen, maar wordt in het eerste halfjaar van 2021 verder uitgewerkt. Hierbij wordt meer concreet ook naar andere en alternatieve vormen van vervoer gekeken, passend bij de verschillende mobiliteitsbehoeften van onze medewerkers.

Anders ligt dat voor de pijler Digitaal. Terwijl wij begin van het jaar nog veronderstelden relatief veel aandacht te moeten gaan besteden om de gemiddelde digitale vaardigheden van onze medewerkers significant te gaan verhogen, is dit kort na het begin van de Corona-crisis niet meer nodig gebleken. Onze organisatie is in 2020 in 'een sneltreinvaart' grotendeels volledig digitaal vaardig en volwassen geworden.

Medewerkers hebben in hoog tempo digitale competenties ontwikkeld, waarbij teams wel verschillen in de mate waarin ze het digitaal werken hebben verankerd in de dagelijkse praktijk. Om de digitale vaardigheden nog verder te verbeteren, hebben we voor 2021 voor elke medewerker een digitaal opleidingstraject opgesteld. Daarnaast geven we prioriteit aan het ontwikkelen van een uniforme werkwijze voor de opslag van documenten en heldere afspraken over hoe we digitaal samenwerken. Het digitaal werken versnelt de gewenste ontwikkeling van onze organisatie naar een 'team van teams'.

Nu het digitaal vergaderen door Corona een hoge vlucht heeft genomen, kunnen teams – die in onze landelijk werkende organisatie niet zelden bestaan uit medewerkers vanuit diverse windstreken – veel makkelijker 'samen komen' en onderling relatief snel zaken met elkaar afstemmen.

Vierde pijler van de organisatieontwikkeling is Mentaal. Hierbij richten we ons op een goede verhouding in de werk/privé balans en het persoonlijk excelleren van onze medewerkers. Waarbij 'persoonlijke ontwikkeling, meer proactief opereren én verantwoordelijk nemen' centraal staan.

We hebben in 2020 een onderzoek laten uitvoeren naar de 'Soft controls' bij Woonzorg. We komen hierop nader terug in het vervolg van dit Bestuursverslag.

In 2020 hebben we verder het functiehuis van Woonzorg Nederland volledig geactualiseerd. Hierdoor is meer duidelijkheid ontstaan over elkaars rollen en verantwoordelijkheden en weten we weer beter wat we van elkaar kunnen verwachten. In dit verband hebben we ook aandacht besteed aan leiderschapsontwikkeling en hebben we vuistregels opgesteld voor de 'cultuur' van Woonzorg Nederland. Wat past qua normen, waarden en gedrag in de nieuwe organisatie? Ook dit past overigens in de pijler Mentaal.

Door al deze zaken is er veel meer een gedeeld en concreet beeld ontstaan over wat de gewenste organisatieontwikkeling precies inhoudt. Ook op dit vlak zijn wij nu klaar voor 'een nadere sprong voorwaarts' naar de uitvoering.

1.4.3 Ontwikkeling formatie

Onze formatie is in 2020 beperkt toegenomen (5%) en de externe inhuur is afgenomen, conform onze wens. Met deze uitbreiding spelen we in op respectievelijk de verdere ontwikkeling van onze woonformules en de gewenste versnelling van de acquisitie van voor ons interessante complexen. Daarnaast is uitbreiding in belangrijke mate gerealiseerd op die afdelingen, waar de werkdruk als te hoog werd ervaren.

Fte	2020	2019
Formatie (huidige bezetting, incl. jaarcontract)	330	314
Externe inhuur	45	58
Formatie ex. bewonersconsulent	209	194
Bewonersconsulent	121	120

Aantal	2020	2019
Aantal Vrouw	56%	54%
Aantal man	44%	46%
Gemiddeld dienstjaren	8,1	8,5
Doorstroom		11
Instroom	52	44
Uitstroom	32	37

Noot bij bovenstaande tabel: vanwege de actualisering van het functiehuis kan de doorstroom in 2020 niet worden weergegeven. Veel medewerkers kennen immers in 2020 een functie die gewijzigd is met deze actualisering.

1.4.4 Medewerkers(betrokkenheid)

Wij hebben in 2020 geen onderzoek uitgevoerd naar de medewerkerstevredenheid. Reden hiervoor is dat wij een groot onderzoek onder onze medewerkers hebben laten uitvoeren naar de zogenaamde 'soft controls' in de organisatie.

Soft controls leggen de basis voor een cultuur waarin medewerkers elkaar sturen in gewenst gedrag. We willen deze dan ook een grotere rol laten spelen in de door ons nagestreefde organisatieverandering. Uit het onderzoek kwam onder meer naar voren dat de medewerkers van Woonzorg Nederland zich opvallend sterk betrokken voelen bij hun werk.

Het gemiddelde van de Soft Controls kwam hierbij uit op 7,5 tegenover een gemiddelde van 6,4 van de sector. We komen hier meer uitgebreid op terug in de paragraaf 'In control zijn' in dit Jaarverslag.

De grote betrokkenheid bleek ook uit de deelname aan de Zomeracademie, waarin wij elke zomer trainingen aan onze medewerkers aanbieden om zich specifiek verder te kunnen doorontwikkelen. Deze stonden in 2020 in het teken van digitaal (samen)werken en verschillende vormen van leiderschap. Circa 170 medewerkers volgden digitaal samen in totaal 370 trainingen. Verder lieten zo'n 160 medewerkers de gezondheidscheck doen en deed ruim de helft van ons personeelsbestand al snel na de start mee aan het Sociaal Fit-programma.

Het ziekteverzuim daalde in 2020 verder naar 3,4% en ligt hiermede ruim onder het sectorgemiddelde. De eerder aangegeven ervaren werkdruk blijft een relevant punt van onze aandacht. Onze indruk is dat deze vrij hoog blijft. De oorzaken hiervoor zijn divers en verschillen van persoon tot persoon.

Ook het min of meer gedwongen thuiswerken vanwege Covid-19 zal voor iedereen anders uitpakken. Medewerkers hebben in het algemeen wel last van inefficiënte systemen en werkzaamheden die te veel tijd kosten omdat ze nog te veel handmatig moeten verlopen. Het programma Woonzorg '21 probeert juist op dit vlak verbeteringen te brengen. Binnen enkele afdelingen is verder met de arbodienst gekeken naar hoe werkdruk ontstaat en hoe deze met concrete maatregelen eventueel kan worden verminderd. Deze interventies hebben deels bijgedragen aan het voorkomen van een hogere uitval van onze medewerkers.

De werkdruk met deze interventies volledig terugbrengen zal niet lukken. Werkdruk is immers veelal ook individueel bepaald en komt over de hele linie bij Woonzorg Nederland voort uit een grote betrokkenheid en het hoge verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers.

	2020	2019
Tevredenheid medewerkers (aandeel dat WZN met een 7 of hoger aanbeveelt)	-	78%
Ziekteverzuim	3,40%	3,85%

Noot bij bovenstaande tabel: in 2020 is geen medewerkerstevredenheid onderzoek geweest.

1.4.5 Bewonersconsulent 'op Koers'

In 2018 zijn wij het project 'Bewonersconsulenten op Koers' gestart. Doel was te inventariseren waaraan bewonersconsulenten precies hun tijd besteden, om zo te ontdekken of er tijd wordt verspild die beter in het persoonlijk contact met de huurders kan worden gestoken. Dit project heeft in 2019 en 2020 een vervolg gekregen met het zoeken naar concrete verbeteringen in het dagelijkse werk van de consulenten. Hierbij worden werkzaamheden die sterk backoffice gericht zijn, weer teruggebracht naar de backoffice en/of gedigitaliseerd.

Voorbeeld hiervan zijn de werkzaamheden met betrekking tot de melding en afhandeling van reparatieverzoeken en de betrokkenheid bij de interne afhandeling van ontvangen facturen. Dit gebeurt onder meer in het programma Woonzorg '21, waarin in 2020 onder andere het proces van het reparatieonderhoud verdergaand is geoptimaliseerd en gedigitaliseerd. Idealiter wordt dit naar onze wens in de nabije toekomst nog meer digitaal geregeld, rechtstreeks tussen de huurder en aannemer.

Een andere goede ontwikkeling in dit verband was de introductie eind 2020 van digitale informatieborden in circa 300 complexen. Deze Woonzorg Thuis TV maakt het eind 2020 mogelijk veel sneller, en veel minder tijdsintensief, te communiceren met de huurders.

In 2021 worden alle overige complexen voorzien van deze 'Woonzorg Thuis TV' faciliteiten, die daarnaast dan ook via de 'Woonzorg Thuis app' op de mobiele telefoon van de huurder is te ontsluiten. Naarmate de dienstverlening door automatisering en verdergaande digitalisering efficiënter kan verlopen, krijgen de bewonersconsulenten daar ook meer tijd voor.

1.4.6 Meer doen met data

Woonzorg Nederland heeft in 2020 veel aandacht besteed aan het op orde brengen van de data. Het ontbreken van relevante data of de verouderde data in onze systemen kwalificeerden wij hierbij in 2019 als top-5 van de relatief hoogste strategisch risico's van Woonzorg Nederland. Dit mede afgezet tegen ons voornemen om onze producten, dienstverlening en bedrijfsvoering verdergaand te gaan automatiseren en digitaliseren en de wens tijdiger en meer betrouwbaar relevante stuurinformatie binnen onze organisatie beschikbaar te hebben. Hierbij is in 2020 met name de betrouwbaarheid van vastgoeddata verbeterd en zijn de relevante data via verschillende dashboards makkelijker toegankelijk gemaakt voor de operationele afdelingen en de meer lokale regieteams, die zich bezighouden met de concrete planvorming voor de afzonderlijke complexen.

In 2020 zijn daarnaast de in de voorgaande periode gestarte activiteiten voortgezet gericht op de relevante data van veiligheid. We boekten in 2020 vooruitgang bij het verzamelen van deze data, maar werden hierbij beperkt door de beperkte toegankelijkheid van de gebouwen. Net als bij de vastgoeddata (opnemen van de woningoppervlaktes op grond van NEN 2580) zijn we voornemens deze door de Covid-19 lockdown opgelopen achterstanden in 2021 in te lopen.

Het completeren en makkelijk toegankelijk maken van onze data op ook andere relevante terreinen gaat de komende jaren door. We hebben in 2020 een Informatiemanager aangesteld, die zich volledig richt op datakwaliteit en die het verzamelen, opslaan en beoordelen van de betrouwbaarheid van data coördineert.

Eind 2020 hebben wij het opzetten van een systematiek om de kwaliteit van de vastgoeddata te borgen afgerond. Hierbij is datakwaliteit primair een eigen operationele verantwoordelijkheid en een dagelijks aandachtspunt. Secundair zijn er afspraken gemaakt over de frequentie en planning van aanvullende kwaliteitscontroles, bedoeld om eventuele leemtes tijdig te signaleren.

Met de in 2020 op dit terrein gerealiseerde activiteiten is het geïdentificeerde risicoprofiel naar onze wens verder beperkt. De voor 2021 voorgenomen werkzaamheden zullen dit geïdentificeerde risico naar verwachting nog verder beperken en, conform onze wensen, de beschikbaarheid van betrouwbare relevante stuurinformatie binnen onze organisatie borgen, passend bij de gewenste organisatieontwikkeling.

1.4.7 Meer 'zichtbaar' in control zijn

Met het nieuw opgestelde Intern Controle Framework (ICF) als hulpmiddel hebben wij in 2020 verder gewerkt aan het naar onze stellige wens nog beter 'Zichtbaar in Control' krijgen van de organisatie van Woonzorg.

We hebben een aantal activiteiten ondernomen om de bewustwording rond risicobeheersing ook breder in de organisatie te laten landen. In 2020 hielden we binnen de afdelingen workshops over risicomanagement. De afdeling Control voert maandelijks overleg met managers over de stand van zaken rond het omgaan met de specifiek voor hun werkveld geldende risico's. In deze besprekingen kunnen de controllers vanuit hun specifieke expertise waar nodig extra ondersteuning bieden.

Door op deze manier het belang van risicomanagement steeds weer te bespreken, is de bewustwording daarover binnen de eerste lijn in de organisatie in 2020 gaandeweg meer adequaat geborgd.

Zoals eerder aangegeven, hebben we in de tweede helft van 2020 een onderzoek laten uitvoeren naar de kwaliteit van de Soft Controls binnen Woonzorg Nederland. Een goede werking van soft controls is noodzakelijk voor de bedrijfscultuur van Woonzorg Nederland waarin medewerkers elkaar (bij)sturen naar gewenst gedrag. Dit bepaalt in hoge mate het al dan niet (effectief) behalen van doelstellingen of tot stand brengen van de gewenste organisatieverandering.

Uit het onderzoek blijkt dat wij met een gemiddelde van 7,5 ruim voldoende, en op onderdelen met een 8,0 en hoger zelfs goed scoren op de gemeten thema's 'wendbaarheid, samenwerking, risicobewustzijn en integriteit'. Deze uitkomsten liggen hoger dan het sectorgemiddelde van 6,4.

Bij de soft controls 'helderheid, transparantie en uitvoerbaarheid' is nog verdere verbetering mogelijk. De leidinggevendenden gaan hiermee in 2021 met hun teams concreet aan de slag, om in onderling overleg te komen tot concreet meetbare verbeteringen op deze punten. In 2021 en volgende jaren zullen we nader beoordelen of deze aanvullende activiteiten aan de gewenste positieve ontwikkeling op de te verbeteren deelaspecten hebben bijgedragen. Eventueel worden de aanvullende werkzaamheden naar aanleiding van deze eerste uitkomsten in 2021 herijkt.

Woonzorg Nederland is in 2020 conform onze wens verder 'Zichtbaar in Control' gekomen. Wij zijn content met deze in 2020 gerealiseerde ontwikkeling. De Autoriteit woningcorporaties heeft de intensiteit van haar Toezicht in lijn met deze ontwikkelingen verder afgeschaald naar 'normaal en regulier'. Ook het Waarborgfonds Sociale Woningbouw beschouwt het (creditrisk) risicoprofiel van Woonzorg Nederland als van een gemiddeld niveau.

1.5 Woonzorg Nederland en corona

1.5.1 Maatregelen

2020 was voor iedereen in Nederland, inclusief de woningcorporaties, een bijzonder jaar vanwege Covid-19. De kwetsbaarheid bij een deel van onze doelgroep was voor ons vanaf het begin van de Corona-crisis aanleiding om bij alle genomen (landelijke) maatregelen extra voorzichtigheid in te bouwen. Regelmatig zijn we daarin verder gegaan dan de landelijke maatregelen voorschreven. Zo hebben wij in de zomer van 2020, toen de landelijke maatregelen tijdelijk werden versoepeld, bewust onze eigen preventieve aanpak niet in één keer afgebouwd, maar meer gefaseerd in de tijd uitgezet.

In onze aanpak volgen wij uiteraard de richtlijnen van het RIVM. De aanpak is gebaseerd op vijf uitgangspunten: de veiligheid van onze medewerkers, de veiligheid van onze huurders, het zo lang mogelijk continueren van cruciale dienstverlening, het borgen van de bedrijfscontinuïteit en het benutten van onze positie om onze particuliere en zakelijke huurders te helpen.

Om onze huurders in deze moeilijke omstandigheden een hart onder de riem te steken, hebben wij in 2020 meegedaan aan diverse acties. We deden onder meer mee aan de actie van rapper Ali B en de Nederlandse sierteelt om in de aanloop naar Pasen bossen bloemen te bezorgen bij senioren. Onze bewonersconsulenten hebben hierbij, met inachtneming van de preventieregels, ook de huurderscommissies ingeschakeld. We werkten ook mee aan het studenteninitiatief Koetjes en Kalfjes, waarbij studenten bloemen, thee en flyers uitdeelden aan een aantal van onze huurders in Den Haag, Rotterdam, Barendrecht en Spijkenisse. Verder hebben we onze huurders regelmatig gewezen op de diverse mogelijkheden om bij gevoelens van eenzaamheid een luisterend oor te vinden.

Sinds de uitbraak van Covid-19 stellen wij huisuitzettingen wegens huurachterstand uit.

In april en mei hebben wij een deel van onze zakelijke huurders een korting verstrekt op de huurprijs. Eerstelijns zorgverleners in onze complexen kregen een korting van 12,5%. Bij sportscholen, winkels, horeca en contactberoepen bedroeg de korting 25%. Deze mogelijkheid om korting aan te vragen is half december 2020 opnieuw ingesteld, toen een nieuwe lockdown begon. In specifieke gevallen hebben we maatwerkoplossingen geboden bij betalingsproblemen van particuliere huurders of zorgpartijen. Het kan hierbij gaan om een gedeeltelijke kwijtschelding of uitstel van betaling.

1.5.2 Impact

De impact van Covid-19 op onze huurders was groot. Voor het merendeel van onze huurders was dat niet eens in financiële zin. Verreweg de meeste zelfstandige huurders ontvangen AOW en eventueel pensioen. Zij ondervinden geen financiële gevolgen van de corona-crisis. Een kleiner deel van de huurders heeft echter de AOW-leeftijd nog niet bereikt. Zij zijn afhankelijk van inkomen, dat door corona mogelijk al dan niet tijdelijk is weggefallen. Dat laatste geldt ook voor klein-zakelijke huurders zoals kappers en fysiotherapeuten, die gedurende de lockdowns hun beroep niet konden uitoefenen.

Corona heeft wel een grote impact gehad op de mogelijkheden van al onze huurders om hun medehuurlers te ontmoeten. Dit geldt des te meer voor de verpleeghuisbewoners die gedurende enkele maanden zelfs geen familie mochten ontvangen. De zelfstandige huurders konden dat wel, maar voor hen konden het grootste deel van het jaar geen gezamenlijke activiteiten worden georganiseerd in de ontmoetingsruimtes. Op het vlak van gemeenschapsvorming zal er na afloop van de corona-crisis dan ook het nodige moeten worden hersteld.

De financiële gevolgen van corona voor Woonzorg Nederland als bedrijf zijn beperkt. Er is geen sprake van significante betalingsproblemen bij de huurders. Het specifieke maatwerk voor huurders die wel problemen ondervonden, heeft slechts een geringe financiële impact.

Wij zijn mede door Corona anders gaan denken over de opzet van gemengde complexen, waar zowel zelfstandige huurders wonen als verpleeghuisbewoners. Deze hebben momenteel meestal één gezamenlijke ingang. Toen in het voorjaar de verpleeghuizen dicht gingen, konden ook de zelfstandige huurders hun woning feitelijk niet meer in of uit. Om dit te voorkomen, zullen we in de toekomst in gemengde complexen waar mogelijk met eigen ingangen werken. Hiervoor hebben we onze Programma's van Eisen inmiddels aangepast.

Corona heeft tot slot gevolgen gehad voor ons mutatieproces. Woningen staan na het vertrek van de huurders soms langer leeg omdat het proces van bezichtigingen meer tijd in beslag neemt. Niet zelden worden afspraken hiervoor op het laatste moment afgezegd omdat de mogelijke nieuwe huurder vlak voor de afspraak gezondheidsklachten heeft gekregen. Om dit deels te ondervangen, zijn we in 2020 gestart met digitale bezichtigingen. Bewonersconsulenten maken daarbij een kort filmpje van de woning, de galerij waaraan deze ligt, de omgeving en eventuele tuin. Bij complexen met een wachtlijst krijgen alle mensen op de lijst een link toegestuurd waarmee ze dit filmpje kunnen bekijken. Ook dan overigens vragen geïnteresseerden doorgaans om een echte bezichtiging, die dan plaatsvindt met inachtneming van strenge voorzorgsmaatregelen.

1.6 Financieel beleid, investeringen en resultaten

Na hiervoor samenvattend te hebben stilgestaan bij de resultaten en de activiteiten met een meer maatschappelijke impact, sluiten we dit Bestuursverslag af met een korte samenvatting van de inzet van onze middelen en het hiervan afgeleide jaarresultaat. Het jaarresultaat van Woonzorg Nederland over 2020 kwam uit op circa € 265 miljoen. Mede door een lagere herwaardering van onze vastgoedportefeuille was het resultaat ruim € 44 miljoen lager dan in 2019. Daarmee is dit een louter boekhoudkundig resultaat dat niet leidt tot meer liquide middelen of hogere kasstromen.

Met onze uitbreidingsambities streven wij in de komende jaren naar een investeringsprogramma dat van circa € 136 miljoen in 2021 oploopt naar circa € 235 miljoen in 2025. Daarbij daalt het investeringsprogramma in bestaand bezit langzaam van € 58 miljoen in 2021 naar € 47 miljoen in 2025, terwijl het programma voor nieuwbouw en acquisities stijgt van € 79 miljoen in 2021 naar € 188 miljoen in 2025. We hebben in 2020 het financieel beleid dat wij hierbij hanteren aangescherpt en op het onderdeel uitbreiden van de vastgoedportefeuille verruimd, gegeven de huidige goede financiële positie en de relatief lage marktrente op aan te trekken externe financiering.

Alle uitgaven (onderhoud) en investeringen (renovatie, verduurzaming) in bestaand bezit financieren wij zoals voorheen volledig uit het positieve saldo van de operationele kasstroom. Sloop-nieuwbouwprojecten financieren wij nagenoeg volledig uit de opbrengsten uit verkopen. Investeringsprogramma's in uitbreiding en transformatie financieren wij in 2020 nog uit (het restant van) de operationele kasstroom en verkoopopbrengsten, en voor maximaal 50% uit (geborgde) leningen. Om de uitbreiding via nieuwbouw te kunnen

versnellen, zullen we het aandeel dat wij de komende jaren met externe leningen financieren tijdelijk gaan verhogen. Op bepaalde locaties en voor zover de ontwikkeling van onze kasstromen en financiële ratio's dat toelaten, willen wij de nieuwbouw gericht op een versneld te realiseren extra uitbreiding van onze vastgoedportefeuille in de toekomst voor 100% financieren uit externe leningen.

Door de lage rente leveren deze extra uitbreidingsinvesteringen ook na aftrek van de rentelasten een kostendekkende exploitatie op. We gaan niet in één keer over naar deze nieuwe strategie van financieren, maar passen hierbij gefaseerd een 'accelerator' toe: in 2021 trekken we op deze manier volgens plan € 25 miljoen extra externe financiering aan, in 2022 € 50 miljoen en vanaf 2023 € 100 miljoen per jaar. Zo maken wij optimaal gebruik van de lage rentestanden en de goede financiële positie van Woonzorg om onze maatschappelijke meerwaarde naar wens verder te vergroten. Uiteraard houden we hierbij wel nauwgezet de buffers binnen onze kasstromen en hiervan afgeleide financiële ratio's in de gaten en sturen we meteen bij als deze extra aan te trekken leningen per saldo negatief gaan uitwerken op de bandbreedte binnen de verschillende financiële ratio's en onze kasstromen. Per jaar herijken we ons beleid met 'deze accelerator' in overleg met de leden van de auditcommissie en de leden van de Raad van Commissarissen.

We investeerden in 2020 ongeveer € 85 miljoen in onze vastgoedportefeuille. Daarmee bleven we iets achter bij onze voornemens. De investeringen zijn daarnaast aanzienlijk lager dan de € 143 miljoen in 2019. Het verschil tussen 2020 en 2019 is te verklaren door de omvangrijke woningruil die in 2019 plaatsvond met Mooiland. Zonder deze woningruil bedroegen de investeringen in 2019 € 70 miljoen. Per saldo bedragen de in 2020 gerealiseerde investeringen dus circa € 15 miljoen (20%) meer.

De investeringen in verduurzaming en renovatie waren in 2020 conform begroting. De investeringen in nieuwbouw bleven achter bij onze voornemens. Dit heeft te maken met te veel 'planningsoptimisme' in de organisatie en de moeizame en trage trajecten om nieuw intramuraal zorgvastgoed te realiseren. Tegenover de lagere investeringen in nieuwbouw stonden de hogere dan begrote investeringen in acquisities. Hieraan besteedden wij in 2020 ongeveer € 19 miljoen, tegen anderhalf miljoen begroot.

Zoals reeds aangegeven hebben we eind 2020 geconstateerd dat de kwaliteit van onze ontwikkelingsportefeuille, dat wil zeggen de mate waarin de voorbereiding van voorgenomen nieuwbouwprojecten is gevorderd, aanzienlijk hoger is dan in eerdere jaren. Dit maakt de kans aanzienlijk groter dat we onze voornemens op het terrein van investeringen en op te leveren nieuwe woongelegenheden in 2021 wel gaan waarmaken. Met andere woorden: naar onze stellige wens worden de planningen realistischer, de voorspelbaarheid groter en ook het 'planningsoptimisme' kleiner.

De uitgaven aan onderhoud bedroegen in 2020 circa € 84 miljoen. Dit komt overeen met onze voornemens. Er was wel een verschuiving in de aard van de onderhoudsuitgaven. In lijn met onze wens kregen we in 2020 meer greep op de uitgaven aan dagelijks onderhoud. Hierdoor is met name het mutatieonderhoud naar beneden bijgesteld. Het planmatig onderhoud is daarentegen iets gestegen. Met onze inspanningen op dit terrein is onze vastgoedportefeuille nu goed onderhouden.

Woonzorg Nederland voldoet nu en in de komende jaren ruim aan de financiële ratio's van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit woningcorporaties. Met de sturing op kasstromen en de jaarlijks verantwoorde waardeontwikkeling zijn we eind 2020 een solvabele woningcorporatie, die een groot deel van haar maatschappelijke ambities kan financieren uit de vrije operationele kasstromen uit exploitatie van het bezit en de verkopen van het deel van het bezit, dat niet passend is voor onze doelgroep van beleid. Wij houden hierbij ook rekening met het inherente hogere risicoprofiel van onze relatief omvangrijke intramurale vastgoedportefeuille.

1.7 Raad van Bestuur

Als Raad van Bestuur zijn we verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van Woonzorg Nederland. Hieronder vallen onder meer het realiseren van de strategie en het meerjarenbeleid, de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en het beheersen van de risico's die het verwezenlijken van de doelstellingen in de weg kunnen staan.

Als bestuur leggen we over ons functioneren verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. De taken, bevoegdheden en werkwijze van de Raad van Bestuur zijn, evenals de regels over nevenfuncties en tegenstrijdige belangen, vastgelegd in de statuten van Woonzorg Nederland. Ze zijn nader uitgewerkt in het reglement van de Raad van bestuur, dat is te raadplegen op de website van Woonzorg Nederland.

De Raad van Bestuur bestond gedurende het hele jaar 2020 uit de heer C. (Cees) B. van Boven (bestuursvoorzitter) en de heer A. (Arnold) Chr. Pureveen (bestuurder, CFO). Zij zijn in 2020 beide voor een periode van vier jaar herbenoemd.

	Cees van Boven	Arnold Pureveen
Portefeuille	Strategie en Innovatie, Communicatie, Klant en services, Vastgoedsturing, Vastgoedmanagement, Bestuurssecretariaat	Financiën, Control & GRC, Tax, HRM, Juridische zaken, Automatisering Digitalisering & Informatisering, Officemanagement, Vastgoedwaardering en Inkoop.
Nevenfuncties	Voorzitter van de investeringscommissie Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden tot 03-06-2020 Per 01-07-2020 Commissaris ROM-D Beheer N.V. Per 01-07-2020 Commissaris Capital Beheer B.V. Lid RvT De Meervaart Voorzitter van De Vernieuwde stad	Voorzitter RvC van Betaalbare Koopwoningen Holding Zaandam, 100% deelneming Gemeente Zaandam Bestuurder Stichting Sociaal Fonds Woonzorg Nederland
PE punten	12,5*	33,5*

* Voldoet aan de Aedes norm van 108 PE-punten per drie jaar.

1.8 Managementteam

Afdeling	MT-lid
Klant & Services	Vacature - interim manager Dhr. Ergin Borova
Strategie & Innovatie	Mevr. Anne van Grinsven
Vastgoedsturing	Mevr. Judith Tillie
Vastgoedmanagement	Mevr. Paula van der Tuin
Financiën	Dhr. Jan-Willem de Bruijn

We overleggen wekelijks met het voltallige MT, om de twee weken afwisselend informierend en/of voorbereidend voor besluitvorming en om de twee weken gericht op concrete besluitvorming door het Bestuur. Daarnaast hebben we diverse (in)formele overleggen met de verschillende MT-leden en leidinggevenden over de ontwikkelingen buiten en over de gang van zaken binnen de organisatie en afdeling.

1.9 Ondernemingsraad

In 2020 is de agenda van de Ondernemingsraad (OR) voornamelijk bepaald door de organisatieontwikkeling, de beleidskaders voor het functiehuis, de strategische personeelsplanning en Corona. De OR is constant bij de formele vraagstukken betrokken geweest en heeft de onderwerpen meerdere keren tijdens de overlegvergadering besproken.

De OR was kritisch op een aantal onderdelen, maar is steeds in goed overleg gebleven met het bestuur, waarmee een goede relatie bestaat. De OR is ook betrokken geweest bij de herbenoeming van het bestuur, waarover de OR constructief en goed overleg heeft gevoerd en waarover de OR aan de RvC positief heeft geadviseerd.

Door Corona was de OR uiteraard ook gebonden aan digitaal vergaderen. Vanuit de organisatie werd weliswaar aandacht geschonken aan facilitaire zaken, zoals thuiswerkplekken en andere praktische zaken, maar de OR miste de aandacht voor de mens achter de medewerker. Het bracht de OR tot het stellen van de meest basale vraag aan de medewerker: “hoe gaat het met je?” Die vraag maakte veel los bij medewerkers. De OR ontving dan ook veel reacties. Al die bruikbare input heeft de OR omgezet in een ongevraagd advies aan het Bestuur.

De OR eindigt zijn ongevraagd advies met: “Al met al is het de OR duidelijk geworden dat een eenvoudige vraag zoals “hoe gaat het met je?” veel kan losmaken. Het idee dat er naar de mens gevraagd wordt in plaats van naar de medewerker, laat blijken dat de vraagsteller zich bekommert om de ander. Die oprechte interesse is veel waard en vertaalt zich in een verbondenheid met Woonzorg Nederland.”

De OR overlegt iedere twee weken. Daarnaast waren er diverse informele overleggen tussen (het dagelijks bestuur van) de OR en de bestuursvoorzitter over de gang van zaken binnen de organisatie. De zogenaamde “art. 24 overleggen”, waarbij een afvaardiging van de RvC aanwezig is geweest, vonden in 2020 twee keer plaats.

Naam	Rol in de OR	Functie bij Woonzorg Nederland
Alie Idoe	Voorzitter	Contractmanager
Udo Heij	Vicevoorzitter	Bewonersconsulent
Joyce Vlak	Secretaris	Bewonersconsulent
Anouschka Meerenga	Lid	Bewonersconsulent
Leon van der Horst	Lid	Releasebeheerder
Kyan de Oude	Lid	Medewerker Vastgoedadministratie
Bas te Grotenhuis	Lid	Projectleider tactisch
Hans Gillissen	Ambtelijk secretaris	extern

1.10 Afsluitende woorden

Afsluitend willen we als Bestuurders van Woonzorg Nederland graag nog aangeven dat we bijzonder trots zijn op de organisatie en de betrokkenheid en het incasseringsvermogen van onze medewerkers om ook onder de moeilijke omstandigheden van het afgelopen jaar te blijven werken aan een flexibele organisatie en een ‘goed leven’ van onze doelgroep.

We zijn in 2020 onmiskenbaar meer één Woonzorg Nederland geworden.

Cees van Boven en Arnold Pureveen

Leden Raad van Bestuur,

Woonzorg Nederland



2 Verslag Raad van Commissarissen

2.1 Terugblik 2020

2.1.1 Corona

Het jaar 2020 stond in het teken van COVID-19, vanaf maart zijn de maatschappij en onze medewerkers geconfronteerd met de effecten van de pandemie. De Raad van Commissarissen heeft veel waardering voor de wendbaarheid en weerbaarheid die de organisatie heeft getoond. De impact van de pandemie op zowel het werk alsook de medewerkers zelf is groot. Immers, een bedrijf als Woonzorg met vele dagelijkse klantcontacten en een kwetsbare doelgroep, moest haar processen in een zeer korte periode aanpassen, passend bij de anderhalve meter samenleving en de thuiswerkmaatregelen. Ondanks dat is de organisatie erin geslaagd om de dienstverlening zo veel mogelijk door te zetten en tegelijkertijd ook invulling te geven aan de ontwikkelagenda.

De Raad is tevreden met de manier waarop Woonzorg zich als verhuurder, opdrachtgever én werkgever heeft opgesteld in de Coronacrisis. Daarbij stond de veiligheid van huurders en medewerkers voorop en zijn de cruciale processen ten behoeve van de bedrijfscontinuïteit geborgd. Door de Coronacrisis is de digitalisering van de organisatie in een stroomversnelling geraakt, waarbij medewerkers zich wendbaar toonden en processen veelal digitaal en op afstand doorgang kregen. Extra aandacht is er geweest voor de kwetsbaarheid van onze huurders vanuit de optiek van gezondheid en eenzaamheid. Er is intensief (telefonisch) contact gehouden met de meest kwetsbare groepen en er zijn diverse initiatieven gesteund of geïnitieerd gericht op het welzijn van onze huurders in deze moeilijke tijden. Daarnaast is er ook rekening gehouden met de economische gevolgen van de crisis. Voor zowel onze zakelijke- als particuliere huurders is specifiek maatwerk geboden in het geval dat een huurder in financiële problemen kwam. Daarbij heeft Woonzorg zo goed mogelijk haar maatschappelijk verantwoordelijke gezicht laten zien.

2.1.2 Strategie, beleidsontwikkeling en -uitvoering

In 2019 en de eerste maanden van 2020 is de Raad betrokken geweest bij het opstellen van de midterm review op het ondernemingsplan. De midterm review leidt in hoofdlijnen tot een bevestiging van de eerder geformuleerde strategie. Het accent voor de komende jaren komt echter nog sterker te liggen op de uitbreiding van de portefeuille, de implementatie van de woonformules en de ontwikkeling naar een eigentijds en efficiënte organisatie. Daarnaast wil Woonzorg Nederland het aanbod voor mensen met een middeninkomen vergroten en beleid ontwikkelen om meer te kunnen sturen op een evenwichtige huurderssamenstelling in haar complexen. Met het vaststellen van de midterm review wordt verder invulling gegeven aan de belangrijke rol die Woonzorg heeft als landelijke speler op het gebied van ouderenhuisvesting.

De Raad vraagt regelmatig een betere verbinding te leggen tussen strategie en operatie, zodat direct duidelijk wordt wat een besluit bijdraagt aan de strategische doelen. Dit heeft onder andere geleid tot verbeterde investeringsvoorstellen, waarbij in een nieuw format de bijdrage aan de strategische doelstellingen zichtbaar wordt gemaakt. Daarnaast is bij het opstellen van het jaarplan 2021 om die reden gekozen voor een nieuwe werkwijze. De kaders uit de midterm review en de kadernota zijn door de Raad en het Bestuur aan het managementteam meegegeven als basis voor het jaarplan 2021. Het jaarplan 2021 is 'van onderop' opgebouwd. Daardoor is er een sterkere koppeling tussen de operationele resultaten en de strategische doelstellingen gemaakt. Deze aanpak heeft er ook toe geleid dat het jaarplan tevens meer is gaan leven binnen de afdelingen en is er expliciet focus op de haalbaarheid van ambities. Met name dat laatste blijft een punt van aandacht: veel hooi op de vork en een hoog ambitieniveau kunnen ten koste gaan van het behalen van resultaten en deadlines. Tegelijkertijd neemt de Raad ook waar dat er ruimte is voor het verder aanscherpen van de maatschappelijke effecten en afgeleid daarvan de (K)PI's en deliverables in het jaarplan, voor een deel is dit de verbeterslag die volgend jaar gemaakt wordt.

Het aanjagen van de productie blijft een punt van aandacht. De komende jaren neemt de portefeuille, in lijn met de strategische uitgangspunten, toe tot €100 miljoen per jaar, ofwel ca. 550 woningen per jaar. Met de vorming van het acquisitie- en dispositieteam wordt hier expliciet op ingezet. Daarbij wordt ook strak gestuurd op de voorgenomen overige investeringen. Hoewel de realisatiegraad over 2020 met ca. 80% lager uitkomt dan begroot, is er een stijgende lijn waarneembaar ten opzichte van voorgaande jaren. Ook het komend jaar zal de realisatiegraad dichterbij de 100% komen. De realisatiegraad is een punt van aandacht zijn binnen de Raad. De Raad heeft gevraagd om een reserveportefeuille op te bouwen, gezien de vele factoren die belemmerend kunnen zijn op de productie.

De inzet van Woonzorg op het gebied van duurzaamheid is regelmatig besproken in de Raad. Vanuit de behandeling van investeringsvoorstellen voor verduurzaming is vanuit de Raad kritisch getoetst op de bijdrage aan de strategische doelstellingen, maar zijn ook duurzame initiatieven zoals circulair bouwen onder de aandacht gebracht. Daarnaast is dit ook een onderwerp dat bij de bespreking van de voortgang van het jaarplan, waarin duurzaamheidsdoelstellingen zijn opgenomen, wordt meegenomen.

In 2020 zijn diverse onderwerpen rondom het veiligheidsbeleid behandeld in de Raad, waaronder asbest, legionella, brand en sociale veiligheid. Gegeven de kwetsbaarheid van onze huurders worden op sommige gebieden hogere eisen gesteld dan de wet voorschrijft. Dat noemen we veiligheid met een plus. Op verzoek van de Raad is hierover een duidelijk leesbare publieksversie opgesteld, zodat voor onze huurder inzichtelijk is wat Woonzorg doet aan veiligheid.

Andere onderwerpen op het gebied van beleid en uitvoering die aan de orde zijn geweest betroffen onder meer het te voeren huurbeleid, de prestatieafspraken en de ontwikkeling van woonformules.

2.1.3 Stakeholders

Jaarlijks sluiten leden van de Raad aan bij het overleg met het Landelijk Huurders Platform (LHP) en bezoeken raadsleden de jaarvergadering van het LHP en zo mogelijk ook enkele regiovergaderingen. In 2020 is een deel van het LHP bestuur opgevolgd, waaronder de voorzitter en de penningmeester. Daarmee heeft het afgelopen jaar vooral in het teken gestaan van kennismaking, de nieuwe visie van het LHP, het vormgeven van de samenwerking en het wederzijds expliciteren van rollen en verwachtingen. Er is intensief contact geweest tussen de Raad, het Bestuur en het bestuur van het LHP. Met name de voorzitter van de Raad en de huurderscommissarissen hebben hierin een prominente rol gespeeld. De Raad ziet dat het bestuur van het LHP zich enorm inzet voor de professionalisering van de huurdersvertegenwoordiging en de behartiging van het huurdersbelang. Er is veel aandacht geweest voor een aantal complexe dossiers, de samenwerking tussen het Bestuur van Woonzorg en het LHP bestuur en de rol van de RvC en de huurderscommissarissen. De Raad is tevreden met de eerste stappen die de afgelopen periode zijn gezet, maar er zijn nog verschillende dossiers die in gezamenlijkheid tot een goede uitkomst gebracht moeten worden.

In 2019 was de waardering van de zakelijke huurders punt van zorg. De zakelijke huurder gaven ons in tegenstelling tot de bewoners lage cijfers voor de dienstverlening. De Raad heeft daarom aandacht gevraagd voor de vormgeving en beheersing van deze klantprocessen. De organisatie heeft dat opgepakt en de verbinding met de zakelijke huurders verstevigd, onder andere in het programma Woonzorg '21. In 2020 heeft dit in ieder geval geleid tot een stijging van de beoordeling van een 5,6 naar een 6,5 in 2020.

Ook spreken leden van de Raad twee keer per jaar met de Ondernemingsraad (OR) om, onder andere, zicht te hebben op hoe alle (organisatie)veranderingen worden ervaren en hoe het draagvlak daarvoor is. De voordrachtscommissaris onderhoudt ook separaat contact met de OR. We ervaren een constructief kritische werkrelatie tussen Bestuur en medezeggenschap. Waarbij dit jaar een verdere professionalisering van de OR duidelijk zichtbaar is in de kwaliteit van de gesprekken met het Bestuur.

De Raad heeft in 2020, in afwezigheid van het Bestuur, overleg gevoerd met de Autoriteit Woningcorporaties. De belangrijkste ontwikkelingen bij Woonzorg Nederland in de afgelopen jaren en de plannen voor de komende periode zijn besproken. Daarnaast zijn onder meer de kwaliteit van de governance (de zogenaamde governance check), de voortgang van het in control komen van Woonzorg Nederland en het jaarplan voor 2020

besproken. De Autoriteit Woningcorporaties voerde in aanloop naar dit gesprek ook met verschillende medewerkers van Woonzorg een gesprek over de ontwikkelingen op de voor Woonzorg Nederland relevante thema's waaronder de portefeuillesturing, de ontwikkelingen in het aardbevingsgebied, digitalisering en het in control komen van Woonzorg Nederland.

2.1.4 Organisatieontwikkeling

Het afgelopen jaar is de organisatieontwikkeling een belangrijk onderwerp van gesprek geweest. De organisatieontwikkeling komt in een nieuwe fase. Waar in de eerste periode de nadruk lag op het 'op kracht brengen van de organisatie' en 'het huis op orde', verschuift het accent naar het anticiperen op de toekomst. Binnen de Raad is gesproken over de daarbij te hanteren organisatieprincipes en een drietal belangrijke bewegingen in de komende jaren: het werken in multidisciplinaire teams, gericht op activiteiten die onderscheidend zijn en (maatschappelijke) waarde toevoegen en met extra aandacht voor innoveren en ontwikkelen.

Afgeleid hiervan is veel aandacht geweest voor het Programma Woonzorg '21. Dit is een programma dat inspeelt op de hiervoor genoemde bewegingen. Naast de reguliere rapportage over de voortgang hebben de programmamanagers de Raad uitgebreid meegenomen in de opzet en beoogde resultaten van het programma. Het programma is gericht op het introduceren van een nieuwe, agile werkwijze binnen Woonzorg Nederland die de organisatie moet helpen om de belangrijke knelpunten voor de komende jaren op te lossen. De Raad is blij met de gekozen aanpak waarbij wordt geëxperimenteerd met een nieuwe werkwijze. De Raad heeft daarbij aandacht gevraagd voor het rendement van het programma en het betrekken van de huurders en het LHP bij de verbeteraanpak.

In de Raad is meermaals stilgestaan bij het belang van soft controls en de wens om hier binnen Woonzorg Nederland aandacht aan te besteden. De Raad ondersteunt de inzet van het Bestuur om, naast de harde cijfers in de sturing, ook aspecten van gedrag en cultuur een belangrijke rol te laten spelen. Het sturen op soft controls is in het bijzonder van belang gezien de ambitie van Woonzorg Nederland om zich verder te ontwikkelen naar een ander type organisatie. In de tweede helft van 2020 is hier onderzoek naar gedaan en de Raad is meegenomen in de eerste uitkomsten, die overwegend positief zijn. Begin 2021 is het volledige rapport inclusief aanbevelingen gereed, op basis waarvan de vervolgstappen worden bepaald.

Het professionaliseren en zichtbaar in control komen blijft doorlopend onderwerp van gesprek. De afgelopen jaren is veel werk verzet voor professionalisering van taken en processen bij Woonzorg Nederland. De notitie House of Control laat de verschillende aspecten van de interne beheersing in samenhang zien. Ook uit de gesprekken met onze accountant komt naar voren dat de interne controle binnen Woonzorg goed op orde is. Ook zijn de nodige stappen gezet op het gebied van risicomanagement, dat zijn vruchten heeft afgeworpen. Naast de doorontwikkeling van het interne control framework is tevens ingezet op het risicobewustzijn, ofwel is er gewerkt aan de risicocultuur binnen de afdelingen door middel van gesprekken en workshops.

In lijn met de wens die eerder door de Raad is uitgesproken, is in 2020 een samenhangend framework opgesteld waarin beleid, uitgangspunten en ICT-toepassingen met elkaar in verband zijn gebracht. De Raad is nadrukkelijk betrokken bij het opgestelde ICT-beleidsplan, dat het kader is voor de (door)ontwikkeling van de Woonzorg Informatisering- en automatiseringsorganisatie in de jaren 2021-2025. De digitale visie van Woonzorg is vertaald naar een heldere digitale agenda en een beleidsplan voor de korte en lange(re) termijn. De Raad is enthousiast over de mate waarin de visie geïntegreerd is met de beoogde structuur en de vertaling op afdelingsniveau. Daarmee ontstaat een geslaagde verbinding tussen strategie, ICT en de organisatie, zoals de Raad belangrijk vindt.

Er is het afgelopen jaar regelmatig aandacht geweest voor de beheersbaarheid van de kosten van het dagelijks onderhoud, omdat dat proces onvoldoende op orde leek. Er is ingezet op een tweetal sporen: enerzijds zijn kortetermijnmaatregelen genomen om de kosten adequater te beheersen, anderzijds is het proces van reparatieonderhoud opgenomen binnen het verbeterprogramma Woonzorg '21. De resultaten daarvan zullen ook bijdragen aan een betere beheersing van dit proces en de uitgaven.

Ook de nieuwe gedrags- en integriteitscode, klachtbehandeling en de geactualiseerde declaratieregeling waren onderwerpen in de Raad. Voorts verleende de Raad goedkeuring voor het aangaan van een fusie met de stichting Sociaal Fonds stichting Woonzorg waarmee invulling is gegeven aan een vereenvoudiging van de groepsstructuur.

In 2020 voerde Ecorys de maatschappelijke visitatie over de periode 2015-2019 uit bij Woonzorg. De uitkomst is positief. Het is mooi te zien dat we met de aanbevelingen uit de vorige visitatie aan de slag zijn gegaan en dat we over de breedte hoger scoren. Zo werkt de visitatie als leer- en verbeterinstrument. De visitatiecommissie constateert dat Woonzorg Nederland de organisatorische en financiële randvoorwaarden op orde heeft gebracht en dat er zichtbaar veel aandacht is besteed aan betaalbaarheid, de ontwikkeling van woonconcepten, de uitbreiding van de portefeuille en het verbeteren van de relaties met belanghebbenden. We beschouwen de goede resultaten als een bevestiging van de route die Woonzorg heeft ingezet en die we verder willen vervolgen. Uiteraard blijft er ook ruimte voor verbetering. De Raad is hierover met Ecorys in gesprek gegaan. De voornaamste aanbeveling rondom het invullen van het stakeholdermanagement, krijgt in 2021 verder invulling met het opstellen van een visie op participatie.

De raad van commissarissen heeft veel waardering voor de voortgang die in 2020 is geboekt en kijkt met vertrouwen uit naar 2021. In dat jaar zal de Raad met name aandacht besteden aan 'public value', de uitbreidingsopgave, duurzaamheid en de verdere doorontwikkeling van de organisatie.

2.1.5 Remuneratie

De eerste helft van 2020 stond in het teken van de jaarlijkse beoordeling en de herbenoeming van de Raad van Bestuur. De Raad was unaniem positief over resultaten en de samenwerking tijdens de eerste vierjaarsperiode van het Bestuur. De Raad heeft ook uit de diverse onderdelen van de organisatie met medewerkers gesproken over het functioneren van het Bestuur ten behoeve van het jaargesprek, maar ook vanwege de beoordeling in relatie tot de herbenoeming. In totaal zijn veertien medewerkers door de leden van de benoemings- en remuneratiecommissie geïnterviewd. Er zijn punten van aandacht voor de organisatie genoemd, die overigens bij de Raad bekend waren, maar ook grote waardering voor het Bestuur. De uitkomsten zijn met de Raad en het Bestuur besproken. Tevens is advies gevraagd bij de OR (positief) en bij het LHP (onthouden van advies) over de herbenoeming. De Raad zelf was unaniem en wilde de samenwerking met het Bestuur graag continueren. De Raad heeft vertrouwen dat de verdere ontwikkeling van Woonzorg Nederland bij dit Bestuur in zeer goede handen is. Na de ontvangst van een positieve zienswijze van de Aw heeft de Raad 2 juli het besluit genomen tot herbenoeming van respectievelijk de voorzitter en het lid van de Raad van Bestuur.

Ook was de benoemings- en remuneratiecommissie betrokken bij de selectie van de nieuwe bestuurssecretaris. Overige onderwerpen die de benoemings- en remuneratiecommissie heeft voorbereid voor behandeling in de Raad waren het voorstel bezoldiging Bestuur en RvC, het proces van (her)benoemingen RvC 2021, het declaratiereglement en de fiscale positie van de commissarissen. Voor de bespreking van deze onderwerpen in de Raad hebben drie aparte momenten, voorafgaand aan de vergaderingen van de RvC, plaatsgevonden.

De Raad vindt “good governance” van groot belang. In dat kader heeft de Raad het afgelopen jaar een nieuwe toezichtsvisie vastgesteld. Gegeven de snel veranderende omgeving is dit een levend document dat jaarlijks wordt geëvalueerd en, waar nodig, bijgesteld. In de toezichtsvisie zijn onder meer de belangrijkste onderwerpen voor de Raad benoemd, waaronder de vertaling van strategie naar operatie (en andersom), aandacht voor ambitie versus realistische planning, soft controls en visie op I&A.

De Raad hield in het voorjaar de jaarlijkse zelfevaluatie. Dit jaar zonder externe begeleiding. De leden zijn positief over de ontwikkeling van de Raad. De leden vullen elkaar goed aan vanuit de eigen expertise en waarderen de onderlinge samenwerking en die met het Bestuur. De Raad vervult naast haar rol als toezichthouder en werkgever ook een goede klankbordrol. De Raad is van mening dat er, gezien de historie, nog veel accent ligt op de interne organisatie, het zogenaamde huis op orde. Daarbij wordt opgemerkt dat er nu een volgende fase aanbreekt waarin de Raad zich kan richten op het maatschappelijk rendement, innovatie en organisatieontwikkeling. De Raad wil een meer proactieve benadering kiezen, minder op de detail/operatie zitten en sturen op de strategische agenda, externe netwerken (stakeholdersbeleid) en meer tijd nemen voor relevante ontwikkelingen in de buitenwereld. Daarnaast is er veel aandacht geweest voor

de interne controle en de bijbehorende rapportages en in dat kader wil de Raad graag zicht houden op de werking van de soft controls binnen Woonzorg. Tenslotte wil de Raad meer sturen op de uitwerking van de vastgestelde I&A-visie, die zeer belangrijk is voor de toekomst maar nog te veel uit het (toe)zicht was. De genoemde verbeterpunten zijn besproken met het Bestuur.

De Raad hecht eraan een deel van de permanente educatie gezamenlijk vorm te geven om te leren van een ander en van elkaar. In 2020 stond dit in het teken van scenarioplanning. Sprekers van binnen en buiten de sector hebben de Raad meegenomen in de (on)mogelijkheden van scenarioplanning, scenarioplanning bij verschillende type bedrijven en ervaringen vanuit een grote collega corporatie uit Eindhoven.

2.2 Rol van de raad van commissarissen

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 RvC-reglement.

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

De Governancecode Woningcorporaties maakt onderdeel uit van het toezichtskader en beschrijft principes en regels voor verantwoord en transparant toezicht in de sector. De Raad van Commissarissen en het Bestuur onderschrijven het belang van de governancecode en volgen de in de code beschreven principes en bepalingen. In dit jaarverslag is een hoofdstuk opgenomen waarin beschreven wordt hoe de Raad en het Bestuur invulling geven aan de governancecode en wat daaraan in 2020 is gedaan.

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

2.3 Samenstelling

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

De voltallige Raad vergadert vijf tot zes keer per jaar samen met het bestuur. Vrijwel jaarlijks wordt een strategiesessie georganiseerd met het bestuur, worden gezamenlijke educatiebijeenkomsten georganiseerd en evalueert de Raad (al dan niet begeleid) zijn eigen functioneren.

De leden van de raad van commissarissen zijn integraal verantwoordelijk en opereren vanuit verschillende achtergronden. De raadsleden vullen elkaar daar goed in aan. Afhankelijk van het aandachtsgebied nemen de raadsleden deel aan de voorbereidende commissies die de Raad heeft ingesteld.

De commissies bereiden het werk van de Raad voor een belangrijk deel voor. 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.

De honorering van de leden van de raad van commissarissen in 2020 is gebaseerd op de VTW-beroepsregel en valt binnen de norm van de Wet Normering Topinkomens (WNT). De vergoedingen die in 2020 aan de commissarissen zijn uitbetaald, zijn terug te vinden in de jaarrekening 2020.

Een overzicht van de samenstelling van de raad van commissarissen is hieronder weergegeven. 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.

	Dhr. R (Roel) Steenbeek (1956)	Mevr. K (Karin) Bisschop (1968)	Mevr. M.A.E. (Marieke) van der Waal (1965)	Dhr. L.C. (René) van de Kieft (1963)	Dhr. B.B. (Bernt) Schneiders (1959)
Functie	Voorzitter RvC Lid benoemings- en remuneratiecommissie	Lid RvC Voorzitter AC	Lid RvC Voorzitter benoemings- en remuneratiecommissie (per 15-04-2019)	Lid RvC Lid AC	Lid RvC
Profiel	Volkshuisvesting	Finance & Risk	Klant en zorgportefeuille	Bedrijfsvoering / Digitalisering / Klant & Innovatie	HR / medezeggenschap
Voordrachtszetel			LHP	LHP	OR
Termijn	1e termijn: 01-01-2014 - 01-01-2018 2e termijn: 01-01-2018 - 01-01-2022	1e termijn: 01-12-2015 - 01-12-2019 2e termijn: 01-12-2019 - 01-12-2023	1e termijn: 30-11-2017 - 30-11-2021	1e termijn: 12-02-2019 - 12-02-2023	1e termijn: 24-09-2019 - 24-09-2023
(Neven)functies	Vz RvT Pro Persona GGZ Voorzitter RvT Hospice Bardo Lid RvC Staedion Voorzitter Bestuur Bureau Architectenregister Vz programmteam BNA-onderzoek Lid Raad van Advies Quatrospect (adviesburo)	Managing Director Group Performance Management APG Lid Raad van Commissarissen Invest-NL (sinds 3 september 2020)	Lid RvT Coloriet (voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid)	Voorzitter Pensioenfonds PostNL Voorzitter Raad van Toezicht TEAR Bestuurslid Vrienden van Zusters van Rwanda Directeur Griendtsveen Holding Directeur stichting Ten Vorse Directeur SIOC Partner Kuiper&van de Kieft Organisatieadviseurs	Voorzitter Raad van Toezicht Spaarne Ziekenhuis Voorzitter Raad van Toezicht Altrecht (specialistische GGZ instelling Midden Nederland) (tot 1 juni 2020) Voorzitter Stichting Leefomgeving Schiphol Voorzitter Commissie Integriteit Publieke Omroep Voorzitter Raad van Advies COA Lid Evaluatiecommissie Wet op de Veiligheidsregio's Lid Raad van Toezicht amsterdam&partners Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Weeshuis der Doopsgezinden Haarlem Lid Raad van Commissarissen KNHM Participaties B.V. President Commissaris PWN (vanaf 1 juli 2020)
PE Punten	13	12	10,5	7,5	5
Aanwezigheid	5 van 5 RvC vergaderingen	5 van 5 RvC vergaderingen 4 van 5 AC vergaderingen	5 van 5 RvC vergaderingen	5 van 5 RvC vergaderingen 4 van 5 AC vergaderingen	5 van 5 RvC vergaderingen

2.4 Dankwoord en slotverklaring

De raad van commissarissen bedankt het bestuur en alle medewerkers van Woonzorg Nederland voor hun inzet in 2020. Mede vanwege Covid-19 was het een bijzonder jaar waarin de werkwijze aangepast moest worden en het thuiswerken al dan niet in combinatie met de zorg voor kinderen en/of familie een grote druk legde op eenieder.

De raad van commissarissen van Woonzorg Nederland heeft kennisgenomen van het door het Bestuur opgestelde jaarverslag 2020 met de daarin opgenomen jaarrekening. BDO heeft de jaarrekening gecontroleerd en voorzien van een controleverklaring. De raad van commissarissen heeft het jaarverslag goedgekeurd:

De heer Roel Steenbeek

Mevrouw Karin Bisschop

Mevrouw Marieke van der Waal

De heer René van de Kieft

De heer Bernt Schneiders

Amstelveen, 3 juni 2021



3 Maatschappelijke opdracht realiseren

3.1 Tevreden klanten

3.1.1 Onze belofte

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

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

3.1.2 Klanttevredenheid

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

Wij meten continu de klanttevredenheid bij drie groepen huurders van zelfstandige woningen:

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

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

In 2020 is de tevredenheid van huurders die bij ons komen wonen iets gestegen naar een rapportcijfer van 8,3. De tevredenheid bij vertrokken huurders steeg ten opzichte van 2019 van 7,8 naar 8,0. De klanttevredenheid over reparatieverzoeken daalde licht van 7,8 naar 7,7. Het navolgende overzicht laat zien hoe de klanttevredenheid zich de laatste jaren heeft ontwikkeld.

	2020	2019	2018
Nieuwe huurder	8,3	8,1	8,1
Vertrekkende huurder	8	7,8	7,7
Reparatieverzoek	7,7	7,8	7,3

In het voorjaar hielden wij tevens een verdiepend onderzoek naar de tevredenheid van huurders. Daaruit bleek dat onze huurders hun woning en omgeving waarderen met een 7,4. Tevens bleek dat bewoners veiligheid uitermate belangrijk vinden en bij Woonzorg Nederland gemiddeld genomen ook hoog waarderen. Bijna 90% van de bewoners geeft aan zich veilig te voelen in de eigen woning, ruim 80% in het eigen complex. Dit onderzoek willen wij jaarlijks herhalen. Daarmee halen wij veel informatie naar boven over hoe bewoners het gebouw waarin zij wonen waarderen. Dat zijn niet alleen (rapport)cijfers, maar ook gegevens die kunnen duiden op de kwetsbaarheid van onze complexen. Al deze gegevens hebben we in 2020 in een dashboard verzameld, waarmee regieteams betere besluiten kunnen nemen over wat er met bepaalde complexen moet gebeuren.

Wij meten bij elk project in het kader van RGS-onderhoud (Resultaat Gericht Samenwerking waarbij we met ketenpartners afspraken hebben gemaakt en zij zelf het onderhoud van bepaalde complexen moeten organiseren), renovatie of verduurzaming. Deze 'tevredenheid projecten en onderhoud' kwam in 2020 gemiddeld uit op 7,3. Voor 2020 deden wij deze meting alleen bij verduurzamingsprojecten, het tevredenheidscijfer in 2019 betreft dus alleen dit onderdeel.

Tevens onderzochten we voor de derde keer de tevredenheid van onze zakelijke huurders met Woonzorg Nederland. Deze steeg van 5,6 in 2019 naar 6,5 over 2020. Dit is hoger dan het hiervoor in 2020 gestelde doel van 6,0. De nieuwe doelstelling is een 7. Een verdere toelichting op de tevredenheid van zakelijke huurders vindt u in par. 'Zakelijke huurders'.

	2020	2019	2018
Tevredenheid bewoners met duurzaamheidsprojecten, RGS onderhoud en renovaties bewoonde staat	7,3	8	-
Tevredenheid zakelijke huurders	6,5	5,6	4,8

3.1.3 Klachten en geschillen

Onze medewerkers zetten zich dagelijks in voor onze bewoners en zakelijke huurders. Bij ontevredenheid is de bewonersconsulent (particuliere huurders) respectievelijk de accountmanager (zakelijke huurders) het eerste aanspreekpunt. Indien nodig en afhankelijk van de aard van de klacht wordt er opgeschaald, in eerste instantie naar de clustermanager of hoofd van de afdeling Klant & Services. Als een bewoner ontevreden is over hoe Woonzorg Nederland zijn of haar klacht heeft afgehandeld, kan hij of zij zich vervolgens wenden tot een onafhankelijke klachtencommissie. In 2020 zijn bij de klachtencommissie 42 klachten ingediend. Daarvan zijn er 27 (64%) niet-ontvankelijk verklaard omdat deze niet eerder zijn gemeld bij de organisatie.

Huurders kunnen geschillen over de huur(aanpassing) indienen bij de Huurcommissie. In 2020 behandelde de Huurcommissie 46 geschillen. Dit betrof voornamelijk huurders die bezwaar maakten tegen de huuraanpassing. In 1 geschil is de huurder in het gelijk gesteld.

	2020	2019	2018
Huurcommissiezaken (zaken waarover uitspraken zijn gedaan)	46	31	17
Klachtencommissiezaken	42	68	74

Bij de afhandeling van klachten zijn wij in 2020 een meer persoonlijke benadering gaan volgen. We streven er naar de organisatie zodanig in te richten dat de oplossing wordt gevonden op het niveau waarop het probleem ligt. Daarvoor kiezen we steeds vaker een persoonlijke benadering. In plaats van te reageren met een formele, vaak nogal juridische standaard-brief, nemen wij contact op met de klagers om te polsen wat er precies aan de hand is. Vaak blijkt de klacht een reactie op de bekende druppel die een emmer deed overlopen, en is er feitelijk dus meer aan de hand. In een aantal gevallen is het gelukt de klachten zo op een meer menselijke, en minder institutionele manier op te lossen.

3.2 Betaalbaarheid

3.2.1 Onze belofte

Onze woningen zijn betaalbaar voor onze bewoners. Dit betekent dat onze zelfstandige woningen behoren tot de huurklassen waarvan onze bewoners op grond van hun inkomen afhankelijk zijn. Wij doen onze huurders daarom de belofte een gematigd huurbeleid te voeren. Dit verschaft onze doelgroep, die normaal gesproken geen inkomensstijging meer zal doormaken, zekerheid en voorspelbaarheid. Daarbij kijken we naar de totale woonlasten: huur, servicekosten en energielasten. Bij investeringen en nieuwe verhuringen geven we onze huurders daar zo goed mogelijk inzicht in. De totale woonlasten spelen ook een belangrijke rol bij besluiten over onder meer investeringen.

In 2020 hebben wij in het addendum bij het ondernemingsplan (zie par. 'Addendum ondernemingsplan') enkele kleine aanpassingen doorgevoerd in ons huurbeleid. Uitgangspunt blijft een gematigde huurontwikkeling, waarbij we sterker dan voorheen een relatie willen leggen tussen de huur en het inkomen van de huurders. Daarom sluiten we het toepassen van inkomensafhankelijke huurverhogingen in de toekomst niet langer uit. Dit is mede afhankelijk van geplande wetgeving waardoor ook AOW-gerechtigden in aanmerking kunnen komen voor een inkomensafhankelijke huurverhoging.

Bij verduurzaming passen we een huurverhoging toe conform de 'Vergoedingentabel voor duurzaamheidsinvesteringen' van Aedes en de Woonbond. Voor zonnepanelen vragen we een gebruikersbijdrage in de servicekosten. Dit uiteraard zonder de zonnepanelen 'dubbel' te verrekenen in huur en in servicekosten. Uitgangspunt daarbij is dat de woonlasten na verduurzaming door de dalende energielasten gelijk blijven. Tot slot is er voor het aardbevingsgebied een systematiek uitgewerkt voor het huurbeleid na versterking. Uitgangspunt hierbij is dat de woonlasten van mensen die vanwege de versterkingsoperatie gedwongen moeten verhuizen naar een nieuwe woning niet stijgen. Dit geldt niet voor huurders die zelf besluiten naar een andere woning te verhuizen.

Bij de huuraanpassing in 2021 passen we de in december 2020 aangenomen Wet Eenmalige Huurverlaging toe. Deze wet regelt een verplichte huurkorting voor huishoudens met een inkomen binnen de grenzen van het passend toewijzen, die in een woning wonen met een huur boven de aftoppingsgrenzen. We hebben doorberekend dat ongeveer 3.000 bewoners hierdoor geen huuraanpassing krijgen en dat de huuropbrengsten van Woonzorg Nederland hierdoor jaarlijks met €2 tot €3 verminderen.

3.2.2 Betaalbare woningen

Om onze zelfstandige woningen betaalbaar te houden voor onze doelgroep, stellen wij onszelf ten doel dat minimaal 70% van onze sociale zelfstandige woningen een huur heeft beneden de eerste aftoppingsgrens in de regeling voor huurtoeslag. Dit is het gemiddelde streefcijfer voor onze totale landelijke voorraad. Het percentage kan per deelpartefeuille variëren naar gelang de ontwikkeling van de regionale woningvraag en ons huidige bezit. Dit cijfer is gebaseerd op de inkomensverdeling van onze doelgroep

Uit 2020 had 69,7% van onze sociale huurwoningen een actuele huur beneden de eerste aftoppingsgrens (inclusief streefhuren van leegstaande woningen). Dat zijn bijna 20.000 zelfstandige woningen (zie de tabel). Omdat nieuwbouw tegen deze huurprijs alleen mogelijk is met grote exploitatieverliezen en we ook nog een verduurzamingsopgave hebben, is het een hele uitdaging om ons streven waar te maken. Een uitdaging waaraan wij mede invulling geven in ons streefhuurbeleid.

Aantal zelfstandige huurwoningen	2020	2019	2018
t/m kwaliteitskortingsgrens	1.960	2.396	2.493
kwal.kortingsgrens t/m 1ste aftoppingsgrens	18.024	18.705	18.650
1ste aftoppingsgrens t/m liberalisatiegrens	8.650	8.027	8.002
boven liberalisatiegrens	1.173	1.230	1.443

Bij huurachterstanden nemen we direct persoonlijk contact op met de betreffende huurder. Daarmee bereiken we dat we de oorzaken snel te achterhalen en het onnodig oplopen van achterstanden en in het uiterste geval uitzetting te voorkomen. De aanpak kenmerkt zich door maatwerk, van een betalingsregeling tot contact opnemen met de gemeente, zodat een passende oplossing kan worden geboden. Vanaf 2021 wordt deze aanpak ondersteund door een wijziging van de Wet Gemeentelijke Schuldhulpverlening, waardoor het vroeg signaleren van schulden een wettelijke taak wordt van gemeenten.

Zoals al beschreven in par. 'Zeven accenten van beleid' hebben wij in 2020 diverse huurders geholpen die als gevolg van Covid-19 betalingsproblemen kregen. Aan klein-zakelijke huurders hebben we voor een totaal bedrag van € 43.000 huurkortingen verstrekt. Met groot-zakelijke huurders en een relatief kleine groep particuliere huurders (zij die nog een inkomen uit arbeid ontvangen en getroffen werden door de covid-maatregelen) sloten wij via maatwerk betalingsregelingen voor een totaal bedrag van € 0,1 miljoen. De achtergebleven betalingen zullen in een later stadium in termijnen alsnog worden voldaan.

Als gevolg van Covid-19 is het door ons gestelde doel van een reductie van de huurachterstanden van bewoners met 5% in 2020 niet gehaald. We kwamen uit op een reductie van circa 1%. In 2020 bedroegen de huurachterstanden 0,5% van de totale huursom, tegen 0,7% in 2019. Het gaat hierbij om achterstanden gecorrigeerd voor de voorziening vanwege oninbaarheid. Het aantal huisuitzettingen bedroeg 10, tegenover 16 in 2019. Het gaat om gevallen waarbij altijd meer speelt dan alleen een huurachterstand. Het aantal uitzettingen is, ook gecorrigeerd naar de omvang van Woonzorg Nederland, lager dan het gemiddelde in de corporatiesector.

	2020	2019	2018
Huurachterstand huurders x €1.000	4.683	5.239	6.414
Aantal deurwaarderszaken	327	444	562
Aantal ontruiming	10	16	17

3.2.3 Tweehurenbeleid en maatwerk

Woonzorg Nederland hanteert bij 2075 woningen met een streefhuur boven de eerste aftoppingsgrens die meer dan gemiddeld geschikt zijn voor (zware) zorgverlening een tweehurenbeleid. Het gaat bijvoorbeeld om aanleunwoningen bij een intramuraal complex. Bij zorgbehoevende ouderen die een te laag inkomen hebben om voor de woningen in aanmerking te komen, verlagen we de huur tot beneden de eerste aftoppingsgrens. Zo komen de woningen alsnog voor hen beschikbaar en valt de toewijzing binnen de norm van 95% passend toewijzen.

In 2019 hebben wij een beleid ontwikkeld voor maatwerk voor huurders in een schrijnende situatie. Het gaat dan om situaties zoals een plotselinge en onvoorziene inkomensterugval, bijvoorbeeld door het wegvallen van een partner (door overlijden of scheiding) of opname van de partner in een verpleeghuis, met bijbehorende lastenverhoging. Voorop staat dat dergelijke situaties altijd om maatwerk vragen. We hanteren hiervoor een procedure om willekeur te vermijden. In 2020 hebben we in zeven gevallen het verzoek gekregen maatwerk toe te passen. In twee gevallen ging het om de huur. We hebben in alle gevallen samen een passende oplossing gevonden.

Woonzorg Nederland heeft een algemene richtlijn die we 'Huurtoeslagtoegang voor lage inkomens' noemen. Huurders met een sociaal huurcontract en een laag inkomen die nog geen huurtoeslag ontvangen, geven wij toegang tot de huurtoeslag. Ook als hun rekenhuur (kale huur + subsidiabele servicekosten) boven de huurliberalisatiegrens ligt. Zo nodig verlagen wij de kale huur, zodat het mogelijk wordt om huurtoeslag aan te vragen. Aan deze regeling zijn wel voorwaarden verbonden. Zo gaat het alleen om nieuwe aanvragers van huurtoeslag die een laag inkomen hebben en geen vermogen. Met deze regeling geven wij ook invulling aan afspraken voor specifiek maatwerk van Aedes en Woonbond uit eind 2019.

Een andere manier waarop Woonzorg Nederland in 2020 invulling heeft gegeven aan het specifiek maatwerk van Aedes en Woonbond is de huurbevriezingsregeling, die is toegepast bij de huuraanpassing van 1 juli 2020. Huurders van sociale huurwoningen met een laag (minimum) inkomen (zonder vermogen) konden huurbevriezing aanvragen als hun huur boven de (bij hun huishoudsamenstelling passende) aftoppingsgrens ligt. We hebben circa 460 aanvragen binnen gekregen voor huurbevriezing, waarvan er circa 237 zijn toegewezen.

3.2.4 Huuraanpassingen

Richtsnor bij de jaarlijkse huuraanpassing zijn het huursegment (sociale huur of vrije sectorhuur), de prijs-kwaliteitsverhouding en ook het inkomen van de huurder(s). Elke woning heeft een maximale huur, die wordt bepaald door de kwaliteit. De huuraanpassing sociale huur is in 2020 – net als in 2018 en 2019 - gebaseerd op de afstand tussen de actuele huur en de maximale huur. Gemiddeld gingen de huren bij Woonzorg Nederland in 2020 omhoog met 2,5%. Dit is lager dan het gemiddelde in de corporatiesector van 2,7%, en ook lager dan de inflatie van 2,6% waarop de wettelijke regels rond de huuraanpassing in 2020 worden gebaseerd. Een deel van de huurders kreeg een huurbevriezing (zie vorige paragraaf).

Voor vrije sectorhuurwoningen hanteerden we in 2020 een huuraanpassing van CPI (2,6%) + 0,8% ofwel 3,4%. De huur van onze vrije sectorwoningen ging omhoog met gemiddeld 3,2%. Dit is gedeeltelijk een compensatie voor het achterwege laten van een huurverhoging in 2019. Voorheen werden de huren in de vrije sector aangepast op 1 oktober. De laatste keer gebeurde dit per 1 oktober 2018. Om de datum van de huuraanpassing de vrije sector gelijk te schakelen met die voor de sociale huurwoningen hebben we in overleg met het Landelijk Huurders Platform besloten om in 2019 geen en in 2020 een iets hogere huurverhoging door te voeren.

	2020	2019	2018
Sociale huurwoningen	2,5%	1,5%	1,3%
Vrije sector	3,2%	0,0%	0,8%

De huurprijzen van intramurale panden zijn opgebouwd uit drie componenten die per 1 juli 2020 als volgt zijn aangepast:

- de kale huur: 1,4% (inflatie);
- de variabele lasten: 1,4% (inflatie);
- de kapitaalslasten: conform de contractueel overeengekomen methodiek van rente en afschrijving.

3.2.5 Middenhuur

We willen tegemoet komen aan de toenemende vraag naar (zorggeschikte) huurwoningen voor senioren met een laag middeninkomen (een huishoudinkomen tussen de inkomensgrens voor de sociale huursector en circa anderhalf keer modaal). Daarom willen we in onze portefeuille de komende jaren ruimte maken voor een iets groter aandeel middenhuurwoningen met een huur tussen de sociale huurgrens en circa € 1.000 per maand. Ook denken we dat de toevoeging van woningen met een middenhuur onze collectieve woonformules kansrijker maakt. Een meer gevarieerde samenstelling van de huurdersgroep kan immers positief uitwerken voor de 'samenredzaamheid'.

We hanteren twee strategieën om de ruimte voor middengroepen te vergroten:

- een beperkte en organische groei van onze niet-DAEB-portefeuille naar richting circa 10% van ons totale bezit aan zelfstandige woningen;
- het bewuster en meer gebruik maken van de vrije ruimte bij de toewijzing van sociale huurwoningen.

In 2020 hebben wij onze plannen voor de middenhuur nader uitgewerkt. De regieteams gaan in 2021 aan de slag gegaan met het onderzoeken welke panden (gedeeltelijk) in niet-Daeb terecht kunnen komen, uiteraard in overleg met gemeenten. Bij nieuwbouw nemen we voortaan ook een aandeel middenhuur op. Zo breiden we de komende jaren langzaam het aandeel niet-Daeb woningen uit. Het zal altijd een klein segment van ons bezit blijven, ook binnen onze complexen. Als Woonzorg Nederland blijft onze focus op sociale huurwoningen in collectieve woonvormen en op eigentijds zorgvastgoed.

3.2.6 Glas- en ontstoppingsfondsen

In de servicekosten wordt een voorschot geheven voor de bijdrage aan de glas- en ontstoppingsfondsen. Dit voorschot staat telkens voor drie jaar vast, waarna op basis van de kosten en inkomsten van het fonds wordt bepaald of het voorschot wordt aangepast. In de periode 2018-2021 is de hoogte van het voorschot gelijk als in de periode 2015-2018.

	Kosten	Inkomsten	Vershil
Glas	€ 392.967	-€ 308.272	€ 84.695
Ontstopping	€ 83.439	-€ 139.121	-€ 55.682

3.3 Beschikbaarheid

3.3.1 Onze belofte

We nemen onze verantwoordelijkheid in het voldoen aan de groeiende vraag naar (betaalbare) geschikte huurwoningen en -eenheden voor ouderen en zorgbehoevenden. We streven daartoe naar een uitbreiding van ons bezit in de periode tot 2035 tot 48.000-50.000 eenheden. Daarnaast vernieuwen we onze voorraad en maken we deze meer geschikt voor onze doelgroep. Dit doen we door nieuwe woonformules te realiseren en het intramuraal zorgvastgoed te standaardiseren. We concentreren ons daarbij op die gebieden waar de schaarste het grootst is, waar voorzieningen beschikbaar zijn en we een goede samenwerking hebben of kunnen opbouwen met gemeenten en aanbieders van zorg en diensten. We vertalen dit in focusgemeenten, waar we onze aandacht extra op richten. We gaan hier nader op in, in de beschrijvingen van onze twaalf clusters in hoofdstuk 'Clusters'. Om onze uitbreidingsambities te realiseren, voeren we ons tempo waarmee onze woningvoorraad groeit de komende jaren omhoog. Dit gebeurt voor minimaal de helft via nieuwbouw (als bijdrage aan de benodigde groei van de totale woningvoorraad in Nederland) en voor het overige via acquisities. Hiervoor trekken we de komende jaren respectievelijk € 25 miljoen (2021), € 50 miljoen (2022) en € 100 miljoen (vanaf 2023) extra externe financiering aan.

Voor woningzoekenden is niet zozeer de totale omvang van onze portefeuille van belang, maar de omvang van het voor nieuwe verhuur vrijkomende aanbod. Bij de verdeling van de beschikbare woningen kijken we waar mogelijk en nodig naar meer dan alleen inkomen en huurprijs. Zo streven we er ook naar rekening te houden met de zorgvraag van bewoners, de mogelijkheden woongemeenschappen te creëren en leefbaarheid (zie verder par. 'Aanbod en verdeling').

	2020	2019	2018
Zelfstandige eenheden	29.949	30.583	30.588
Onzelfstandige eenheden	50	111	111
Intramuraal, BW, plaatsen	12.839	12.405	12.448

3.3.2 Uitbreiding

Onze voorraad wooneenheden (zelfstandige woningen en intramurale plaatsen) is in 2020 gekrompen van 42.874 naar 42.696. Dit is met name het gevolg van de transformatie van intramurale complexen. Bij deze transformaties worden eenheden veelal groter, waardoor binnen het complex minder eenheden terugkomen. We voltooiden in 2020, in het kader van het scheiden van wonen en zorg, de transformatie van drie voormalige intramurale complexen naar complexen met zelfstandig verhuurde woningen: het Coornhertcentrum in Den Haag, De Wieken in Zierikzee en De Overloop in Almere.

Wij leverden in 2020 één nieuwbouwcomplex op, namelijk Koningslinde in Prinsenbeek (21 zelfstandige appartementen). De investeringen in nieuwbouw en transformatie bleven achter bij de verwachtingen en begroting. De onderbesteding heeft te maken met een te groot planningsoptimisme, de moeilijke omstandigheden op de markt en de complexe onderhandelingen met zorgpartijen over nieuw zorgvastgoed. De beoogde investering in uitbreiding zijn uiteindelijk toch grotendeels gehaald door middel van acquisities (zie de volgende par.).

3.3.3 Acquisities en verkopen

Woonzorg Nederland heeft in 2020 in totaal 142 woningen gekocht en 81 verkocht. Grote aankopen vonden plaats in december, toen wij in Dordrecht het complex Het Polderwiel (72 huurappartementen) overnamen van Thuisvester, alsmede De Poelmanflat (70 huurappartementen) van Mooiland in Purmerend. De verkoopresultaten vielen tegen omdat een beoogde verkoop van 211 voor onze doelgroep ongeschikte woningen in Voorschoten uiteindelijk niet doorging.

Wij stelden in 2020 een team acquisities & disposities in dat zich uitsluitend bezighoudt met aankopen en verkopen. Ook hebben we in het verslagjaar een grove inventarisatie gedaan van de mate waarin al onze bestaande complexen passen in één van onze formules (zie par. 'Samen zelfstandig wonen met een plus'). Complexen die dat niet doen en die ook niet geschikt gemaakt kunnen worden voor een formule, komen op termijn in beginsel in aanmerking voor verkoop. De afwezigheid van een ontmoetingsruimte, in het eigen gebouw of de buurt, speelt daarin een grote rol. Ook kan een complex op het gebied van toegankelijkheid niet aan onze voorwaarden voldoen.

3.3.4 Samenwerking met marktpartijen

Om onze uitbreidingsambities waar te maken, streven we ook naar samenwerking met marktpartijen. Waar zij grondposities hebben en sociale huur moeten realiseren, zijn wij een goede partner. Omgekeerd kunnen wij bij de verdichting van eigen locaties ook een ontwikkelaar inschakelen. We hebben onze in 2019 gestarte samenwerking met gebiedsontwikkelaar BPD in 2020 verder geconcretiseerd. We hebben in West-Nederland vijf locaties aangewezen waar we kunnen samenwerken. Op twee locaties is het streven om in 2021 tot concrete plannen te komen. Deze samenwerking rollen we de komende jaren over de rest van Nederland uit. Daarnaast zijn we ook met andere ontwikkelaars in gesprek om tot gezamenlijke ontwikkelingen en afname van projecten te komen.

3.3.5 Aanbod en verdeling

In 2020 zijn 2.932 nieuwe zelfstandige sociale huurcontracten gesloten. In de verdeling van de beschikbare huurwoningen houden we zoals hiervoor gemeld ook rekening met de zorgvraag van bewoners en met woongemeenschappen. Net als andere corporaties dragen we daarnaast bij aan het huisvesten van statushouders (van 55 jaar en ouder), conform afspraken die we daarover maken met de gemeenten. Woonzorg Nederland wees in 2020 haar woningen passend toe, overeenkomstig de Woningwet. 2.754 nieuw verhuurde woningen zijn toegewezen aan huishoudens die behoren tot de 'passend toewijs groep'.

Bij de woningtoewijzing doen we ons best om iedereen, ook de meest kwetsbare en zorgbehoevende huishoudens, een passend 'thuis' te bieden. Daarom willen wij in de woonruimteverdeling naar andere zaken kijken dan alleen inkomen en huishoudensgrootte. Dit is in de praktijk een lastige opgave. De verdeling van woningen gebeurt standaard alleen op basis van huur, inkomen en omvang van het huishouden. Veel woonruimteverdelingssystemen en portals laten ook geen andere criteria toe. Daarvoor is dan ook de samenwerking nodig met gemeenten. Leefbaarheid speelt daarbij wat ons betreft een steeds grotere rol. We streven naar sociaal sterke complexen waarin de samenredzaamheid van de bewoners groot is. Een goede leefbaarheid is daarvoor cruciaal. Met de toename van het aandeel en aantal kwetsbare bewoners in complexen komt deze echter soms onder druk te staan. Dit ondermijnt de zo belangrijke samenredzaamheid. In 2021 willen we de leefbaarheid vergroten in de dertig aandachtscomplexen waar deze het meest onder druk staat. Waar nodig zetten we hiervoor in samenwerking met de gemeente het instrument woningtoewijzing in.

Ook in enkele andere specifieke gevallen willen we kijken naar de mogelijkheden af te wijken van het gebruikelijke principe 'wie het eerst komt, het eerst maalt'. Bij zorgpanden ligt het voor de hand voorrang te verlenen aan mensen die het meest behoefte hebben aan de daar specifiek aangeboden zorg. Bij het door ons ontwikkelde project Stadsveteranen, waarbij twee of drie ouderen enkele voorzieningen in de woning delen, werken we toe naar een wooncoöperatie waarin bewoners zeggenschap hebben over wie hun medebewoners worden (zie ook par. 'Cluster 5 – Amsterdam en Amstelland').

	2020	2019	2018
Woningen met huur beneden de eerste aftoppingsgrens toegewezen aan de passend toewijs doelgroep (min. 95%)	99,0%	99,9%	100,0%
Sociale huurwoningen toegewezen aan sociale huur doelgroep (min. 80%)	93,9%	94,0%	93,5%
Woningen toegewezen aan huishoudens met inkomen tussen €39.055 en €43.574 (max. 10%)	2,6%	3,1%	3,0%
Woningen toegewezen aan huishoudens met inkomen boven €43.574 (max. 10%)	3,4%	3,0%	3,5%

3.4 Kwaliteit en duurzaamheid

3.4.1 Onze belofte

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

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

3.4.2 Goed onderhouden

Wij hebben in 2020 € 12,3 miljoen meer besteed aan onderhoud dan oorspronkelijk begroot. In totaal gaven wij aan onderhoud € 85,8 miljoen uit, verdeeld over € 33,7 miljoen aan planmatig en € 52,1 miljoen aan niet-planmatig onderhoud. Met deze bedragen komen wij iets hoger uit dan de bestedingen aan onderhoud in 2019.

Met het onderhoud brengen we onze panden op een conditiescore van maximaal 3. We zijn in 2020 verder gegaan met de conditiemeting van alle complexen. Deze inventarisatie werd in het verslagjaar nagenoeg volledig afgerond. Daaruit blijkt dat 96% van het bezit van Woonzorg Nederland een score heeft van 3 of hoger. Daarmee behalen we vrijwel volledig de doelstelling uit onze belofte. De resterende 4% van de complexen heeft een score van hoofdzakelijk 4. Een enkel complex heeft 5; het gaat hierbij normaal gesproken over een complex dat op de nominatie staat te worden gesloopt.

Een conditiescore van 3 is met regulier onderhoud goed bij te houden. In 2020 kwamen we met het planmatig onderhoud iets boven de begroting uit, ondanks Covid-19. Tijdens de maanden van de eerste *lockdown* hebben wij planmatig onderhoud dat buiten de woning kan plaatsvinden, in de tijd naar voren gehaald. Planmatig onderhoud binnen hebben we, om het besmettingsgevaar voor bewoners te verminderen, uitgesteld. Dit is in de zomer weer langzaam gestart, onder strenge voorwaarden om het voor de bewoners veilig te houden. Bij het overige onderhoud kwamen de uitgaven aan mutatieonderhoud uit op € 9,3 miljoen, ongeveer driekwart van wat was begroot. Dit heeft te maken met de invoering van het 'Nee tenzij-principe' (zie ook par. 'Zeven accenten van beleid'). Badkamer, keuken en toilet worden bij een mutatie niet vervangen, tenzij ze technisch niet in orde zijn of de verhuurbaarheid van de woning verslechteren. Hiervoor worden de kwaliteitsinspecteurs dagelijks onderhoud intensiever betrokken bij het mutatieproces. Vroeger werden de besluiten hierover alleen genomen door de bewonersconsulenten. Bij het reparatieonderhoud kwamen we in 2020 met € 15,2 miljoen hoger uit dan begroot (€ 13,5 miljoen).

x €1.000	2020	2019	2018
Planmatig	33.729	25.161	32.665
Niet-planmatig	52.067	48.072	41.773
Totaal	85.796	73.233	74.438
Planmatig begroot	30.200	27.542	23.132
Niet-planmatig begroot	43.325	34.258	30.000
Totaal begroot	73.525	61.800	53.132

We zijn op veel fronten bezig de aansturing van de onderhoudsprojecten en beheersing van de onderhoudskosten te verbeteren. Na een succesvolle pilot in honderd liften besloten wij na de zomer om alle liften in onze voorraad te voorzien van een sensor. Deze geeft door hoe vaak een lift wordt gebruikt en wanneer deze een storing vertoont. We willen hier op termijn de planning van het liftonderhoud aan koppelen.

3.4.3 Veilig

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

In 2020 hebben we €6 miljoen besteed aan maatregelen en investeringen in het kader van veiligheid. Omdat veel werkzaamheden samenhangen met inspectie en inventarisatie, hebben wij veel last gehad van Covid-19. De inventarisatie op de aanwezigheid van asbest en risicofactoren voor legionella heeft maanden stilgelegen. Ook inspecties in het kader van de brandveiligheid konden gedurende een deel van het jaar niet plaatsvinden. Hetzelfde geldt voor voorlichtingsbijeenkomsten over brandveiligheid, waarvan wij er in 2020 een aantal wilden houden. Wel zijn wij begonnen alle veiligheidsdata te structureren en op te nemen in een makkelijk hanteerbaar dashboard. Hiermee krijgen de regieteams meer inzicht in hoe complexen nu al scoren op de verschillende veiligheidsaspecten. Zo kunnen ze beter in hun complex- en portefeuilleplannen meenemen welke maatregelen nog nodig zijn om de belofte van veiligheid met een plus daadwerkelijk te realiseren.

x €1.000	2020	2019	2018
Investeringen brand- en legionellaveiligheid	6.000	7.800	6.800

3.4.4 Goed toegankelijk

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

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

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

3.4.5 Verduurzaming

In 2020 hebben wij, ondanks Covid-19, bijna volledig ons begrote investeringsniveau in verduurzaming behaald. We gaven ruim € 31 miljoen uit aan verduurzaming. Met deze investering hebben wij zo'n 950 woningen in twaalf complexen verduurzaamd, door Covid-19 lager dan het voor 2020 gewenste aantal van 1.600 en de 1.239 verduurzaamde woningen in 2019. Bewoners wiens woning is verduurzaamd, gaven een 7,1 voor de kwaliteit van hun woning voor de werkzaamheden en een 7,8 na de werkzaamheden.

Aan de basis van de verduurzaming ligt de wens om de portefeuille met zelfstandige woningen in 2023 op gemiddeld energielabel B of hoger te krijgen. Met onze aanpak zitten we goed op koers. In 2020 realiseerden we in totaal ruim 4.000 labelstappen. Gemiddeld gingen we per woning dus meer dan vier labelstappen vooruit. Daarbij slagen we er in vaker naar energielabel A te verduurzamen dan gepland. We zien dit ook terug in de Energie-Index. We kwamen aan het einde van het jaar uit op 1,53. Dit is beter dan de nagestreefde 1,54. Overigens wordt in 2021 een nieuwe meetmethode ingevoerd voor het energielabel en de Energie-Index. Dit pakt naar verwachting positief uit voor Woonzorg Nederland en de nog te realiseren verduurzaming om in 2023 minimaal het gewenste niveau van gemiddeld label B te halen.

Elk jaar bepalen we welke nieuwe complexen worden aangepakt, met welke ingrepen het best het doel van verduurzaming kan worden bereikt en hoe lagere energielasten kunnen worden bereikt. Onze insteek is daarbij ook dat woningen door middel van verduurzaming comfortabeler worden. In 2020 hebben we voor de tweede keer onderzocht hoe tevreden bewoners zijn met het resultaat van verduurzaming. Aan de communicatie hierover, lees het verloop van het project, geven ze gemiddeld een 7,3, tegen een 8 in 2019 (zie par. 'Klanttevredenheid'). Aan de kwaliteit van de woning geven ze vóór de verduurzaming een 7,1 en daarna een 7,8.

In 2020 hebben we voor het eerst projecten uitgevoerd waarbij alleen zonnepanelen worden geplaatst. Deze worden verrekend via de servicekosten. In totaal zijn op deze manier op 2100 woningen zonnepanelen aangebracht. Verder voerden we twee pilots uit met verduurzaming van intramurale zorgpanden. We brachten verduurzamingsscenario's in kaart en voerden verkennende overleggen met de betrokken zorgpartijen over de verrekening van de investeringen in de huur. Dit heeft in 2020 niet geleid tot een concreet projectvoorstel. Deels komt dit omdat het panden betreft waarvan de huurcontracten binnen afzienbare tijd aflopen.

x €1.000	2020	2019	2018
Investeringen duurzaamheidsprogramma	31.300	32.583	4.842

Aandeel zelfstandige woningen naar energielabel	2020	2019	2018
A	28,9%	23,6%	13,9%
B	19,4%	18,5%	16,8%
C	25,2%	25,1%	29,2%
D	17,6%	20,2%	25,4%
E	6,0%	8,2%	9,6%
F	1,6%	2,5%	3,3%
G	1,3%	1,9%	1,9%

3.4.6 Aardbevingsgebied

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

De impact van de versterkingsoperatie op de portefeuille van Woonzorg (voor het overgrote deel gelegen in ons cluster 11, zie de gelijknamige par.) is enorm. Volgens de huidige stand van zaken zouden in het aardbevingsgebied in totaal 26.000 panden moeten worden versterkt (door renovatie of sloop/nieuwbouw). Daartoe behoren ruim dertig complexen van Woonzorg Nederland met in totaal circa 1.500 eenheden. We willen de versterkingsoperatie aangrijpen om bij transformaties onze woonformules in te voeren (zie par. 'Samen zelfstandig wonen met een plus'). Ook willen we alle te versterken complexen verduurzamen en ingrepen zo veel mogelijk combineren met onderhoudswerkzaamheden. Bij nieuwbouw is de alternatieve aanwendbaarheid van complexen van groot belang, vanwege de bevolkingskrimp in dit gebied.

In 2020 zijn we in samenwerking met de Nationaal Coördinator Groningen (NCG) gestart met de voorbereidingen van het versterken van vijf complexen in respectievelijk Ten Boer, Middelstum, Loppersum, Uithuizen en Siddeburen. Het gaat hierbij om drie zorggebouwen en twee complexen met zelfstandige woningen. De verwachting is dat er hiervan in 2021 drie in uitvoering komen. De versterkingsoperatie in het aardbevingsgebied blijft een complex dossier waarop maar moeizaam en in kleine stappen vooruitgang wordt geboekt. Struikelblok is met name de tijdelijke huisvesting van de bewoners. Zij moeten tijdens het versterking elders gaan wonen. De bewoners willen daarbij het liefst in het eigen dorp blijven. Ze worden daarin gesteund door de gemeenten. Tegelijkertijd wil het Rijk uit het oogpunt van kostenbeheersing dat tijdelijke huisvestingslocaties meerdere keren worden gebruikt. Deze twee uitgangspunten zijn in de praktijk moeilijk te verenigen. Het vinden van geschikte tijdelijke huisvesting is daardoor een moeilijk te leggen puzzel.

In de uitvoering van de versterkingsoperatie werken wij met zeven andere Groningse corporaties samen in het platform Kr8. Hierin wisselen wij onderling ervaringen uit. Ook overlegt Kr8 regelmatig met het Huurders Platform Aardbevingen Groningen (HPAG) over de kaders waarbinnen de woningen worden aangepakt. In oktober sloten de Kr8-corporaties met de NCG en het ministerie van BZK een akkoord over het huurbeleid en de vergoedingen voor huurders en particuliere eigenaren van wie de woningen worden versterkt. Het gaat hier om vergoedingen bovenop de wettelijke afspraken voor bijvoorbeeld de verhuiskostenvergoeding. Deze afspraken stemden wij vooraf af met ons Landelijk Huurders Platform (LHP). In november volgde een nieuw akkoord tussen Rijk en regio met aanvullende afspraken. Onderdeel daarvan is onder meer dat alle huurders in het aardbevingsgebied een vrij besteedbare vergoeding krijgen van € 750.

Behalve in de Kr8 werken de corporaties in Groningen, waaronder Woonzorg Nederland, ook samen in de G13. Dit platform bestaat uit de Kr8-corporaties, aangevuld met corporaties buiten het aardbevingsgebied. Het voert regelmatig overleg over algemene thema's in de volkshuisvesting, waarbij ervaringen worden uitgewisseld en indien relevant gezamenlijke standpunten worden bepaald. De G13 is net als Kr8 een uitvloeisel van het aardbevingsdossier.

3.5 Samen zelfstandig wonen met een plus

3.5.1 Onze belofte

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

3.5.2 Woonformules

Om invulling te geven aan onze belofte en om ons product toe te spitsen op onze doelgroepen zijn wij in 2018 begonnen met het formuleren en ontwikkelen van een aantal woonformules. Met de formules lopen we in Nederland voorop in de zoektocht naar nieuwe woonvormen waarin senioren samen zelfstandig kunnen wonen. De noodzaak hiervan wordt inmiddels breed onderschreven.

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

- **G'oud.**
Goed Oud is de basisformule waaraan al onze complexen minimaal moeten voldoen. De formule rust op vijf pijlers: persoonlijke aandacht door de aanwezigheid van een bewonersconsulent, faciliteren van ontmoeting, veilig en toegankelijk, wonen nabij naasten of gelijkgestemden en met voorzieningen die liefst ook toegankelijk zijn voor buurtbewoners.
- **Stadsveteraan.**
Deze formule is bedoeld voor senioren die bewust kiezen voor het delen van voorzieningen en compact wonen, in ruil voor de levendigheid van de stad. Bewoners delen faciliteiten in het gebouw, hebben nog geen of maar een lichte zorgvraag en vormen samen een gemeenschap. Stadsveteraan is vanwege de afwijkende woningplattegronden moeilijk toepasbaar in de bestaande bouw en daarom vooral geschikt voor nieuwbouw. In 2020 bereikten we overeenstemming met onze partners over het eerste project met ruim honderd compacte sociale huurwoningen voor Stadsveteranen in het Amstelkwartier in Amsterdam (zie verder hoofdstuk 'Clusters').
- **Dorpsveteraan.**
Senioren blijven in hun vertrouwde dorpse omgeving wonen. Door daarbij samen te werken met lokale partners kunnen (zorg)voorzieningen in het dorp behouden blijven. De bewoners zijn bereid deze met elkaar en met het dorp te delen. Ze zijn in hoge mate zelfstandig en zelfredzaam. 'Noaberschap' speelt in deze formule een grote rol.
- **G'oud Geregeld.**
Deze formule is vooral geschikt voor 'voorsorteerders': ouderen die (nog) geen (zware) zorg nodig hebben, maar wel zelfstandig willen wonen in een beschermde en veilige woon(zorg)omgeving. In deze complexen is 24/7 zorg op afroep beschikbaar. Om dit te kunnen financieren, leent deze formule zich het best voor grootschalige complexen, waarin mensen van verschillende zorgzwaarte door elkaar wonen.
- **Blokkerhuis.**
Dit is een 'huis van de wijk', voor en door senioren die in de kern van een sociale wijk of buurt willen (blijven) wonen. Een Blokkerhuis bruist van de activiteiten en kent (buiten)ruimtes die ook ten dienste staan van de buurt of wijk. De buurt en bewoners beheren samen de ontmoetingsruimte die daardoor de functie krijgt van een buurtcentrum. In een Blokkerhuis kan ook zorg worden aangeboden, maar deze is niet zichtbaar aanwezig. De formule is vernoemd naar het Noord-Hollandse dorp Blokker, waar in het Brinkpark het eerste 'Blokkerhuis' is gerealiseerd.

- Hofje van Auguste.

Dit is een beschutte (onzelfstandige) woonvorm waar mensen met (beginnende) dementie in kleine groepen samenleven, gegroepeerd naar zorgbehoefte. De woonvorm is open waar het kan, en afgesloten en beschermd waar het moet. Het Hofje van Auguste is geschikt voor kleinschalige locaties, maar ook als module inpasbaar in grootschalige complexen.

We hebben in 2020 Programma's van Eisen gemaakt voor de meeste van onze formules voor zelfstandig wonen. Zoals eerder aangegeven, deden we dat ook voor intramurale vastgoed. In 2021 ontwikkelen we nieuwe formules voor ons intramuraal zorgvastgoed. Daarbij gaat het met name om het nauw beschrijven van de eerder beschreven modules (zie par. Standaardisatie van intramuraal vastgoed) en om onze dienstverlening bij verschillende vormen van intramuraal zorgvastgoed. Wat kunnen onze (zakelijke) huurders en bewoners daarbij van ons verwachten?

We zijn in 2020 tevens begonnen met het labelen van onze complexen. We hebben een scan gemaakt van ons bezit om te achterhalen welke complexen welke formule hebben. Hieruit is gebleken dat een groot deel van onze portefeuille al bestaat uit complexen volgens de basisformule G'oud. Bij complexen die hier nog niet aan voldoen, is geïnventariseerd wat er nodig is om ze alsnog aan een formule te laten voldoen. Is dit niet mogelijk, dan komen de complexen in aanmerking voor verkoop of sloop/nieuwbouw.

In het kader van het scheiden van wonen en zorg zullen we bij de transformatie van bestaande (voormalige) verzorgingshuizen altijd één van bovenstaande formules realiseren. Dat doen we ook in al onze nieuwbouwprojecten. De regieteams nemen hierin het voortouw. Ze worden daarbij geholpen door het speciale formuleteam met drie medewerkers dat we in 2020 hebben ingesteld. In hoofdstuk 'Clusters' zal blijken dat we ook in 2020 in verschillende clusters zijn begonnen met het realiseren van complexen conform onze woonformules. Dit moet in 2021 in een stroomversnelling komen. Dan starten we ook met de uitvoering van het sociaal programma dat we ontwikkelden voor onze basisformule G'oud (zie par. 'Bouwen aan onze formules').

In 2020 hebben we tevens in drie van onze complexen ecologische tuinen aangelegd. Deze zijn bedoeld om het welzijn van onze bewoners te bevorderen en een gelegenheid te bieden tot ontmoeting. De tuinen passen in ons voornemen om (soms experimentele) initiatieven te nemen die direct van betekenis zijn voor onze huurders en hun fysieke omgeving. Andere initiatieven op dit vlak, zoals het plan om ontmoetingsruimtes in te zetten voor maatschappelijk waardevolle activiteiten, zijn vanwege Covid-19 niet tot wasdom gekomen.

3.6 Doorkijk naar 2021

In het voorafgaande is op meerdere plekken onze inzet in 2021 beschreven. We vatten onze belangrijkste voornemens hier nog eens samen. Ofwel: als wij zeggen in 2021 klaar te zijn voor de sprong naar voren, waaruit bestaat die sprong dan?

- Realiseren van de formules in ons bestaand vastgoed.
Na de vele voorbereidingen van de afgelopen jaren willen wij in 2021 al onze complexen onderbrengen in een formule
- Uitbreiden beschikbaar aanbod aan woningen en eenheden in zorgvastgoed.
Eind 2020 hebben wij een omvangrijke en realistische ontwikkelportefeuille, met zowel projecten 'in de pijplijn' als projecten die snel kunnen starten. Dat leidt in 2021 alleen al tot de start van de bouw van zes nieuwe verpleeghuizen in Zandvoort, Amsterdam, Leerdam, Barendrecht, Voorschoten en Marum. Ook verwachten wij te beginnen met de nieuwbouw van enkele zelfstandige wooncomplexen en kopen wij complexen aan die goed passen in onze wensportefeuille. We trekken hiervoor in 2021 via de 'accelerator' € 25 miljoen extra aan externe financiering aan.
- Versterken leefbaarheid meest kwetsbare complexen.
In 2020 hebben we dertig aandachtscomplexen aangewezen waarin de leefbaarheid onder druk staat. We hebben via onderzoek inzicht gekregen in de kenmerken van de complexen en de mogelijke oorzaken van de bedreigde leefbaarheid. In 2021 gaan we hiermee aan de slag en verbeteren we de leefbaarheid. We kijken hierbij naar instrumenten als de woonruimteverdeling, huurstelling en samenwerking met partijen in zorg en welzijn.
- Tevredenheid van onze bewoners en zakelijke huurders (incl. bewonersparticipatie).
Wij gaan door met het steeds verder in beeld brengen van de tevredenheid van onze bewoners en het verbeteren van de relatie met onze zakelijke huurders. Ook hebben we met de goede afspraken met het LHP, het opzetten van een sociaal programma voor onze basisformule G'oud en het beschrijven van de rol van bewonersconsulenten daarin een goede basis gelegd om in 2021 de participatie van onze bewoners te verhogen. Op complexniveau spelen de consulenten daarin een belangrijke rol.
- Borgen van een veilige woonomgeving.
In 2020 hebben enkele activiteiten om de veiligheid van onze complexen verder te verhogen vanwege Covid-19 vertraging opgelopen. We pakken dit in 2021, zodra de corona-maatregelen dat toelaten, versneld weer op.
- Doorontwikkeling organisatie.
Wij gaan door met het zodanig organiseren van ons werk dat we zo veel mogelijk waarde kunnen toevoegen. In het voorjaar van 2021 worden de eerste twee projecten in Woonzorg '21 afgerond (zie par. 'Woonzorg '21'). Gezien de goede resultaten tot dusver ligt het voor de hand nieuwe projecten aan te wijzen.

- Betere informatisering.

We borgen in 2021 onze nieuwe manieren van digitaal werken en vergroten de automatisering van onze activiteiten. Zo kunnen we de voorspelbaarheid van ons werk versterken en volgende stappen zetten naar de ontwikkeling van Woonzorg Nederland tot een 'team van teams'.



4 Allianties

4.1 Alliantiebeleid

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

Als uitvloeisel van ons alliantiebeleid richten wij onze blik op alle relevante niveaus naar buiten. We profileren ons op lokaal, regionaal en landelijk niveau door concrete acties en initiatieven als landelijk expert in de seniorenhuisvesting en wegbereider van nieuwe woonvormen. Op complexniveau zoeken wij de samenwerking met lokale partners om zo goed mogelijk invulling te geven aan onze beloften en onze woonformules. We betrekken het Landelijk Huurders Platform (LHP) en de bewonerscommissies bij ons beleid. In 2020 hebben wij de samenwerking met het LHP nieuw leven ingeblazen. We hebben samen vastgesteld welke zaken uit het verleden zijn blijven liggen en gaan daar, naast de 'lopende zaken', versneld mee aan de slag.

4.2 Bewoners zelfstandige huurwoningen

4.2.1 Landelijk Huurders Platform

Het Landelijk Huurders Platform (LHP) is een onafhankelijke stichting die de belangen behartigt van alle mensen die huren van Woonzorg Nederland en een zelfstandig huurcontract hebben. Het LHP overlegt op regelmatige basis, minimaal zesmaal per jaar en indien gewenst vaker, met de Raad van Bestuur (RvB). Verder heeft het LHP tweemaal per jaar overleg met de Raad van Commissarissen (RvC) en, indien gewenst, vaker met de twee voordrachtcommissarissen in de RvC.

Het LHP heeft in 2020 een grote verandering ondergaan, die na de wijziging in de samenstelling van het bestuur al werd ingezet in 2019. De eveneens in 2019 ingezette professionalisering werd voortgezet en leidde tot het ontwikkelen van een nieuwe missie en visie, vastgelegd in het document 'LHP in Samenhang'. Ook de nieuwsbrieven kregen een andere vorm en inhoud.

Het LHP heeft in het voorjaar van 2020 een grote enquête gehouden onder de aangesloten bewonerscommissies (BC's). De uitslag daarvan is gedeeld met de BC's, de RvB en de RvC. Door de gekozen directe benadering en de bezoeken aan BC's werd het LHP geconfronteerd met veel zaken die snel verbetering behoeften. Daarvan is een rapport opgesteld en gepresenteerd aan de RvB.

Het LHP is gevraagd haar visie te geven op de herbenoeming van de beide leden van de RvB. Ook is de mening van het LHP gevraagd over het beleid 2015-2019 in het zogenaamd 'visitatierapport'. In beide gevallen heeft het LHP haar standpunten uitvoerig onderbouwd.

In 2020 heeft de Algemene Vergadering een nieuwe vorm gekregen en is er onderdak gevonden in Ermelo op 23 september 2020. De vergadering bestond uit een dagprogramma. Het middagdeel werd bijgewoond door de heer Cees van Boven, bestuursvoorzitter van Woonzorg Nederland, en een afvaardiging van de RvC. Cees van Boven werkte mee aan een 'vraag en antwoord'-sessie onder leiding van de dagvoorzitter, mevrouw Thea de Feijter.

De regiobijeenkomsten gingen niet door, mede door Covid-19. Over een nieuwe werkvorm wordt nagedacht, mede omdat het LHP is gestart met de ontwikkeling van een nieuwe website en een onderliggend ICT-programma. Door dit programma kunnen de bewonerscommissies op onderwerp en regio makkelijk contact met elkaar leggen en kunnen de in te stellen werk- en vakgroepen hun informatie goed uitdragen.

Gedurende 2020 heeft het LHP diverse verzoeken gekregen voor uit te brengen adviezen en zienswijzen. Het laatste trimester van 2020 kenmerkte zich door een sterk verbeterde verhouding met Woonzorg Nederland. Het LHP heeft Woonzorg Nederland op verschillende manieren een spiegel voorgehouden waardoor wij de dienstverlening aan de huurder kunnen verbeteren. Dit betreft met name:

- Bejegening;
- Taalgebruik;
- De blik waarmee naar de huurder wordt gekeken.

Het is belangrijk om samen met het LHP vorm te geven aan betere participatie waarbij ook diversiteit, waaronder verschillende benaderingen van complexen, een plaats krijgt.

Samen zoeken en vinden we oplossingen en methoden die zorgen voor prettig en betaalbaar wonen in een veilige omgeving voor alle mensen die huren van Woonzorg Nederland en die hun belangen vertegenwoordigd weten door een slagvaardig LHP.

4.2.2 Bewonerscommissies

Bewonerscommissies vertegenwoordigen de bewoners van zelfstandige woningen op complexniveau. In 2020 waren 191 bewonerscommissies actief. Het LHP adviseert en ondersteunt de bewonerscommissies, die een verbindende rol spelen in onze complexen. Ze beheren ontmoetingsruimte(n), organiseren activiteiten en spelen een belangrijke rol bij het overleg over en de afronding van de berekening van de servicekosten. Bewonerscommissies staan in overleg met de bewonersconsulenten. Woonzorg Nederland ondersteunt bewonerscommissies met een financiële bijdrage. Bij complexen waar geen commissie actief is, faciliteert Woonzorg Nederland bewoners bij de oprichting ervan.

In 2020 stond het werk van veel bewonerscommissies vanwege Covid-19 op een laag pitje. Het organiseren van activiteiten in de ontmoetingsruimtes stond immers een groot deel van het jaar stil. Wel hebben we de commissies zoveel mogelijk betrokken bij de vele hartverwarmende acties die met name in het voorjaar van 2020 werden georganiseerd voor bewoners van verpleeghuizen en seniorencomplexen. In 2021 steken we, gesteld dat de corona-crisis achter ons komt te liggen, meer energie in het activeren van bewonerscommissies. Zij spelen immers een belangrijke rol in het sociale programma van onze basisformule G'oud. Participatie is hiervan een van de vijf pijlers (zie par. 'Bouwen aan onze formules'). Het is aan de bewonersconsulenten om hier extra aandacht aan te gaan besteden.

4.2.3 Klantenpanel

Naast de formele vertegenwoordiging van bewoners via het Landelijk Huurders Platform en de bewonerscommissies, hebben wij een klantenpanel van huurders van zelfstandige woningen dat we regelmatig raadplegen over specifieke onderwerpen. Het panel bestaat uit zo'n 800 huurders die zich hiervoor zelf hebben aangemeld. Zij worden benaderd via internet of telefonisch ondervraagd. In 2020 hebben we ons klantenpanel twee keer geraadpleegd.

- **Communicatiemiddelen.**
We hebben het panel voorgelegd welke communicatiekanalen zij gebruiken (van sociale media tot het WZN aan huis blaadje) en hoe zij contact willen hebben. Dit panel krijgt in 2021 een vervolg. We gebruiken deze panels bij het opstellen van onze communicatiestrategie en aanpassen van onze communicatiemiddelen.
- **Reparatieverzoeken.**
In onze reguliere tevredenheidsmetingen hebben we extra vragen gesteld over hoe het proces rond reparaties verloopt voor bewoners. Vervolgens hebben we verdiepende interviews gehouden met een aantal bewoners om ook de directe ervaring beter in beeld te krijgen. De input uit het panel wordt gebruikt voor verbeteringen in het reparatieproces, als onderdeel van het programma Woonzorg '21. Zo wordt de organisatieontwikkeling gekoppeld aan het klantgericht maken van onze processen.

De komende jaren gaan wij ons klantenpanel jaarlijks waarschijnlijk vaker raadplegen dan twee keer. Door de verbeteringen in onze tevredenheidsmetingen en het opzetten van nieuwe metingen zijn er nu sneller vragen die we met het klantenpanel diepgaander willen onderzoeken. Ook gebruiken we steeds meer en directer de feedback die wij van het klantenpanel krijgen, mede ingegeven door het Woonzorg '21-programma.

4.3 Zakelijke huurders

Met onze zakelijke huurders werken we samen aan het leveren van zware zorg, waaraan een grote behoefte is vanwege de vergrijzing en de daarmee samenhangende toenemende zorgvraag. Ruim een kwart van het aantal wooneenheden dat we aanbieden, betreft daarom intramurale zorgplaatsen. Wij verhuren 163 zorgpanden aan 91 zorgorganisaties. Eind 2018 hebben wij voor het eerst de klanttevredenheid gemeten onder onze zakelijke huurders. Dat leverde een rapportcijfer op van 4,8. In 2019 is dit gestegen naar 5,6. In 2020 zijn we er in geslaagd dit verder te verhogen naar 6,5. Nog steeds niet het rapportcijfer dat we nastreven (minimaal een 7), maar wel een forse verbetering waarop we trots zijn. Kijken we naar de 'cijfers achter de cijfers', dan zegt 52% van de zakelijke huurders dat onze dienstverlening in 2020 is verbeterd. Het sterkst verbeterd is de snelheid van onze communicatie. Een verbeterpunt is dat veel huurders voorzien dat hun gebouwen de komende vijf jaren niet meer voldoen aan de eisen van medewerkers, bewoners en hun familie. Daaraan werken wij via de modernisering van ons intramuraal vastgoed. Ander verbeterpunt zijn onze procedures. Die zijn volgens de zakelijke huurders te traag en te weinig transparant. Deze feedback is opgepakt in het programma Woonzorg '21.

Wat hebben wij verder in 2020 gedaan om relatie met de zakelijke huurders te verbeteren? We hebben geïnvesteerd in persoonlijk contact tussen de zakelijke huurders en hun vaste accountmanagers bij Woonzorg Nederland. Jaarlijks hebben we met zakelijke huurders een vast overleg over de stand van zaken in de complexen. Daarnaast zijn onze accountmanagers altijd bereikbaar en is er veel contact op de momenten dat daarom wordt gevraagd. Wij leggen daarbij van onze kant steeds beter uit waarom we doen wat we doen. We hebben ook een aantal processen verbeterd. Zo zijn onze facturen aangepast, zodat het voor de zakelijke huurder veel duidelijker is geworden waarvoor hij betaalt. We hebben onze huurcontracten en samenwerkingsovereenkomsten verder gestandaardiseerd. Last-but-zeker-not-least helpen onze business cases zorgorganisaties om inzicht te krijgen in de haalbaarheid van hun eventuele plannen voor het pand. We hebben in dit verband ook een afwegingskader gemaakt waarmee zorgorganisaties beter kunnen zien wat (nog) de mogelijkheden zijn in een bepaald pand.

In de toekomst verwachten wij een verdere verbetering van onze relatie met de zakelijke huurders als gevolg van Woonzorg '21. Één van de twee projecten van dit programma gaat immers specifiek over het verhuurproces met zakelijke huurders.

4.4 Prestatieafspraken

Woonzorg Nederland is actief in 166 gemeenten in Nederland. In de meeste gemeenten zijn wij op de lokale woningmarkt een relatief kleine speler. De mate waarin wij bij het lokale woningbeleid worden betrokken, verschilt. In de ene gemeente zitten wij aan tafel als volwaardige partner, in de andere zijn de contacten beperkter. Zoals in hoofdstuk 'Clusters' zal blijken, zien wij onze rol op het lokale speelveld in het algemeen sterker worden. Door de inzet van de Taskforce Wonen en Zorg (zie par. 'Onze rol in het maatschappelijk debat') en onze eigen inspanningen worden wij op lokaal niveau steeds vaker bij de planvorming betrokken. Ook het groeiend besef onder gemeenten dat seniorenhuisvesting een steeds urgentere opgave wordt, draagt hieraan bij. Met onze woonformules bieden we veel gemeenten daarbij een wenkend perspectief op de mogelijkheden op dit gebied.

In 2020 hebben wij met 25 gemeenten prestatieafspraken gemaakt, één- of meerjarig. Gemeenten die geen prestatieafspraken met ons maken, doen dat vaak omdat we er een klein aantal woningen hebben in verhouding tot de lokale corporaties. In dat geval fungeert ons bod automatisch als prestatieafpraak. Regelmatig terugkerende en voor ons vanuit onze visie belangrijke onderwerpen in de prestatieafspraken zijn: het werken aan onze woonformules (via nieuwbouw en transformatie), betaalbaarheid, woonruimteverdeling (met het oog op de zorgvraag), duurzaamheid en leefbaarheid (onder meer vanwege de invloed op de vorming van gemeenschappen). We zien prestatieafspraken een steeds belangrijkere rol spelen en kennen de gemeenten steeds beter (en omgekeerd). We grijpen het overleg over de afspraken graag aan om met elkaar in gesprek te gaan over het vernieuwen van de seniorenhuisvesting en de lokale coalities die daarvoor nodig. Omdat wij in 166 gemeenten actief zijn is het een opgave om specifieke en concrete afspraken te maken. Om dit te vergemakkelijken, hebben wij het proces om tot prestatieafspraken te komen in 2020 verder verbeterd, door onder andere formats te maken waarmee seniorenhuisvesting goed naar voren komt. Ze dienen als hulpmiddel voor onszelf en voor gemeenten om tot afspraken te komen over wonen en zorg. Door de formats geven we landelijk meer richting aan de onderwerpen waarover afspraken worden gemaakt, terwijl we in gemeenten via maatwerk bepalen hoe die onderwerpen worden opgepakt.

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

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

In 2020 hadden wij 55 focusgemeenten; met 50 (91%) van hen hadden we prestatieafspraken gemaakt. In de overige (niet-focus)gemeenten nemen wij een minder actieve rol op ons en beperken we ons meer tot het beheer van de bestaande complexen.

4.5 Samenwerking in lokale en regionale coalities

Behalve met gemeenten werken wij lokaal en regionaal samen met collega-corporaties, aanbieders van zorg, diensten en welzijn, politie, brandweer en vrijwilligersorganisaties. Dit is noodzakelijk om een integraal aanbod van wonen, diensten en zorg voor onze bewoners neer te zetten en om bij signalen het lokale netwerk te kunnen inschakelen voor ondersteuning van onze bewoners. Wij hebben de lokale en regionale coalities nodig om onze belofte van samen zelfstandig wonen met een plus te kunnen realiseren. Zo zijn enkele van onze woonformules alleen te realiseren als we daarin kunnen samenwerken met partijen die in onze complexen zorg en diensten willen aanbieden dan wel activiteiten willen organiseren. Wij kunnen hierin immers 'slechts' faciliterend optreden, primair door het verhuren van ruimtes. Wel zal er door de vernieuwing van de rol van de bewonersconsulenten meer ruimte ontstaan voor deelname aan lokale netwerken.

In 2020 hebben we ons voornemen om lokale en regionale dialogen te organiseren over de toekomst van de seniorenhuisvesting laten varen. Dit had deels te maken met Covid-19, en deels met de activiteiten van de landelijke Taskforce Wonen en Zorg (zie par. 'Onze rol in het maatschappelijk debat'). Ook de Taskforce organiseert regionale dialogen. In vijf gemeenten c.q. regio's spelen wij samen met de ambassadeurs een actieve rol bij het opstellen van integrale visies op wonen, zorg en welzijn: Enschede, Zaanstad, Purmerend, Alphen aan den Rijn en Midden-Brabant. Andere voorbeelden van een actieve rol van Woonzorg Nederland op lokaal of regionaal niveau zijn te vinden in hoofdstuk 'Clusters'.

4.6 Landelijke samenwerkingsverbanden

In par. 'Onze rol in het maatschappelijk debat' is al aan de orde gekomen welke rol wij spelen in het landelijke debat over de toekomst van de seniorenhuisvesting. In par. 'innovaties' gingen we in op enkele innovaties die wij samen met andere partijen ontwikkelen. Om onze productie aan te jagen, werken we samen met ontwikkelaar BPD bij gebiedsontwikkelingen. We zijn hiervoor ook in gesprek met andere ontwikkelaars (zie par. 'Samenwerking met marktpartijen').

Aanvullend participeren wij structureel in een aantal landelijke samenwerkingsverbanden.

- Het bestuur van Woonzorg Nederland is lid van de in 2019 opgerichte landelijke Taskforce Wonen en Zorg. De taskforce stimuleert dat gemeenten, corporaties en zorgpartijen op lokaal niveau afspraken maken over ouderenhuisvesting en verpleeghuiscapaciteit (zie ook par. 'Onze rol in het maatschappelijk debat').

- Woonzorg Nederland is één van de *founding fathers* van het kennisplatform ZorgSaamWonen. Het platform zet min of meer het werk voort van het in 2019 gestopte Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg (zie ook par. 'Onze rol in het maatschappelijk debat').
- We zijn een van de negen *living labs* in een onderzoeksprogramma van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en de TU Eindhoven. Ons living lab onderzoekt hoe gemeenschappelijke woonvormen het best bevorderd kunnen worden (zie ook par. 'Onze rol in het maatschappelijk debat').
- De Vernieuwde Stad (een netwerk van grootstedelijke corporaties, om grootstedelijke uitdagingen te agenderen, bediscussiëren en uit te werken). In maart 2020 bracht De Vernieuwde Stad een manifest uit met zeven aanbevelingen voor de politiek. Dit heeft veel discussie opgeleverd in de sector en de politiek.
- Corpovenista (een kennisorganisatie en broedplaats voor strategen van woningcorporaties). In 2020 is er onder meer aandacht besteed aan scenarioplanning. Dat helpt ons om ook onder verschillende scenario's onze eigen koers vast te houden en bestendigen.
- Forum voor Stedelijke Vernieuwing (een kennisuitwisselingsplatform van corporaties, ontwikkelaars, beleggers en de overheid, gericht op innovaties in de stedelijke ontwikkeling).
- Nationaal Renovatie Platform (NRP: een platform waar onder andere woningcorporaties, bouwbedrijven en financiers aan deelnemen, gericht op duurzaam (her)gebruik van de bestaande gebouwde omgeving door renovatie en transformatie).

Daarnaast werken wij veel samen met de branchevereniging van zorgorganisaties ActiZ.



5 Duurzaam gezonde exploitatie

5.1 Algemeen

De financiële doelstellingen van Woonzorg Nederland over 2020 waren gericht op:

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

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

5.2 Financieel jaarresultaat

5.2.1 Kasstroom, investeringen en leningen

De operationele kasstroom over 2020 bedroeg € 62 miljoen. Deze is geheel ingezet voor investeringen. Het investeringsprogramma was in 2020 vooral gericht op levensduur verlengende maatregelen voor bestaand vastgoed (verduurzaming en renovatie). In het verslagjaar is € 77 miljoen aan leningen afgelost en € 97 miljoen aan nieuwe leningen aangetrokken.

Over 2020 hebben we in beeld gebracht op welke wijze de inkomende (huur)kasstromen zijn besteed. Als basis hiervoor onderstaande afbeelding. Op de 'begane grond' de exploitatiekasstromen, als percentage van de huur. Op de '1e verdieping' is in beeld gebracht op welke wijze de uitbreiding, namelijk nieuwbouw en acquisitie, is gefinancierd. Uit de grafische weergave kan verder worden afgeleid dat het huishoudboekje van Woonzorg Nederland niet significant afwijkt van het gemiddelde van de sector. De hogere relatieve rente uitgaven worden gecompenseerd door de relatief lagere personeels- en exploitatiekosten en belastingen. De hogere uitgaven voor verduurzaming leiden tot een relatief lagere gecorrigeerde operationele kasstroom.

Financiering nieuwbouw/acquisitie

- Opbrengst uit verkopen
- Externe financiering
- Restant uit operationele kasstroom

Exploitatie, als % van de huur:

- Onderhoud, renovatie en verduurzaming
- Rente op leningen
- Personeel en overige exploitatiekosten
- Belastingen (incl. verhuurderheffing)
- Restant huuropbrengsten gebruikt voor financiering investering nieuwbouw/acquisitie

	Woonzorg	Begroot sector*
	30%	32%
	35%	33%
	35%	35%

	Woonzorg	Begroot sector*
	45%	42%
	19%	16%
	17%	19%
	15%	16%
	4%	7%

*Afgeleid van rapport Opgave en Middelen 2020

5.2.2 Winst- en verliesrekening

De winst- en verliesrekening over 2020 laat een positief resultaat voor belastingen zien van € 265 miljoen (2019: € 309 miljoen), ofwel € 44 miljoen lager dan in het vorige verslagjaar. De waardeestijging van het vastgoed is € 30 miljoen lager dan in 2019. Daarnaast stegen in 2020 de onderhoudslasten met € 13 miljoen en viel de vennootschapsbelasting € 7 miljoen hoger uit. De beperkt hogere huuropbrengsten en het € 3 miljoen hogere verkoopresultaat konden deze hogere lasten slechts voor een deel compenseren.

De hogere onderhoudslasten worden grotendeels veroorzaakt door de overboeking van de onderhoudslasten uit investeringen, als gevolg van de aangescherpte regels hiervoor in de jaarverslaggeving.

5.2.3 Bedrijfslasten

Op de bedrijfslasten scoort Woonzorg Nederland in de Aedes Benchmark 2020 net als in 2019 laag ten opzichte van het gemiddelde in de hele sector. De beïnvloedbare bedrijfslasten zijn toegenomen van € 771 naar € 797 per verhuureenheid. Hiermee behoort Woonzorg Nederland bij het gemiddelde van de referentiegroep 'grote woningcorporaties'.

5.2.4 Waardering vastgoed

Per 31 december 2020 is in totaal voor € 2,2 miljard aan ongerealiseerde herwaarderingen in de overige reserves inbegrepen (in 2019: € 2,0 miljard). De waardering van het vastgoed is net als in voorgaande jaren gebaseerd op full-versie taxatierapporten van onafhankelijke taxateurs.

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

Het bestuur van Woonzorg Nederland heeft een inschatting gemaakt van het gedeelte van de herwaarderingsreserve dat bij ongewijzigd beleid niet of pas op zeer lange termijn realiseerbaar is. Deze schatting ligt in lijn met het verschil tussen de beleidswaarde van het bezit in exploitatie (€ 3,2 miljard) en de marktwaarde van dit bezit (€ 5,4 miljard) en bedraagt circa € 2,2 miljard. Dit betekent dat ongeveer 63% van het totale eigen vermogen niet of pas op zeer lange termijn realiseerbaar is. Het niet realiseren van ons vermogen is in overeenstemming met onze maatschappelijke ambitie en de belofte 'samen zelfstandig wonen met een plus' mogelijk te maken.

5.2.5 Marktwaarde en beleidswaarde

Beleidsmatige beschouwing op de ontwikkeling van de marktwaarde

Het jaar 2020 kenmerkt zich door een wederom sterk aangetrokken woningmarkt ten opzichte van 2019. Zowel in de koop- als de huurmarkt blijft de vraag toenemen. Voor Woonzorg Nederland heeft dit tot een stijging van de marktwaarde gezorgd. De totale waarde van de woningportefeuille is met € 264 miljoen gegroeid naar € 5.368 miljoen, grotendeels veroorzaakt door een stijging van de marktwaarde met + 4,6% ten opzichte van 2019. De positieve waardeontwikkeling is vooral het gevolg van hogere markthuren en een verder aangetrokken koopmarkt, waarin de toegenomen vraag en krapte resulteren in een groei van de leegwaarde per m² van onze vastgoedportefeuille. Tot slot leidt de lage rentestand tot lagere verdisconteringsvoeten.

Beleidsmatige beschouwing op de ontwikkeling van de beleidswaarde

Bij het opstellen van de jaarrekening maakt het bestuur diverse inschattingen, conform de geldende verslaggevingsstandaarden. Dit geldt in het bijzonder voor de bepaling van de marktwaarde en de beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie. Deze waardebepaling van het vastgoed is de grootste post waarvoor het bestuur voor de jaarrekening een inschatting moet maken.

De ontwikkeling van de beleidswaarde volgt grotendeels die van de marktwaarde. Ten opzichte van 2019 is de procentuele afslag met 2% toegenomen naar 40%. Wel hebben er verschuivingen plaatsgevonden tussen de verschillende categorieën van afslagen. De afslag voor beschikbaarheid is gedaald met circa 40%, terwijl die voor betaalbaarheid, kwaliteit en beheer zijn toegenomen met gemiddeld bijna 20%.

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

5.3 Meerjarenprognose

Op basis van het ondernemingsplan en de jaarplannen stelt Woonzorg Nederland elk jaar de financiële meerjarenprognose op. In de doorrekening werken we met de richtlijnen van de toezichthouders 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.

De najaar 2020 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 ICR laat de komende jaren een positieve ontwikkeling zien door de aanhoudend lage rente. De LTV op de beleidswaarde in de DAEB-tak neemt toe van 63% naar 67% door onder meer de inzet van de 'accelerator', maar blijft ruimschoots onder de gestelde norm van maximaal 85%. De solvabiliteit van de DAEB-tak daalt om diezelfde reden van 41% in 2021 naar 37% en blijft daarmee ruimschoots boven de gestelde norm van minimaal 15%. Door een solide exploitatie en een hierop afgestemde financiering met een relatief lage rente laten alle ratio's - ook van de niet-DAEB - een sterke positieve ontwikkeling zien.

Woonzorg Nederland heeft een ambitieus investeringsprogramma. Wij willen investeren in de uitbreiding van onze portefeuille door middel van nieuwbouw, de transformatie van intramurale complexen naar zelfstandige eenheden, renovatie- en duurzaamheidstrajecten en acquisitie. In totaal gaat dit komende 5 jaren gemiddeld jaarlijks circa 750 eenheden welke worden toegevoegd en circa 1.750 eenheden welke worden gerenoveerd c.q. verduurzaamd. Dit doen we om te voldoen aan de groeiende vraag van de doelgroep naar betaalbare huisvesting.

Nieuw in 2021 is dat we een 'accelerator' inzetten en 100% *leveraged* externe financiering aantrekken voor de beoogde extra uitbreiding van onze voorraad. Sloop-nieuwbouwprojecten financieren wij volledig uit de opbrengst van verkopen. Investerings in reguliere uitbreiding en transformatie financieren wij uit de operationele kasstroom en, voor maximaal 50% uit (geborgde) externe leningen. Uitgaven (onderhoud) en investeringen (renovatie, verduurzaming) in bestaand bezit financieren wij volledig uit de operationele kasstroom. De begrote cashflow uitgaven, behorende bij het investeringsprogramma, bedraagt voor 2021 € 136 miljoen. Dit loopt door de uitbreidingsambitie in de jaren daarna geleidelijk op tot € 235 miljoen in 2025.

Om de investeringsopgave en de nagestreefde verdere verbetering van de bedrijfsvoering te kunnen realiseren, brengen en houden we de personele bezetting op de gewenste sterkte.

5.4 Financiële continuïteit

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 85%. De langlopende schulden stijgen tot en met 2025 met ruim 26% ten opzichte van 2020 en daarna met ruim 6% tot en met 2030. Dit is het gevolg van de investeringsopgave die Woonzorg Nederland zich heeft gesteld en de inzet van de accelerator. De rentelasten nemen als gevolg van de stijging van de leningenportefeuille bij gelijkblijvende rente toe.

Woonzorg Nederland voert een vrij behoudend huurbeleid. De huurstijging lag in 2020 rond de inflatie (2,5%), terwijl de huursombenadering maximaal 2,5% boven inflatie toestaat. Het terughoudend huurbeleid drukt de beleidswaarde en de ontwikkeling van de operationele kasstroom. Voor 2020 heeft het WSW op basis van de dPi 2019 een borgingsplafond afgegeven van € 1,84 miljard.

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

5.5 Fiscale ontwikkelingen

5.5.1 Vennootschapsbelasting

Per 1 januari 2012 is Woonzorg Nederland integraal belastingplichtig geworden voor de vennootschapsbelasting. De fiscale positie in de jaarrekening 2020 is opgesteld op basis van de Vaststellingsovereenkomst die Woonzorg Nederland op 1 oktober 2014 heeft ondertekend. In 2020 zijn de aangiften tot en met 2016 definitief vastgesteld. De aangifte 2017 is ingediend en de definitieve aanslag daarover wordt op korte termijn verwacht. Ook heeft Woonzorg Nederland in 2020 met de Belastingdienst een aantal afspraken gemaakt over de verwerkingswijze in de aangiftes 2017 tot en met 2021. Deze afspraken zijn vastgelegd in een Vaststellingsovereenkomst (VSO 2017-2021).

5.5.2 Omzetbelasting

We hebben stappen gezet in de inbedding van structurele maatregelen van Administratieve Organisatie/Interne Controle om de btw-compliance meer zichtbaar te borgen. Dit gebeurt op basis van de resultaten van een uitgebreide interne controle. De suppleties voor 2017 en 2018 zijn ingediend en door de Belastingdienst afgewikkeld. De suppletie voor 2019 is ingediend en in behandeling. De verwachting is dat alle oude jaren (t/m 2020) dit jaar worden afgewikkeld.

5.5.3 Loonbelasting

Rondom de loonbelasting is in 2020 extra inzet geweest ten aanzien van de werkkostenregeling. Het proces is verbeterd en hiermee beter verankerd in de organisatie. Verder is ten aanzien van de Loonbelasting in 2020 een quickscan uitgevoerd door Deloitte. De uitkomst is dat dit niet tot materiële risico's leidt. We gaan met deze focus punten gericht aan de slag komende periode.

5.5.4 Overige belastingen en heffingen

De Verhuurderheffing is als standaardlast opgenomen in de cijfers op basis van de wettelijke tarieven. In 2020 is geen saneringsheffing geheven.

5.6 Beschikbaarheid financiering

In de dekking van onze financieringsbehoefte hebben wij in het verslagjaar geen problemen ondervonden. In 2020 trokken wij alleen langlopende, door het WSW geborgde leningen aan. De WSW-geborgde leningenportefeuille bedroeg per ultimo 2020 circa € 1,83 miljard, bij een gelijkwaardig borgingsplafond. Het totale volume aan aangetrokken leningen bedroeg circa € 1,84 miljard.

In 2020 hebben wij het rekening-courant krediet van € 65 miljoen gehandhaafd. Verder hadden wij per ultimo 2020 een negatief liquiditeitssaldo van € 5 miljoen, tegen een negatief saldo ultimo 2019 van € 11 miljoen. Dit is het gevolg van het aflossen op langlopende financiering en uitvoeren van investeringen zonder direct nieuwe financiering aan te trekken.

5.7 Financieringsbeleid

De totale leningenportefeuille van circa € 1,84 miljard heeft ultimo 2020 een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet van 3,00% (2019: 3,12%). Op basis van de huidige rentecurve is de *duration* – de gewogen gemiddelde looptijd van de uitgaande kasstromen van de leningenportefeuille (inclusief rentederivaten) – per ultimo 2020 13,5 jaar (2019: 12,6 jaar). Conform vastgesteld beleid werkt Woonzorg Nederland niet met open financieringsposities. We trekken pas financiering aan nadat is vastgesteld dat de liquiditeitsprognose op korte termijn een financieringsbehoefte aangeeft. In 2020 is voor circa € 97 miljoen aan nieuwe leningen aangetrokken, terwijl circa € 77 miljoen is afgelost.

5.8 Derivaten

Woonzorg Nederland voert al jarenlang een defensief derivatenbeleid, om financierings- en renterisico's te voorkomen. We hebben een beperkte derivatenportefeuille van ruim € 137 miljoen (circa 7,5% van de leningenportefeuille), in de vorm van lineaire Interest Rate Caps. Dit heeft een gewogen gemiddeld renteplafond van 5,13% (inclusief bancaire liquiditeitsopslag), gecombineerd met de aangetrokken, door het WSW geborgde lineaire roll-overleningen. We hebben daarmee een gesloten derivatenpositie. De positieve marktwaarde van de Interest Rate Caps bedraagt per ultimo 2020 ruim € 0,3 miljoen. De gewogen gemiddelde restant-looptijd van de Interest Rate Caps is per ultimo 2020 9,9 jaar. Woonzorg Nederland heeft geen Interest Rate Swaps.

Bij een rentedaling van 1% of 2% gaat de positieve marktwaarde van de Cappositie omlaag. Tegenover een dergelijke daling staat een navenant bedrag aan lagere rentelasten van de onderliggende 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 twee langlopende Extendible Fixe-leningen voor een totaalbedrag van € 25 miljoen. In het eerste tijdvak van vijftien respectievelijk twintig jaar genereren deze leningen lagere rentelasten ten opzichte van de marktrente op het moment van aantrekken. Voor het tweede tijdvak van vijftien respectievelijk twintig jaar bestaat op basis van een in deze leningen opgenomen 'put receiver swaption' een opportunity loss. De negatieve marktwaarde van deze receiver swaptions bedraagt per ultimo 2020 circa € 19,8 miljoen. Voor de put receiver swaptions geldt dat bij een rentedaling de negatieve marktwaarde toeneemt. Bij een rentestijging neemt de negatieve marktwaarde van deze put receiver swaptions af.

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

5.9 Beleggingen

Woonzorg Nederland heeft geen beleggingen.

5.10 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 rekening-courant kredietfaciliteiten van één bank met een AAA-creditrating. De voorwaarden waaronder deze kredietfaciliteiten zijn verstrekt, bespreken we regelmatig met de bank. Het gebruik van de rekening-courant faciliteiten brengt een inherent liquiditeitsrisico met zich mee. De mogelijkheid bestaat namelijk dat de kredietfaciliteit wordt verlaagd of zelfs ingetrokken. Ultimo 2020 is daar zeker geen sprake van. De rekening-courant faciliteit telt een negatief saldo van € 5 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-statuuut, het Treasury Jaarplan en de reguliere managementrapportages.

5.11 Verbindingen

Stichting Woonzorg Nederland is in bestuurlijke en/of financiële zin verbonden met diverse andere maatschappijen. Hieronder staat een overzicht van de verbindingsstructuur. Woonzorg Nederland kiest ervoor om de verbindingsstructuur te vereenvoudigen en is niet van plan nieuwe verbindingen aan te gaan. In het verlengde van de nieuwe Woningwet is een verbindingsstatuuut 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 verbindingsstatuuut getoetst.

Eind 2020 heeft Woonzorg Nederland de volgende verbindingen:

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

Hollandsche Bouwstichting Seniorenhuisvesting, *Puerta Holding B.V.* en *Altus Advies en Ontwikkeling B.V.* zullen worden geliquideerd op het moment dat alle registergoederen in eigendom zijn overgedragen aan derden. Naast de genoemde verbindingen heeft Woonzorg Nederland deelnemingen in *Stadsherstel Den Haag en Omgeving N.V.* (circa 10%) en *Woningnet N.V.* (ruim 1%).

Op 31 december 2020 heeft een fusie plaatsgevonden tussen Woonzorg Nederland en Stichting Sociaal Fonds Stichting Woonzorg Nederland. Daarbij heeft Woonzorg Nederland het gehele vermogen onder algemene titel verkregen en is het Sociaal Fonds opgehouden te bestaan. De fusie is in de jaarrekening 2020 verwerkt met terugwerkende kracht per 1 januari 2020.

5.12 Risicomanagement

Woonzorg Nederland hecht belang aan een goed systeem van risicomanagement. De invulling hiervan binnen de organisatie wordt hierna toegelicht.

5.12.1 Risicobereidheid

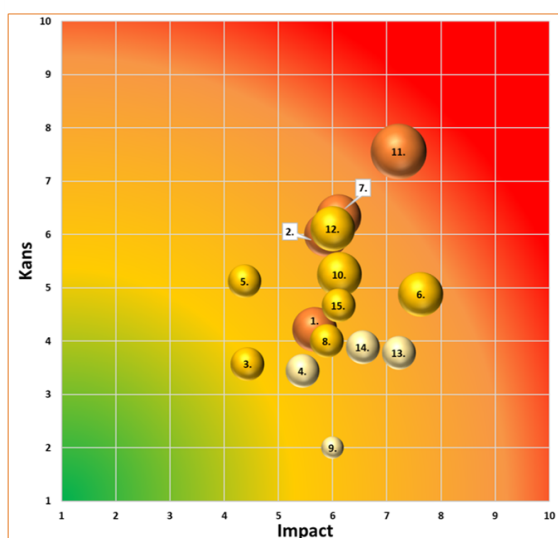
Het Bestuur van Woonzorg Nederland onderkent dat actief risicomanagement een integraal onderdeel moet zijn van de operationele bedrijfsvoering, onder eindverantwoordelijkheid van het management op zijn/haar beleidsterrein. Afgelopen jaren zijn de nodige inspanningen verricht om het systeem voor risicomanagement verder te ontwikkelen. Om de doelstellingen te kunnen realiseren, worden activiteiten uitgevoerd die risico's en onzekerheden met zich meebrengen. Dit laatste is mede afhankelijk van onze risicobereidheid: de aard, omvang en mate waarin we als organisatie bereid zijn om risico's te lopen bij het realiseren van de doelstellingen. Het volledig uitsluiten van risico's is niet mogelijk, en ook niet wenselijk.

Bij onze taakopdracht past een behoedzame houding ten aanzien van risico's. Periodiek staat het bestuur en MT van Woonzorg Nederland stil bij onze risicobereidheid. We zijn bereid een bepaald niveau van risico te lopen om onze maatschappelijke doelstellingen te realiseren. We wegen daarbij kansen en risico's van besluiten op een gedegen manier af en op basis daarvan maken we keuzes. Op onderdelen waarop we onderscheidend willen zijn hanteert Woonzorg Nederland een meer offensieve risicobereidheid. Dat wil zeggen dat wij kansen zo mogelijk willen benutten en de bijbehorende risico's proactief bewaken, dan wel beheersen.

5.12.2 Risicoprofiel Woonzorg Nederland

Binnen Woonzorg Nederland wordt tweejaarlijks het (strategisch) risicoprofiel geactualiseerd.

Strategische risicokaart



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

De risicokaart visualiseert de resultaten van de strategische risico analyse

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

Top 5 strategische risico's

Rang	
1	Risico kwaliteit data en stuurinformatie
2	Risico marktontwikkelingen
3	Risico toenemend aantal kwetsbare huurders
4	Risico veiligheids- en klimaat gerelateerde incidenten
5	Procesrisico

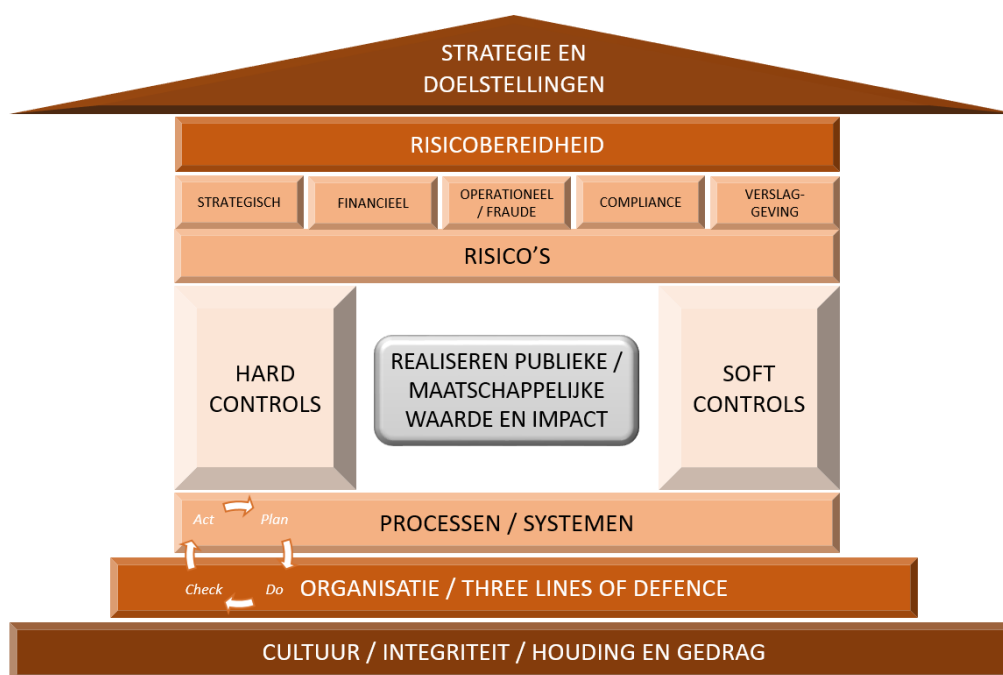
Dit gebeurde het laatst in 2019. In 2020 zijn de vijf grootste strategische risico's, voor zover ze door Woonzorg Nederland kunnen worden beïnvloed, als volgt opgepakt.

1. Datakwaliteit- en stuurinformatie: Dit betreft het risico dat fouten in datakwaliteit de interne en externe (financiële) stuur- en verantwoordingsinformatie en -rapportages (negatief) beïnvloeden.
In 2020 is hier extra op ingezet met capaciteit. Ook voor 2021 zal dit nodig zijn. Komend jaar zetten we hiermee weer een volgende stap. Vooralsnog hebben de vastgoeddata prioriteit gekregen. Dit thema krijgt in 2021 een bredere scope.
2. Marktontwikkelingen: Dit betreft het risico dat de markten (vraag en aanbod) die van invloed zijn op Woonzorg Nederland zich in ongunstige zin ontwikkelen.
We volgen deze nauwlettend en bespreken periodiek met Bestuur en MT de impact op de organisatie. We brengen vergezichten in kaart met scenario-analyses, waarna een extern bureau ons met deze beelden uitdaagt om in de toekomst optimaal wendbaar te blijven als dé seniorenhuisvester van Nederland.
3. Kwetsbare huurders: Dit betreft het risico dat het aandeel van kwetsbare huurders (uit lagere sociale klassen (opleiding, inkomen), zorgbehoevenden, mensen met verward gedrag) in de woningen, wijken en buurten waar Woonzorg Nederland actief is toeneemt.
Sociale incasso was als speerpunt van beleid in 2020 een belangrijk onderdeel van het jaarplan. Dit heeft geleid tot meer maatwerk en ook een meer continue dialoog met de huurders.
4. Veiligheid: Dit betreft het risico dat bewoners in de woningen en/of het zorgvastgoed, alsmede medewerkers, geconfronteerd worden met veiligheid gerelateerde incidenten.
In 2020 is er conform het programma hiervoor gewerkt aan het weer veiliger maken van onze complexen op het gebied van bijvoorbeeld legionella en brandveiligheid. Ook zijn meer panden drempelloos gemaakt en daardoor beter geschikt geworden voor onze doelgroep.
5. Proces: Dit betreft het risico dat de operationele processen niet effectief en efficiënt verlopen (inrichting en uitvoering) en/of onvoldoende beheerst worden (niet aantoonbaar 'in control').
In 2020 zijn we verder gegaan met het verbeteren van de interne processen. Hieraan wordt op gestructureerde wijze invulling gegeven met een zogenaamde herijkingskalender. Naast de procesbeschrijvingen zijn ook de hierin opgenomen interne beheersingsmaatregelen concreter en meer zichtbaar gemaakt. De accountant heeft over de ontwikkeling hiervan in 2020 een positieve zienswijze afgegeven.

In 2021 is de volgende herijking van de (strategische) risicoanalyse gepland. Tegelijkertijd houden we onze ‘ogen en oren’ gespitst op relevante tussentijdse interne en externe ontwikkelingen. Zo kunnen we op de mogelijke effecten daarvan waar nodig tijdig anticiperen.

5.12.3 Interne beheersomgeving en activiteiten

In 2020 heeft Woonzorg Nederland verdere stappen gezet in de financiële en operationele beheersing van de organisatie om daarmee ‘meer zichtbaar in control’ te komen. Vanuit verschillende invalshoeken zijn aandachtspunten opgepakt en optimalisatietrajecten ingezet. Om de onderlinge samenhang van de verschillende ‘puzzelstukjes’ van de interne beheersing inzichtelijk te maken, hebben we het ‘House of Control’ van Woonzorg Nederland opgesteld.



Alle onderdelen van het House of Control hebben in 2020 aandacht gekregen en zijn daarmee verder doorontwikkeld. Zoals reeds eerder beschreven heeft KPMG onderzoek gedaan naar de soft controls binnen Woonzorg Nederland, waarbij elementen van cultuur, integriteit en houding en gedrag nadrukkelijk aandacht krijgen. Een goede werking van soft controls is noodzakelijk voor een bedrijfscultuur waarin medewerkers elkaar (bij)sturen in gewenst gedrag. Ze bepalen daarmee in hoge mate het al dan niet (effectief) behalen van doelstellingen of tot stand brengen van de gewenste organisatieverandering. Uit het onderzoek blijkt dat wij gemiddeld genomen voldoende of goed scoren op de gemeten thema's en soft controls. De gemiddelde score op de verschillende soft controls van 75% willen we komend jaar met gerichte acties verbeteren tot 80%. De soft controls voorbeeldgedrag, bespreekbaarheid, aanspreekbaarheid en handhaving zijn relatief sterk ontwikkeld in vergelijking met andere corporaties. Bij de soft controls helderheid, transparantie en uitvoerbaarheid zijn verbeteringen nodig.

Als 'kapstok' voor de inrichting van het operationele risicomanagement hanteert Woonzorg Nederland het Three Lines model. Uitgangspunt daarin is dat de lijnorganisatie verantwoordelijk is 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. Ook bepaalde beleidsvoorbereidende taken en het organiseren van integrale risk assessments zijn taken van de tweede lijn. Bij Woonzorg stelt Proces Control in de tweede lijn vast dat de meest belangrijke beheersingsmaatregelen op toereikende wijze zijn ingericht en functioneren. Het controleren van het samenspel tussen de eerste en tweede lijn en het daarover concluderen en rapporteren is belegd bij de derde lijn, de concerncontroller. Het Three Lines Model is zodanig ingericht dat dit past bij de kwaliteit en volwassenheid van de organisatie, waarbij de risicobeheersing adequaat functioneert en aansluit op de te realiseren doelstellingen.

Met het herijkte Internal Control Framework (ICF) is meer inzicht gekregen in de kwaliteit en voortgang van interne beheersingsmaatregelen (hard controls) binnen afdelingen, processen en systemen. Om dit verder door te ontwikkelen, wordt het ICF in 2021 geïntegreerd in een volwassenheidsmodel. Dit model ondersteunt het Management Team (MT) bij het komen tot een geïntegreerd Internal Control Statement per afdeling. Zo heeft iedere manager inzicht in de status (kwaliteit en voortgang) van interne beheersing van zijn/haar afdeling ten opzichte van het ambitieniveau. Belangrijk zijn ook de stappen om de bewustwording over risicobeheersing lager in de organisatie te laten landen. Door frequenter met elkaar in gesprek te gaan over dit onderwerp en het belang ervan steeds weer te bespreken, zal de bewustwording daarover binnen de hele organisatie gaandeweg vergroten.

Gedurende het jaar 2020 heeft Proces Control op verzoek van de RvB ook een aantal interne audits uitgevoerd, respectievelijk op de juiste inrichting en werking van de treasury module, de procuratie van orders in Tobias AX en de Governance Code. Bij de audits zijn geen relevante non-compliance zaken vastgesteld.

In 2020 werden verder een 3-tal (externe) audits uitgevoerd, namelijk op het gebied van soft controls door KPMG, ten aanzien van compliance met de Woningwet door AKD en met betrekking tot de inrichting van de autorisatieprocedure van inkoopfacturen in Tobias AX door KPMG. Rondom soft controls is bovenstaand toegelicht. Uit de audit van de Woningwet kwam dat Woonzorg dit onderdeel relatief goed heeft georganiseerd maar dat onderlinge effectieve samenwerking tussen afdelingen aan kracht kan winnen. Uit de audit van KPMG rondom de inrichting van de autorisatieprocedure van inkoopfacturen kwamen geen belangrijke aandachtspunten. De meest punten hiervan zijn direct na het onderzoek in de systemen aangepast dan wel is er een beheersingsmaatregel op ingericht.

De concerncontroller heeft, bij wijze van experiment, een quick scan uitgevoerd bij de afdeling Financiën op verzoek van de RvB. Deze was enerzijds gericht op het identificeren van de gerealiseerde verbeteringen in het afgelopen jaar en anderzijds op de focuspunten voor de komende periode. De bevindingen zijn gedeeld met de manager en teamleiders Financiën en besproken met het bestuur en MT. De manager Financiën heeft de focuspunten uit de quick scan meegenomen in het jaarplan voor 2021. Het proces en de transparante wijze van communiceren over de quick scan is van beide kanten naar tevredenheid verlopen. De bedoeling is om ook in 2021 één of meerdere quick scans uit te voeren.

In 2020 is gestart met het via een 'agile methode' herijken van processen. Medewerkers worden in dit traject meegenomen en raken er zo meer bij betrokken. De processen reparatieonderhoud en zakelijke verhuur worden als eerste aangepakt; zij dienen als 'vliegwiel' voor de aanpak van meer processen (zie ook par. 2.4.1 over Woonzorg '21). Bij de invulling van de IT-systemen heeft Woonzorg, passend bij een meer wendbare organisatie met voldoende veerkracht voor de veranderingen die de externe omgeving van ons vraagt, bewust een hoger inherent risicoprofiel geaccepteerd. Met aanvullende beheersingsmaatregelen zullen we dit verhoogde risico naar wens adequaat beheersen. Dit betreft zowel het proces van migratie naar het flexibele IT-platform (zie ook par. 6.12.5) als het hieraan verbonden risicoprofiel na realisatie. Als onderdeel hiervan is de interne IT-organisatie in 2020 verstrekt en zijn inmiddels voorbereidingen getroffen om het (interne) rekencentrum begin 2021 naar de Cloud te migreren. We hebben in 2020 tevens externe PEN(etrastests) uitgevoerd, waarbij ook professionele hackers waren betrokken. Deze gaven aan dat ons IT-systeem adequaat is beveiligd tegen ongeautoriseerde toegang door derden. De geconstateerde leemten in de beveiliging van de IT-systemen bij onze leveranciers worden in overleg met hen nader beperkt.

De cyclus van Planning & Control is in 2020 verder verbeterd. De afdelingen zijn bewust meer betrokken bij de totstandkoming van het jaarplan voor 2021, zodat dit meer van onderaf is opgebouwd. Dit helpt bij het gezamenlijk werken aan de (strategische) doelen. De hierop aansluitende Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) zijn scherper geformuleerd en daardoor beter meetbaar. De in 2020 gevormde 'cascade' van KPI's geeft een duidelijker inzicht in de wijze waarop de verschillende activiteiten van medewerkers op afdelingsniveau een bijdrage leveren aan het realiseren van de strategie. Ook de andere interne (sturings)rapportages, waaronder de kwartaalrapportage, zijn tegen het licht gehouden, aangescherpt en daarmee voor de informatievoorziening relevanter geworden.

Ook andere activiteiten hebben in 2020 bijgedragen aan het verder 'in control' raken. We hebben een frauderisicoanalyse uitgevoerd en toegevoegd aan ons ICF. Er zijn veertien, specifiek voor Woonzorg maar ook voor de sector, relevante frauderisico's gedefinieerd en qua risicoprofiel ingeschat. In overleg met de betreffende managers zijn beheersingsmaatregelen voor deze risico's getoetst en vastgesteld, om zo in het proces toereikende maatregelen op te nemen die de risico's naar een aanvaardbaar niveau

terugbrengen. Verder is de gedrags- en integriteitscode herijkt en voerden wij op het gebied van compliance onder meer quick scans uit naar de eventuele risico's bij de toepassing van de Woningwet maar ook op het gebied van Fiscaliteit. Door alle bovengenoemde activiteiten is de organisatie van Woonzorg Nederland in 2020 verder in control gekomen.

Naast bovengenoemde onderdelen van het House of Control blijven, als basis voor de beheersing van de risico's, de diverse statuten, reglementen en vastgelegde procedures en processen een belangrijke kapstok. Hierin zijn de belangrijkste risico's van Woonzorg Nederland ingekaderd. Het Investeringsstatuut, met de uitwerking in vaste besluitvormingsformats, geeft de kaders voor (des)investeringen. Investerings-, aankoop- en verkooptransacties worden besproken in de investeringscommissie, waarna het bestuur een afgewogen besluit neemt. Transacties groter dan € 3 miljoen (excl. btw) worden tevens voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. Daarnaast heeft Woonzorg Nederland een tenderboard. Dit is een besluitvormend orgaan bij inkopen en contracten dat de verdere professionalisering hiervan aanjaagt en de transparantie en kwaliteit van de opdrachtverstrekkingen bevordert. Het Treasury-statuuat geeft kaders voor het aantrekken van financiering, het doen van beleggingen en de omgang met derivaten. Ook heeft Woonzorg Nederland een Verbindingenstatuuat dat regels bevat over het aangaan en beheren van verbindingen. In 2020 is ook een Fiscaal statuut opgesteld met kaders, doelstellingen en taken, vertaald naar operationele activiteiten. Dit statuut geeft richting aan de fiscale strategie van Woonzorg en is een instrument voor interne beheersing. Het legt onder meer vast dat we de relatief hoge inherente risico's van de verschillende belastingvormen (met name vennootschapsbelasting, loonbelasting en BTW) binnen Woonzorg periodiek bespreken en beheersen. Daarnaast bestaan voor de vennootschapsbelasting en BTW met de Belastingdienst contractueel vastgelegde afspraken (Vaststellingsovereenkomsten) over de fiscale winstbepaling en het afdragen van belastingmiddelen.

Woonzorg Nederland heeft een formele organisatiestructuur met op operationeel niveau functiebeschrijvingen waarin de taken en bevoegdheden van medewerkers zijn beschreven. Deze zijn in 2020 herzien, in lijn met hetgeen wordt toegepast in de sector. We hebben verder een integriteitscode (incl. klokkenluidersregeling) waaraan elke medewerker zich dient te conformeren. Tot slot is de procuratieregeling, waarin bevoegdheden rond het aangaan van verplichtingen is geregeld, in 2020 geactualiseerd.

5.12.4 Organisatie

De afgelopen twee jaar is het team Control binnen Woonzorg Nederland versterkt. Dit team concentreert zich op Business control, Financial control en Proces control. Het jaarplan van team Control geeft richting aan de scope en diepgang van de werkzaamheden. Team Control stemt functioneel af met de Concerncontroller. Hiërarchisch valt team Control rechtstreeks onder het Bestuur van Woonzorg Nederland. De Concerncontroller bewaakt het financieel beleid en de (beheersing van) strategische en operationele risico's, en informeert waar nodig het Bestuur over aandachtspunten. Het risicoraamwerk wordt periodiek geactualiseerd. De Audit Commissie en Raad van Commissarissen worden hier systematisch bij betrokken. De Concerncontroller opereert als onafhankelijke controller, zoals bedoeld in de Woningwet, en is aanwezig bij de bijeenkomsten van de Audit Commissie.

5.12.5 Rapportering en communicatie

De Planning & Control cyclus is een belangrijk onderdeel van het interne management control systeem. Deze cyclus omvat onder meer het opstellen van een jaarplan, begroting, maand- en kwartaalrapportages en de jaarrekening. Afdelings- en kwartaalrapportages zijn aangescherpt en ingekort om de stakeholders meer to the point te kunnen informeren over relevante ontwikkelingen. Zo komen de bestuurlijke visie en reflectie meer tot uiting en wordt concreter beschreven met welke stappen benoemde aandachtspunten in volgende perioden worden opgepakt.

5.12.6 Omgang met financiële ratio's

Woonzorg Nederland stuurt in haar financieel beleid primair op kasstromen, waarbij steeds wordt bewaakt of de uitkomsten blijven voldoen aan de voor de verschillende balansratio's geldende normen. Het Treasury-statuuut bevat hiertoe kaders voor het aantrekken van financiering, het doen van beleggingen en de omgang met derivaten. Actuele kasstroomprognoses worden gehanteerd in het kader van (des)investeringsbeslissingen, onderhoudsprognoses en middelen in het kader van de bedrijfsvoering. In 2020 hebben we door het aanscherpen van het intern proces de interne overzichten hiervan verbeterd. Met deze verbeterde basis zitten we bij de kasstromen nu 'dichter op de bal'.

Bij de financiële sturing hanteren wij signaalwaarden die strenger zijn dan de normen die de toezichthouders Aw en WSW hanteren voor het beoordelen van de financiële positie van corporaties. Wij doen dat bewust. Zo kunnen we de financiële impact van risico's waarop we slechts beperkt invloed hebben, opvangen zonder dat we direct moeten bijsturen en het realiseren van onze doelstellingen in gevaar komt. Woonzorg Nederland streeft ernaar te blijven voldoen aan deze signaalwaarden. Overschrijding van de normen van Aw of WSW willen we voorkomen. Daar waar dit niet realiseerbaar is, gaan we daarover proactief in gesprek met de toezichthouders.

5.12.7 Informatisering en dataopslag

Wij zetten in op digitalisering van onze interne organisatie en dienstverlening. Het IT-landschap willen we daarbij wijzigen van één dominant ERP-systeem met ondersteunende applicaties, naar een meer flexibele IT-architectuur, waarbij deze systemen expliciet gescheiden worden van de dataopslag. De betreffende applicaties worden naar de interne en externe eindgebruikers ontsloten door een schil van diverse app-toepassingen. Op deze wijze borgen wij in de nabije toekomst met een moderne infrastructuur, en hierop gebaseerde ontsluiting van data, een optimale flexibele ondersteuning van onze medewerkers en onze processen, alsook samenwerking met onze externe leveranciers.

5.12.8 Stand van zaken risicoprofiel

In 2017 is een nieuw ondernemingsplan vastgesteld, waarin een duidelijke koers is bepaald. Dit plan is de afgelopen jaren onder meer geconcretiseerd in een actualisatie van het strategisch voorraadbeleid en de wensportefeuille. In de midterm review van het ondernemingsplan is in 2020 vastgesteld dat de 'strategische route', de zogenaamde routekaart, nog steeds passend is, inclusief het bijbehorende risicoprofiel.

Door de versterking van Team Control is een belangrijke basis gelegd voor interne beheersing. Control kan zich zichtbaar meer met haar kerntaken bezig houden waaronder het 'zichtbaar' inbedden en doorontwikkelen van risicomanagement in de organisatie, alsmede een meer systematische bewaking van en rapportering over de effectieve werking van de interne controlemaatregelen. Volgende stappen hierin zijn het verbreden van de rapportering over risicomanagement door middel van een dashboard waarmee we de stakeholders adequaat kunnen informeren. Daarin komt bijvoorbeeld naast financial controls ook meer aandacht voor operational controls. We kunnen hierbij onder meer denken aan de manier waarop Woonzorg Nederland omgaat met cyberrisico's.

Het debiteurenrisico zorginstellingen is als (zeer) laag geclassificeerd. Dit stemt ook overeen met de beperkte afboekingen.

In 2020 heeft Covid-19 een belangrijke impact gehad op Woonzorg Nederland. De financiële impact hiervan, maar met name ook de impact op huurders, medewerkers en de bedrijfsvoering is elders in dit verslag toegelicht.

Woonzorg Nederland wil graag dat medewerkers trots zijn, initiatief nemen en de verantwoordelijkheid pakken om het goede te doen. De Woonzorg-medewerkers zijn heel betrokken. Dat komt niet alleen uit het soft controls onderzoek; we merken dit ook aan het enthousiasme op de werkvloer en bij de gehouden bedrijfsbrede (digitale) bijeenkomsten en trainingen om het samenwerken verder te stimuleren. In de Zomeracademie heeft dit ook extra aandacht gekregen.

Al met al zijn in 2020 belangrijke stappen gezet in het risicobewustzijn binnen de organisatie, het meer 'zichtbaar in control' komen en het rapporteren hierover. Dit heeft geleid tot een beperking van de intensiteit van het extern Toezicht van de Aw, in lijn met de versteviging van de interne beheersing van het financieel en strategisch risicoprofiel van Woonzorg Nederland in de afgelopen vier jaar. We zijn hier trots op en willen deze basis de komende jaren verder uitbouwen door de verdere ontwikkeling van integraal risicomanagement in 2021 en volgende jaren. Hierbij komt nog meer de nadruk te leggen op de verhoging van de volwassenheidsniveaus per proces en afdeling, meer integrale risicorapportages en meer operationalisering van de strategische risico's.



6 Clusters

6.1 Cluster 1 – Dommel & Maas en Meierij & Rivierenland

6.1.1 Woonzorg in dit cluster

	2020	2019
Aantal zelfstandige woningen	1.522	1.596
Aantal eenheden in zorgpanden	503	517
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	15	17

Dit cluster ligt in Limburg en Oost-Brabant. Het bezit is verspreid over de stedelijke centra en dorpen. In het hele gebied neemt de druk op de woningmarkt toe; van verhuurbaarheidsproblemen in ons bezit is dan ook geen sprake. Focusgemeenten in dit cluster zijn Heerlen, Maasgouw en Nuenen en Den Bosch.

6.1.2 Woonzorg in het lokale speelveld

Onze lokale positie verschilt per gemeente. In kleine gemeenten als Nuenen en Maasgouw nemen wij als seniorenhuisvester een belangrijke positie in. Zij willen graag met ons samenwerken. In de grotere gemeenten zijn we slechts een kleine speler op het lokale speelveld. In het algemeen neemt bij gemeenten het besef over de noodzaak van seniorenhuisvesting toe. Steeds meer gemeenten komen naar ons toe met de vraag of we hierover willen meedenken. Wij wijzen gemeenten daarbij op de landelijke Taskforce Wonen en Zorg en streven er steeds naar om de seniorenhuisvesting een prominentere plek te geven in de prestatieafspraken en de Woonvisie. Dit gaat in de kleinere gemeenten in het algemeen beter dan in de grotere. Al met al merken wij echter dat we hierin steeds beter worden gehoord en dat onze invloed op het lokale speelveld toeneemt. Maar we merken ook dat alle partijen in dit veld nog zoekende zijn.

In een aantal gemeenten maakten we in 2020 nieuwe prestatieafspraken, zoals in Nuenen, Roermond en Heerlen. De afspraken gelden de ene keer voor één jaar, en de andere keer voor meerdere jaren.

6.1.3 Woonformules en de inclusieve wijk

In 2020 is het bezit in dit cluster geïnventariseerd op de aanwezigheid van de woonformules van Woonzorg Nederland. Het overgrote deel van de portefeuille voldoet nu al aan de formule G'oud. Waar dit nog niet het geval is, onderzoeken we of en hoe we complexen naar G'oud of een andere formule kunnen upgraden. In ons bestaande complex Peppelrode in Eindhoven vestigden wij in 2020 de formule G'oud Geregeld. Zorgpartij Vitalis levert hier nu 24/7 zorg aan bewoners die dat nodig hebben. Dit blijkt in te spelen op de grote behoefte bij veel senioren om wel zelfstandig te wonen, maar altijd een beroep te kunnen doen op zorg.

In 2020 ontwikkelden we plannen voor de derde fase van de transformatie van het voormalige intramurale verzorgingshuis Dr. Engelsoord in Maasbracht. De eerste fase was al in 2018 klaar. Deze bestond uit de herontwikkeling van de eerste verdieping tot een intramuraal wooncentrum voor mensen met dementieklachten. In de tweede fase zijn de begane grond en de tweede verdieping herontwikkeld. Hierbij hebben zich in het gebouw een fysiotherapeut gevestigd en een partij die de recreatieruimte exploiteert en dagbesteding aanbiedt voor senioren. In de derde fase, die volgens plan eind 2021 gereed is, verbouwen wij de resterende ruimtes op de begane grond tot zelfstandige woningen, waarbij de bewoners gebruik kunnen maken van de thuiszorg vanuit het nabijgelegen verzorgingshuis. De bewoners van de 61 aanleunwoningen bij dit complex doen dit al langer. Daarmee valt dit complex onder de formules Hofje van Auguste en G'oud Geregeld. Met enkele voorzieningen voor mensen uit de buurt bevat Dr. Engelsoord ook elementen van een Blokkerhuis.

6.1.4 Aanjagen productie en verduurzaming

In Weert zijn wij in samenwerking met de gemeente en zorgpartij Land van Horne in gesprek over de uitbreiding van het bestaande Zorgcentrum Hieronymus (een groot voormalig klooster) met onder meer nieuwbouw. We onderzoeken samen hoe dit complex optimaal kan worden ingezet voor seniorenhuisvesting, waarbij de verschillende delen elkaar aanvullen en versterken. Het streven is in 2021 tot definitievere plannen te komen. Daarnaast willen we in 2021 in de regio rond Den Bosch een acquisitieplan opstellen voor groei van ons bezit. Door de woningruil met Mooiland zijn hier en in de regio Oss ruim 442 woningen uit onze portefeuille overgegaan naar deze collega-corporatie.

Gedurende het hele jaar 2020 werkten wij aan de verduurzaming van het Juriaan Pels Wooncentrum (184 woningen) in Eindhoven. Dit is in het eerste deel van 2021 afgerond. We startten tevens de verduurzaming van het complex Alix le Clerc in Vught.

6.1.5 Bijzonderheden

Wij ondervonden in 2020 uiteraard de gevolgen van het corona-virus. De bewonersconsulenten hebben hierdoor meer op afstand moeten werken. We kregen meerdere signalen dat bewoners de persoonlijke aandacht in de complexen erg missen. Het gaat hier immers toch om een kwetsbare doelgroep. Voor onze bewoners hopen we daarom dat de oude normalere tijden weer snel kunnen terugkeren, zodat zij weer de aandacht krijgen waaraan ze behoefte hebben.

6.2 Cluster 2 – Aa & Merwede en Scheldestromen

6.2.1 Woonzorg in dit cluster

	2020	2019
Aantal zelfstandige woningen	2.592	2.507
Aantal eenheden in zorgpanden	722	639
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	19	17

Dit cluster ligt voor het overgrote deel in Zeeland en West-Brabant. Er is overal voldoende vraag naar de wooncomplexen van Woonzorg Nederland, al zijn er wel verschillen. Voor relatief nieuwe complexen die in de nabijheid van voorzieningen liggen, bestaan soms lange wachtlijsten. Ook is de woningmarkt in het krimpgebied in Zeeland aanzienlijk meer ontspannen dan die in West-Brabant. Over de hele linie neemt de vraag naar seniorenhuisvesting toe. Wij merkten in 2020 wel dat de verhuur van leeggekomen woningen regelmatig wat moeizamer verloopt, waarschijnlijk als gevolg van het coronavirus. Dit leidt overigens nergens tot een significant grote leegstand. Focusgemeenten in dit cluster zijn Breda, Terneuzen, Tilburg, Dordrecht, Leerdam, Zierikzee, Vijfheerenlanden en Waalwijk.

6.2.2 Woonzorg in het lokale speelveld

We zijn in dit cluster actief in negentien gemeenten. In 2020 werden, in het kader van een interne herverdeling binnen Woonzorg, ook de woningen in Haren en Oisterwijk aan dit cluster toegevoegd. In 2020 zijn er geen nieuwe prestatieafspraken gemaakt. Veel prestatieafspraken zijn langjarig; bij enkele gemeenten geldt ons bod als prestatieafpraak. Het meeste bezit hebben wij in Tilburg, namelijk zo'n 700 woningen. Dat wij hier toch geen prestatieafspraken hebben gemaakt, komt omdat we in Tilburg een relatief kleine speler zijn. Dit geldt ook voor alle andere gemeenten in dit cluster. Ondanks onze relatief bescheiden positie in de gemeenten merken we wel dat er langzaam meer belangstelling komt voor de rol van Woonzorg Nederland in de lokale seniorenhuisvesting. Wij werden in 2020 vaker dan in eerdere jaren door gemeenten gevraagd iets te vertellen over onze activiteiten en woonformules.

6.2.3 Woonformules en de inclusieve wijk

De inventarisatie van de portefeuille op de aanwezigheid van woonformules leverde op dat 18 complexen in dit cluster nu al de formule G'oud hebben. Vier hebben G'oud Geregeld, waaronder het in december aangekochte complex Het Polderwiel in Dordrecht. In vier gemengde complexen kunnen de aanleunwoningen ook onder G'oud worden geschaard. In het complex De Eglantier in Roosendaal hebben wij een Hofje van Auguste. In dit voormalige verzorgingshuis zitten een aantal zorgondernemers, namelijk een instelling voor jeugdhulpverlening, een huisarts, een psychologenpraktijk, een fysiotherapeut en een zorginstelling voor ouderen. In het complex wonen tien jongeren begeleid. Zij krijgen er verder dagbesteding. Zorgondernemer Kloek biedt kleinschalig wonen aan 44 ouderen met dementie.

Circa tien complexen in de portefeuille in dit cluster vallen nog niet onder een formule. Dit betreft voornamelijk de woningen uit de in 2018 van woningbelegger Patrizia overgenomen 'Sunstone-portefeuille'. We moeten nog inventariseren welke inspanningen nodig zijn om deze woningen alsnog onder een formule onder te brengen.

Het is in 2020 nog niet gelukt om een nieuwe invulling te vinden voor het leegstaande voormalige verzorgingshuis De Redoute in Sas van Gent. Voornaamste obstakel is dat de vraag naar zelfstandige huurappartementen tekort schiet. Zelfstandig wonen is in het pand daarom moeilijk te realiseren. Als het ook niet lukt om met een zorgpartij afspraken te maken over intramuraal wonen, gaan we in gesprek met de gemeente Terneuzen over de toekomst van dit complex. Rond het 'hoofdgebouw' van De Redoute liggen nog twee kleine complexen met samen 38 zelfstandige appartementen. Wij streven naar een invulling van De Redoute met voorzieningen waar ook onze zittende zelfstandige huurders gebruik van kunnen maken.

6.2.4 Aanjagen productie en verduurzaming

In het begin van 2020 leverden wij het nieuwbouwcomplex Koningslinde op in Prinsenbeek (21 appartementen). We gingen door met de voorbereidingen van de sloop-nieuwbouw van het complex Emmahuis in Leerdam. Naast een nieuw verpleeghuis komen hier ook nog 24 zelfstandige appartementen voor in de plaats. De nieuwbouw wordt gecombineerd met groot-onderhoud in een ouder aangrenzend complex met 20 appartementen. Twee daarvan kunnen worden gebruikt als wisselwoning.

In aanloop naar de sloop in 2021 van het eerste van twee kleine complexen in Ruitersbos in Breda slaagden we er in alle 22 zeer oude bewoners zodanig te herplaatsen op de locatie zelf dat ze niet meer nog een keer hoeven te verhuizen. In 2021 start de vervangende nieuwbouw van het eerste complex. Zodra deze gereed is, beginnen we met de uitplaatsing van de 22 bewoners van het tweede te slopen complex. Ook hier is het uitgangspunt hen maar één keer te laten verhuizen. We besteden veel aandacht aan het proces van uitplaatsing en voeren ook met de familie gesprekken om dit zo soepel mogelijk te laten verlopen. Samen met de bewonerscommissie selecteerden we een verhuisbedrijf dat gericht is op het met zo weinig mogelijk belasting verhuizen van ouderen. De uitplaatsing is daardoor soepel verlopen.

We gingen door met de verduurzaming van 187 woningen in het complex Noordhoekring in Tilburg. De voorbereidingen van de verduurzaming van De Kruidhof in Hendrik-Ido-Ambacht (106 appartementen) liep, deels als gevolg van het corona-virus, vertraging op.

In Dordrecht verkennen wij in samenwerking met een zorgpartij de mogelijkheden om aan een bestaand complex woningen toe te voegen.

6.2.5 Bijzonderheden

In Waalwijk ondervonden wij in 2020 de pijnlijke gevolgen van het corona-virus in ons gemengde complex Antoniushof. Toen de verpleeghuizen in Nederland in het voorjaar verplicht dicht gingen, konden via de centrale toegang ook de mantel- en thuiszorgmedewerkers van de zelfstandige huurders in dit complex niet meer naar binnen. De desbetreffende zorginstelling, die ook het beheer van het zelfstandige woongedeelte verzorgt, gaf aan niet de capaciteit te hebben om ook de zelfstandige huurders te verzorgen. Deze vervelende situatie heeft onze samenwerking met de

zorginstelling versterkt. We hebben in het begin van de corona-pandemie financiële middelen ingezet om bij de centrale entree, tijdens een paar drukke dagen, iemand neer te zetten die de bezoekers van de zelfstandige huurders kon ontvangen en op een veilige manier naar de zelfstandige woningen kon loodsen. Dit heeft ons doen beseffen dat wij op lange termijn toe moeten naar gescheiden ingangen in gemengde complexen. Dit kwam ook al aan de orde in par. 'Woonzorg Nederland en corona' in het bestuursverslag.

6.3 Cluster 3 – Rijnmond, Lek & IJssel en Hofstad

6.3.1 Woonzorg in dit cluster

	2020	2019
Aantal zelfstandige woningen	3.628	3.755
Aantal eenheden in zorgpanden	1.132	992
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	14	14

Dit cluster ligt in de zuidelijke Randstad en bevat de regio's Haaglanden en Rijnmond en een aantal gemeenten in het Groene Hart, zoals Krimpenerwaard. De focusgemeenten zijn Den Haag, Hellevoetsluis, Haastrecht en Schoonhoven. Wij hebben niet met alle gemeenten in dit cluster prestatieafspraken gemaakt (wel met de drie focusgemeenten). Vijf gemeenten willen geen prestatieafspraken omdat ons bezit te klein is; ons bod geldt daardoor automatisch als prestatieafpraak. Van de wel gemaakte prestatieafspraken in andere gemeenten zijn enkele afspraken meerjarig en enkele eenjarig. De woningmarkt in dit cluster is gespannen. Ook de vraag naar seniorenhuisvesting is in het algemeen groot. Er hebben zich veel mensen hiervoor ingeschreven. Het woningtekort is het grootst in de steden Rotterdam en Den Haag. Dit leidt ook tot een toestroom van huurders naar randgemeenten zoals Capelle aan den IJssel.

Overigens merken wij dat vanaf de tweede helft van 2020 de verhuur van onze leeggekomen woningen moeizamer verloopt. Wij vermoeden dat ouderen minder graag verhuizen omdat bij een verhuizing altijd veel mensen over de vloer komen. Vermoedelijk vinden ze dit nu vanwege Covid-19 een te groot risico.

6.3.2 Woonzorg in het lokale speelveld

Gemeenten voelen steeds meer de urgentie om meer aan seniorenhuisvesting te doen. Wij hebben goede contacten met alle gemeenten en voeren regelmatig gesprekken over de mogelijkheden onze portefeuille uit te breiden. Dit heeft in 2020 nog niet tot concrete projecten geleid. In Den Haag ronden wij in 2020 de samen met andere corporaties en de gemeente uitgevoerde evaluatie van woongroepen af. Conclusie daarin is dat woongroepen wel kansen bieden, maar tevens qua continuïteit erg kwetsbaar zijn.

Wij participeren in de regio Rijnmond in de Maaskoepel, waarbij alle corporaties uit de regio zijn aangesloten. Deze was ook in 2020 weer zeer actief. De Maaskoepel liet onder meer aan de provincie weten dat de corporaties in dit gebied de hoge overheidsambities op het gebied van woningbouw niet kunnen halen. Daarvoor schiet de investeringscapaciteit te kort. Logisch gevolg hiervan is dat de woningnood verder dreigt toe te nemen.

Eveneens in de regio Rijnmond waren wij in 2020 medeondertekenaar van het Convenant Woonoverlast. Een groot aantal partijen, inclusief de gemeenten, politie en hulpdiensten, deden hetzelfde. Belangrijk onderdeel van het convenant is de onderlinge informatie-uitwisseling. Wij hebben in onze portefeuille weinig te maken met woonoverlast en maken daarom maar weinig gebruik van het convenant.

6.3.3 Woonformules en de inclusieve wijk

De inventarisatie van de bestaande panden leverde op dat wij in dit cluster 20 complexen hebben die voldoen aan de formule G'oud en vier panden die vallen onder G'oud Geregeld. Tien panden hebben nog geen label G'oud omdat ze niet beschikken over een ontmoetingsruimte. In 2021 bekijken we of en hoe dit alsnog kan worden gerealiseerd, waarbij ook de mogelijkheid open wordt gehouden om in de buurt van het complex een ontmoetingsruimte te realiseren of faciliteren.

In 2020 kwamen we ver met de transformatie van het Coornhert om hier een complex met 161 zelfstandige appartementen te realiseren en tevens diverse voorzieningen. Dit pand valt nu nog onder de formule G'oud. In het centrum zijn enkele zorgpartijen actief; deze werken echter alleen nog voor hun eigen cliënten. We hebben plannen om hier ook diensten en horeca te vestigen.

Bij het complex Borgstede in Barendrecht, dat bestaat uit 80 zelfstandige woningen, een zorgpand (zie de volgende par.) en een dienstencentrum, bekijken we samen met de gemeente de mogelijkheden om het dienstencentrum om te vormen tot een Huis van de Wijk.

6.3.4 Aanjagen productie en verduurzaming

We hebben in dit cluster een forse groeiambitie en willen ons bezit tot 2035 uitbreiden met ruim 500 eenheden. Door het gebrek aan grondposities is dit moeilijk te realiseren. De beste mogelijkheden ontstaan door verdichting van bestaande locaties. In Hellevoetsluis en Den Haag gaan we onderzoeken of we bij de transformatie van bestaande zorgpanden naar zelfstandig wonen de hoogte in kunnen gaan om zo ruimte te creëren voor uitbreiding van onze portefeuille. We voeren hier te zijner tijd ook met de gemeenten gesprekken over.

Bij het hierboven genoemde complex Borgstede in Barendrecht bereikten wij overeenstemming met zorgorganisatie Laurens over de sloop/nieuwbouw van het zorgpand. Begin 2021 start de sloop en vervolgens de nieuwbouw van een modern woonzorgcentrum met 99 intramurale plaatsen. In Spijkenisse eindigden wij in februari de verhuur van het voormalige verzorgingshuis De Marckenburgh. Dit complex is verkocht en hier komt nieuwbouw. We bekijken de mogelijkheden om hier turnkey een deel sociale huur af te nemen.

In drie complexen hebben we in 2020 de verduurzaming afgerond: De Roo in Capelle aan den IJssel, de Marijkeflat in Ameide en Centraal Wonen in Spijkenisse. De verduurzaming van Buiten Veste in Hellevoetsluis is vanwege Covid-19 vertraagd en uitgesteld tot 2021.

6.3.5 Bijzonderheden

Aan het begin van 2020 stonden nog zo'n acht complexen op onze aandachtslijst. Dat waren er aan het eind van het jaar nog twee. De Roo blijft extra aandacht nodig hebben omdat bewoners de afgelopen jaren te veel overlast hebben ondervonden van de vele werkzaamheden in en om het complex. Ook ervaren ze nog steeds problemen op het gebied van koude, warmte, tocht en schimmel. Het complex Spinoza in Capelle aan den IJssel vraagt extra aandacht vanwege problemen in de leefbaarheid en verhuur. In De Roo kwam in 2020 overigens een ecologische tuin, één van de drie die Woonzorg in 2020 als pilot heeft aangelegd.

In Den Haag hebben wij ons per 1 november aangesloten bij het gezamenlijke woonruimteverdelingssysteem Woonnet Haaglanden. We hebben als start drie panden ingebracht. Dit breiden wij langzaam uit.

6.4 Cluster 4 – 't Gooi en Utrecht

6.4.1 Woonzorg in dit cluster

	2020	2019
Aantal zelfstandige woningen	2.162	2.284
Aantal eenheden in zorgpanden	1.013	957
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	14	14

't Gooi en Utrecht behoren tot de sterkst vergrijzende regio's van Nederland. Er zal daarom een grote behoefte blijven aan geschikte (nieuwe) seniorenhuisvesting, zowel zelfstandig wonen als zorgvastgoed. Complicerende factor in dit cluster is de algehele spanning op de markt. Er is over een breed front een grote behoefte aan nieuwe woningen; de vraag naar betaalbare seniorenhuisvesting moet hierdoor 'concurreren' met de woningbehoefte van andere doelgroepen. Daarbij is er in het algemeen een schaarste aan bouwlocaties.

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

6.4.2 Woonzorg in het lokale speelveld

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

Wij hebben goede contacten met alle gemeenten en relevante maatschappelijke partners en voeren met hen regelmatig overleg over hoe we het langer zelfstandig wonen van ouderen in een goede onderlinge samenwerking kunnen stimuleren en verbeteren. Een bijzondere (digitale) bijeenkomst vond in 2020 plaats in Zeist. Aanleiding was een manifest van de lokale ouderenbonden. Gemeente, corporaties en zorgorganisaties bespraken naar aanleiding hiervan wat er op het gebied van wonen, woonomgeving en zorginfrastructuur nodig is om ouderen langer zelfstandig te laten wonen. Met de gemeente Amersfoort zijn we in goed overleg over de aanpak van de leefbaarheid in één van onze complexen (zie onder 'Bijzonderheden'). In 't Gooi tekenden gemeenten, corporaties en zorgorganisaties in 2019 al een convenant over de huisvesting van maatschappelijke doelgroepen. Daarbij wordt gewerkt met vierhoekscontracten, met als ingrediënten: een samenwerkingsovereenkomst met de gemeente en de zorgaanbieder, een tijdelijke huurovereenkomst met de huurder en een overeenkomst voor woonbegeleiding tussen de huurder en de zorgaanbieder. De samenwerking rond de wooncarrière van mensen die uitstromen uit instellingen is ook in 2020 weer verder verbeterd.

6.4.3 Woonformules en de inclusieve wijk

Het grootste deel van onze complexen heeft de formule G'oud, enkele hebben G'oud Geregeld. Er zijn in dit cluster in 2020 nog geen projecten in gang gezet waarin complexen worden omgebouwd naar een andere woonformule. In Soest startten we begin 2020 met de nieuwbouw van het verpleeghuis Mariënborg. Hier gaan wij voor zorgorganisatie Beweging 3.0 een verpleeghuis voor kleine woongroepen nieuw bouwen. De oplevering is gepland eind 2021. De twee aangrenzende complexen met zelfstandige appartementen, Mariënhorst en Mariënhuvel, gaan wij renoveren en verduurzamen. Dit heeft in 2020 vanwege Covid-19 vertraging opgelopen.

In 2021 bekijken we de toekomstmogelijkheden voor de complexen in onze portefeuille die nu nog niet vallen onder een formule. In Baarn onderzoeken we samen met zorgorganisatie Lyvore de toekomstmogelijkheden van het complex Santvoorde (verzorgingshuis met 70 zorgwoningen en 53 zelfstandige appartementen).

6.4.4 Aanjagen productie en verduurzaming

Wij zijn met veel gemeenten in dit cluster in constructief overleg over de mogelijkheden van nieuwbouw om seniorenhuisvesting toe te voegen. We kijken daarbij gericht naar de lokale behoefte en de aanwezigheid van lokale samenwerkingspartners. Dit heeft in 2020 nog niet tot concrete initiatieven geleid.

We bereikten in 2020 wel overeenstemming met zorgorganisatie HilverZorg over de nieuwbouw van het Carolus Huis, een verpleeghuis met 99 eenheden in clusters van tien eenheden. Er komen ook een brasserie en een mooie grote tuin die tevens zijn bestemd voor de buurt. Bij het Carolus Huis bouwen we ook een wooncomplex met 32 appartementen. De sloop van het huidige St. Carolus en start van de nieuwbouw zijn gepland voor 2021, de oplevering wordt voorzien eind 2022.

In 2020 ronden we de verduurzaming af van het complex De Rustmaat in Huizen. We startten verder met de planvorming voor een nieuwe toekomst voor het gemengde complex Santvoorde in Baarn.

6.4.5 Bijzonderheden

Wij merken dat een aantal zorginstellingen in gemengde complexen (met zelfstandige woningen en een zorgpand in één complex) hun diensten en ontmoetingsruimtes in het intramurale deel niet meer of beperkter open stellen voor zelfstandige huurders. Het is een uitdaging hoe we de dienstverlening en ontmoetingsmogelijkheden voor onze huurders toch op peil kunnen houden.

Met betrekking tot het corona-virus hebben we in 2020 geconstateerd dat onze huurders daar verschillend mee omgaan. De ene is angstig, de andere gaat er verantwoord mee om. Maar er zijn ook huurders die zich niet willen houden aan alle adviezen en maatregelen. Dit maakt het lastig om onze toch kwetsbare doelgroep tegen de gevolgen van dit virus te beschermen.

Wij brachten tot slot dementievriendelijke bewegwijzering aan in het zorgpand Dorestede in Wijk bij Duurstede.

6.5 Cluster 5 – Amsterdam en Amstelland

6.5.1 Woonzorg in dit cluster

	2020	2019
Aantal zelfstandige woningen	2.714	2.715
Aantal eenheden in zorgpanden	1.477	1.554
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	4	4

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

6.5.2 Woonzorg in het lokale speelveld

Wij zijn met drie van de vier gemeenten (Amsterdam, Amstelveen, Ouder-Amstel) in gesprek om te onderzoeken of er in nieuwe gebiedsontwikkelingen ook mogelijkheden zijn om nieuwe seniorenhuisvesting toe te voegen. Met de gemeente Amstelveen kijken we daarnaast naar de rol van woningtoewijzing in onze wooncomplexen. De gemiddelde leeftijd in de complexen in Amstelveen is zeer hoog. Er zijn in ons bezit hier dan ook weinig bewonerscommissies actief. De gemeente wees voorheen alle woningen toe in onze complexen. In 2020 zijn we overeengekomen dat wij een deel van de leegkomende woningen zelf toewijzen via WoningNet, met voorrang voor mensen uit Amstelveen. Dit leidt tot een grotere instroom van jongere senioren. Dit verhoogt in het algemeen de leefbaarheid in de complexen en biedt ook meer kans om een actieve bewonerscommissie te krijgen.

6.5.3 Woonformules en de inclusieve wijk

Sinds 2019 steken we veel energie in de herontwikkeling van complexen en het uitrollen van onze woonformules. In het Amstelkwartier in Amsterdam werken we aan ons eerste nieuwbouwcomplex met de formule De Stadsveteraan. In 2020 bereikten we hierover overeenstemming met de gemeente Amsterdam en medeontwikkelaar AM. We bouwen hier ruim honderd compacte nieuwe sociale huurwoningen voor actieve 60-plussers die graag onder de mensen zijn. Een deel van de woningen realiseren we in een 'Friends-concept'. Ouderen wonen in een studio met eigen grote slaapkamer, badkamer en kleine kitchenette, en delen daarnaast met één of twee medebewoner(s) een grote woonkeuken en leefruimte. Het woongebouw als geheel is gericht op ontmoeting. Er komen verspreid ontmoetingsplekken zoals een kookstudio, wasbar, hobbyruimte, bibliotheek en fitnessruimte. Omdat het voor het slagen van dit project van groot belang is een groep met gelijkgestemden samen te stellen, realiseren we dit project via een wooncoöperatie. De leden daarvan zorgen gezamenlijk voor het complex en bepalen mede de invulling van de gemeenschappelijke ruimtes. In 2020 hebben we hiervoor de eerste stappen gezet met een groep 'koplopers': bewoners die graag in dit project willen wonen en ook bereid zijn zich gedurende een langere periode voor de gemeenschap in te zetten. Aan de gemeente Amsterdam hebben wij, vanwege de experimentele status, gevraagd om bij dit complex af te mogen wijken van de normale regels voor de woningtoewijzing. Het stond eind 2020 nog niet vast hoeveel 'Friends-woningen' wij in het complex gaan bouwen en hoeveel reguliere sociale huurwoningen. De oplevering is gepland in 2023.

Wij werkten in 2020 verder aan de transformatie van het voormalige verzorgingshuis De Drie Hoven in Amsterdam Nieuw-West. Een groot deel hiervan is al gesloopt. Het overblijvende gebouw is getransformeerd naar kleine zelfstandige woningen. We zijn in gesprek met een sociaal ondernemer die in de plint activiteiten wil aanbieden die voor levendigheid zorgen, bestemd voor de bewoners van het complex en de buurt. Dit zou zich kunnen ontwikkelen richting een Blokkerhuis. Naast De Drie Hoven transformeren we ook het voormalige verzorgingshuis Theresia in Ouderkerk aan de Amstel. We realiseren hier appartementen in de sociale huur en middenhuur, alsmede een ontmoetingsruimte. De oplevering is gepland in 2021. Samen met de zorgpartij die de zorg leverde in het voormalige verzorgingshuis bekijken we of er aan de nieuwe huurders straks extra diensten kunnen worden geleverd.

We verkennen de mogelijkheden voor een of meerdere locaties waar jong en oud samenleven. Ook al is dit geen vastgestelde formule van Woonzorg, we zien hiervoor juist in dit cluster mogelijkheden.

6.5.4 Aanjagen productie en verduurzaming

Gezien de grote druk op de woningmarkt in met name Amsterdam laten we geen enkele kans onbenut om via herontwikkeling en transformatie onze vastgoedportefeuille uit te breiden. Ook kijken we samen met het nieuwe acquisitieteam van Woonzorg Nederland naar mogelijkheden om turnkey nieuwe projecten af te nemen. Rond het Osdorpplein in Amsterdam Osdorp werkt de gemeente aan een herontwikkeling waarbij de bestaande bebouwing wordt verdicht. Wij realiseren hier naast ons al bestaande wooncentrum extra woningen en een ontmoetingsruimte. Er komt ook een nieuwe daktuin die wij samen met

de zittende bewoners gaan inrichten. In Amsterdam Oost werken wij aan de sloop/ nieuwbouw, eventueel in fases, van het bestaande verpleeghuis De Open Hof. Hier komt een nieuw verpleeghuis voor terug. Tevens verwachten wij hierbij rond 20 nieuwe zelfstandige woningen bij te bouwen, als toevoeging aan de al bestaande 36 woningen in dit complex.

In 2020 hebben wij het verduurzamingstraject voor Het Ravenstein in Amsterdam Zuidoost gestart. We gaan hier zonnepanelen installeren. Daarnaast hebben we gewerkt aan de verduurzaming van het laagbouwdeel van het Marius ten Catehof in Amsterdam Buitenveldert (totaal 312 appartementen). Dit wordt begin 2021 afgerond. De drie hoogbouwdelen worden, in combinatie met planmatig onderhoud, maar zeer beperkt verduurzaamd. Voor ingrijpendere maatregelen was er geen meerderheid onder de bewoners van de hoogbouwdelen.

6.5.5 Bijzonderheden

In dit cluster werden we geconfronteerd met enkele bijzondere reacties op de eind 2020 geïnstalleerde schermen van Woonzorg Thuis TV. Deze werden met gemengde gevoelens ontvangen. Op sommige locaties zijn de bewoners uiterst positief. In andere complexen werden de schermen van de muur getrokken of op andere manieren gesaboteerd. Dit dwingt ons om de meerwaarde nog duidelijker te bewijzen. We hopen in dit verband dat ze ook worden gebruikt door de bewonerscommissies. Zij krijgen daar een cursus voor, al wordt dit niet overal gewaardeerd.

Al met al zijn de medewerkers in dit cluster bezig met veel nieuwe projecten, soms op voor Woonzorg Nederland nog onontgonnen terrein (zie De Stadsveteraan). Dit brengt veel nieuwe energie en dynamiek in het team, en brengt nieuwe kansen voor eigen ontwikkeling.

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

6.6.1 Woonzorg in dit cluster

	2020	2019
Aantal zelfstandige woningen	1.921	1.934
Aantal eenheden in zorgpanden	1.320	1.307
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	12	12

De woningen in dit cluster liggen in de Zaanstreek en Kennemerland. De vraag is in het hele gebied groter dan het aanbod. Wij hebben hier daarom een forse groeiambitie. Het tekort aan collectieve woonvormen voor senioren en zorgvastgoed ligt echter per gemeente anders. De toenemende vraag, maar ook de veranderende financieringen in de zorg, vragen om nieuwe samenwerkingsvormen met zorg- en welzijnspartijen, gemeenten, collega-corporaties en ontwikkelaars. We hebben in 2020 een scherper beeld gekregen van onze investeringsagenda, maar ook van de complexen die op termijn in aanmerking komen voor verkoop omdat ze niet passend zijn voor onze doelgroep. Focusgemeenten in dit cluster zijn Haarlem, Haarlemmermeer en Zaanstad.

6.6.2 Woonzorg in het lokale speelveld

Wij hebben prestatieafspraken met tien van de twaalf gemeenten in dit cluster. Met twee gemeenten hebben wij geen prestatieafspraken, omdat ons bezit te klein is of omdat de gemeente daar niet in is geïnteresseerd. In de gemeente Waterland is het in 2020 niet gelukt nieuwe prestatieafspraken te maken; dit is verschoven naar 2021. We merken dat we in het algemeen veel actiever dan voorheen door gemeenten worden benaderd met de vraag of wij willen meedoen aan hun plannen op het gebied van woningbouw. Vroeger moesten we bij wijze van spreken 'aan de deur rammelen'. Nu komen gemeenten naar ons toe.

6.6.3 Woonformules en de inclusieve wijk

Het overgrote deel van ons bezit in dit cluster valt onder formule G'oud; enkele complexen zijn G'oud Geregeld. Complexen die niet aan een formule kunnen voldoen door het gebrek aan een ontmoetingsruimte komen in beginsel in aanmerking voor verkoop aan een andere corporatie of voor woningruil, waarbij wij van een andere corporatie complexen overnemen die wel passend zijn voor onze doelgroep.

Het intramurale zorgpand Huis in de Duinen in Zandvoort is gesloopt in 2019. We hebben met de zorgpartij overeenstemming bereikt over nieuwbouw van een verpleeghuis, maar de voortgang liep in 2020 vertraging op door de besluitvorming bij de gemeente. We hopen de nieuwbouw in 2021 te kunnen starten. Intussen wonen de bewoners van het verpleeghuis in een tijdelijk gebouw op het terrein, waarin ook het restaurant ligt. Ook onze huurders van de zelfstandige woningen in dit complex kunnen hiervan gebruik maken.

Per 1 januari 2020 is het huurcontract tussen Zorggroep Reinalda en Woonzorg Nederland voor het Reinaldahuis in Haarlem verlengd met twintig jaar. Het gebouw herbergt 68 koopappartementen, 104 huurappartementen en 160 zorgplaatsen. De Zorggroep Reinalda huurt de 160 plaatsen voor verzorging, verpleging, revalidatie en palliatieve zorg. Andere zakelijke huurders in dit pand zijn een praktijk voor fysiotherapie en huisartsenpost. Een deel van het pand is in eigendom van de gemeente (bibliotheek) en een apotheek. In het Reinaldahuis huisvesten wij een Hofje van Auguste.

6.6.4 Aanjagen productie en verduurzaming

In 2020 hebben we scherper in beeld gekregen waar de mogelijkheden liggen om onze portefeuille uit te breiden. Die liggen vooral in verdichting op eigen locaties. In met name de gemeenten Zaanstad en Haarlemmermeer doen we serieus onderzoek naar een aantal verdichtingsprojecten. Ze verkeren echter nog in een voorbereidend stadium. In Monnickendam verduurzaamden wij ons complex Swaensborch (52 appartementen).

6.6.5 Bijzonderheden

In 2020 was er media-aandacht voor ons complex De Eijk in Hoofddorp. Bewoners vertelden op film hoe fijn zij het vinden om samen te wonen in een complex waar veel wordt georganiseerd. Ook werd een film gemaakt van de in dit complex wonende woongroep voor oudere migranten.

In het hierboven genoemde complex Swaensborch nam de bewonerscommissie in 2020 het initiatief om met sponsorgeld van lokale bedrijven de binnentuin opnieuw in te richten. Het complex heeft geen ontmoetingsruimte. In de binnentuin zijn daarom nieuwe paden, bankjes en pergola's aangelegd en geplaatst, om een aangename plek te maken waar de bewoners elkaar in het voorjaar en de zomer kunnen ontmoeten.

Ten tijde van de corona-crisis hebben we gemerkt hoe belangrijk bewoners het vinden elkaar te ontmoeten, en hoe vervelend het dus is dat de ontmoetingsruimtes een aantal maanden gesloten bleven. We willen in 2021 nog meer dan voorheen proberen ook die mensen te bereiken die je niet ziet en die ook niet bellen, om hen een hart onder de riem te steken.

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

6.7.1 Woonzorg in dit cluster

	2020	2019
Aantal zelfstandige woningen	2.096	2.081
Aantal eenheden in zorgpanden	518	473
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	12	12

Dit cluster ligt in Noord-Holland en bestrijkt het gebied ten noorden van de Zaanstreek en vanaf Purmerend. Woonzorg Nederland heeft hier bezit in zowel middelgrote steden (Alkmaar, Hoorn, Purmerend, Schagen, Den Helder) als in dorpen (zoals de kleine kernen van Schagen, Blokker en Beemster). Bijzonder aan dit cluster is dat hierin zowel een krimpgebied ligt (de kop van Noord-Holland en Den Helder) als steden met een grote druk op de woningmarkt (Purmerend voorop). We zagen het afgelopen jaar, mede door de sterk gestegen woningprijzen en de toename van het thuiswerken vanwege Covid-19, dat mensen vanuit Amsterdam steeds verder noordwaarts verhuizen, tot in Schagen. Dit vergroot de druk op de woningmarkt. Overigens is er ook in het krimpgebied veel vraag naar seniorenwoningen, al is die kleiner dan ten zuiden van Schagen. Focusgemeenten in dit cluster zijn Purmerend en Schagen.

6.7.2 Woonzorg in het lokale speelveld

Het besef over de noodzaak van goede (en nieuwe) seniorenhuisvesting is bij alle gemeenten aanwezig. Dit vertaalt zich echter nog niet altijd in de Woon(zorg)visie. Gemeenten vragen Woonzorg Nederland steeds vaker om hen hierin te adviseren of ook zelf projecten te realiseren. Onze positie in het lokale speelveld wordt daardoor sterker. In Purmerend zijn in 2020 nieuwe prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2021-2024. Daarbij is ook afgesproken om zorgpartijen te betrekken bij de uitvoering van de afspraken. Wij waren in Purmerend tevens medeondertekenaar van een akkoord om tot 2030 10.000 nieuwe woningen te bouwen. Deze ambitie zal dit jaar nog verder omhoog gaan om aan de grote vraag te voldoen. In deze gemeente participeren we verder in een strategische samenwerking tussen de partijen in wonen, zorg en welzijn. Afgesproken is onder meer dat de visies voor het wonen en de zorg in Purmerend in elkaar worden geschoven.

In de kop van Noord-Holland doen wij actief mee aan twee regiotafels waaraan gemeenten, corporaties en zorgpartijen in gesprek zijn over de groeimogelijkheden op het gebied van wonen en zorg.

6.7.3 Woonformules en de inclusieve wijk

Uit de inventarisatie van ons bezit bleek dat het overgrote deel van onze 31 locaties voldoen aan de voorwaarden van minimaal de formule G'oud. Bij enkele complexen die nog niet voldeden, zijn we er in geslaagd nieuwe ontmoetingsruimtes te maken of beschikbaar te krijgen. In De Goede Ree II in Den Helder hebben we ervoor gekozen één appartement om te vormen tot ontmoetingsruimte. In het complex Acaciaplein in Schagen hebben we een afspraak gemaakt met de ouderenbond. De ruimte die de bond ter beschikking heeft tussen onze woonflats kan nu een deel van de ochtend worden gebruikt als ontmoetingsruimte voor onze bewoners. Voor een tweetal complexen geldt dat ze waarschijnlijk niet geschikt zijn te maken voor G'oud. Deze komen in aanmerking voor verkoop.

Aan het eind van 2020 kochten wij in Purmerend de Poelmanflat (70 woningen) aan van Mooiland. Deze ligt tegenover het zorgcentrum De Tien Gemeenten. Met de zorgpartij in dit complex is afgesproken dat ook de bewoners van de Poelmanflat gebruik kunnen maken van het restaurant en de mogelijkheid van 24 uurszorg vanuit De Tien Gemeenten. Daarbij voldoet dit net verworven complex aan de formule G'oud Geregeld. Op alle plekken waar onze G'oud-complexen in de buurt liggen van een zorginstelling, gaan we hiermee in gesprek om te zien of ze bereid is ook aan onze zelfstandige huurders de mogelijkheid van 24 uurszorg te bieden. Als dit lukt, voldoet een complex aan de formule G'oud Geregeld.

In dit cluster hebben we een Hofje van Auguste in Warmenhuizen. In ons complex Brinkpark in Blokker, het eerste Blokkerhuis in de portefeuille van Woonzorg Nederland, lagen de wijkgerichte activiteiten in 2020 vanwege Covid-19 helaas voor een groot deel van het jaar stil. We hebben contact gehouden met de vele vrijwilligers om hen voor de toekomst vast te houden. Als de situatie het toelaat, worden de activiteiten weer snel opgestart. De bewoners en omwonenden missen de gezelligheid van ontmoetingscentrum 'Ontmoeten bij Brinkpark'.

In vier dorpen in de gemeente Schagen vormden wij de ontmoetingsruimtes van onze complexen om tot wijksteunpunten. Dit deden we in samenwerking met de gemeente en zorgorganisatie Woonzorggroep Samen. Wij dragen nu allemaal een steentje bij in de huurprijs van de nieuwe wijksteunpunten, zodat hier ook in de toekomst activiteiten kunnen blijven worden georganiseerd, niet meer alleen voor bewoners, maar ook voor de omwonenden uit het dorp. Door de ontmoetingsruimtes open te gooien naar de wijken, voldoen onze complexen aan de formule Dorpsveteraan. Vanuit de complexen wordt daarnaast ook thuiszorg geboden in de wijk.

6.7.4 Aanjagen productie en verduurzaming

We hebben in dit cluster een uitbreidingsambitie van 450 woningen in de komende vijf jaar. In 2020 werden de eerste 70 daarvan gerealiseerd door de aankoop van de Poelmanflat. We zijn in Castricum en Purmerend bezig met de voorbereiding van concrete nieuwbouwprojecten. Daarnaast bekijken we de mogelijkheden om via acquisities onze portefeuille uit te breiden. We richten ons hierbij vooral op de focusgemeenten.

Voor wat betreft intramuraal wonen zien wij groeimogelijkheden in Purmerend en Castricum. In de overige gemeenten richten wij ons op het toekomstbestendig maken van bestaande zorgcomplexen door middel van verduurzaming en renovatie. We onderzoeken in dit verband onder meer het verbeteren van het zorgpand Westerhof in Enkhuizen.

Wij verduurzaamden in 2020 70 woningen in het complex Santmark (Castricum). We startten tevens de voorbereidingen voor de verduurzaming van het zorgpand De Tien Gemeenten in Purmerend. Ook onderzoeken we de mogelijkheden van verduurzaming van het Jaap van Praaghuis (verzorgingshuis en 218 aanleunwoningen).

6.7.5 Bijzonderheden

In 2020 zijn we in West-Friesland aangesloten op het woonruimteverdelingssysteem Woonmatch West-Friesland. In Purmerend kijken we samen met onze maatschappelijke partners naar het vormen van Wooncirkels, waarin alle voorzieningen in een wijk samenkomen. Afspraak is dat alle partijen hierin samenwerken, zodat nieuwe welzijns- en zorgvoorzieningen niet alleen door de eigen doelgroep maar door meerdere doelgroepen kunnen worden gebruikt.

Een bijzondere gebeurtenis was dat bij een storm vroeg in het jaar in Den Helder bijna het volledige dak van een woonblok afwaaide. Twaalf woningen waren niet meer beschermd tegen de elementen. We zijn trots op onze huisaannemer ToekomstService die samen met de onderaannemer (Schadenberg) het dak binnen één dag wind- en waterdicht kreeg.

In het complex Zuiderhof in Zuidoostbeemster hebben we in 2020 de voorbereidingen getroffen voor een ecologische tuin. Deze wordt begin 2021 aangelegd.

6.8 Cluster 8 – Arnhem & Achterhoek en Ede & Nijmegen

6.8.1 Woonzorg in dit cluster

	2020	2019
Aantal zelfstandige woningen	2.460	2.494
Aantal eenheden in zorgpanden	709	655
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	20	21

Dit cluster bestrijkt een deel van Gelderland (Achterhoek, Arnhem, Nijmegen, Ede, Doetinchem), Utrecht (Veenendaal) en Noord-Limburg (Mook). We hebben hier zowel bezit in de steden als in de dorpen, met voorzieningen in de buurt en ontmoetingsruimtes waar veel wordt georganiseerd. Overal is de vraag naar seniorenhuisvesting groot en de leegstand in ons bezit minimaal. Dit geldt ook voor het platteland. Hier is weliswaar sprake van krimp van de bevolking, maar de vergrijzing slaat in de dorpen harder toe. Focusgemeenten in dit cluster zijn Arnhem, Doetinchem, Duiven, Renkum, Nijmegen, Veendendaal, Ede en Montferland.

6.8.2 Woonzorg in het lokale speelveld

Wij hebben met achttien van de twintig gemeenten meerjarige prestatieafspraken gemaakt. Jaarlijks zijn we met gemeenten in gesprek om deze afspraken te continueren of herijken. Een aantal gemeenten betreft ons nadrukkelijk bij het opstellen van de Woonvisie. In het algemeen is het besef over het belang van goede seniorenhuisvesting in de gemeenten toegenomen en weten zij ons beter te vinden dan voorheen. Wij zoeken ook zelf de samenwerking met andere partijen voor nieuwe ontwikkelingen, maar ook voor nieuwe mogelijkheden in bestaande complexen.

6.8.3 Woonformules en de inclusieve wijk

Ruim twee derde van de complexen in dit cluster voldoet nu al aan de formule G'oud. Waar dit niet het geval is, bekijken we of de complexen alsnog een ontmoetingsruimte kunnen krijgen, in het gebouw zelf of in de naaste omgeving. We hebben verder een aantal complexen die vallen onder G'oud Geregeld. Voorbeelden zijn Waterrijk in Doetinchem en de Wilgenpas in Westervoort. Hier kunnen zorgbehoevende ouderen zelfstandig wonen, in een complex waar 24-uurszorg kan worden geleverd. Beide complexen hebben grote ontmoetingsruimtes waar veel activiteiten plaatsvinden, voor en door de bewoners. In Waterrijk komen kinderen van de tegenover liggende basisschool wekelijks op bezoek in de ontmoetingsruimte om spelletjes te spelen met de bewoners. Helaas is dit een groot deel van 2020 weggevallen wegens Covid-19.

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

In Arnhem onderzoeken we met de gemeente de mogelijkheden om een ruimte in ons complex Kronenburg te verhuren aan de gemeente, die daar ontmoeting voor de buurt wil organiseren. Daarmee zou dit complex ook een wijkfunctie krijgen en kunnen groeien naar de formule Blokkerhuis.

6.8.4 Aanjagen productie en verduurzaming

We willen onze portefeuille in dit cluster de komende jaren uitbreiden. Dat kan zowel via nieuwbouw als acquisities. Dit is een langdurig proces dat niet in een jaar is gerealiseerd, maar krijgt in 2021 wel onze focus. Eind 2020 bereikten we overeenstemming met zorgpartij Saamborch over de nieuwbouw van 25 appartementen met 24-uurszorg in Doetinchem. Dit project wordt in zijn geheel gehuurd door Saamborch die aan de bewoners zorg levert.

Wij verduurzaamden de Jan Hovingflat en Kronenburg in Arnhem. De Jan Hovingflat is daarbij aangesloten op de stadsverwarming. Ook ronden we de verduurzaming af van de complexen Hollandia Staete in Veenendaal en St. Barbara in Ede. IJsselwolde in Silvolde en de Jan Hovingflat kregen beide een nieuwe entree. In 2021 volgt de verduurzaming van De Hoge Kraats in Ede en Aerenheem in Arnhem.

6.8.5 Bijzonderheden

In de Jan Hovingflat, De Kastanjehof in Westervoort en bij Den Timpen in Winterswijk realiseerden we in 2020 een scootmobiel- en fietsenstalling. We maakten de complexen Doorwertsche Bos in Doorwerth en Duvestaete in Duiven brandveilig. Eveneens in het kader van de veiligheid stapten we in twee complexen (De Ent in Didam en St. Jozef in Lent) over van intercom naar videofoon. Projecten brandveiligheid die we in 2020 wegens Covid-19 niet konden uitvoeren, willen we in 2021 oppakken. Verder willen we dit jaar in het complex Halfwegen in Duiven een uitbreiding realiseren voor het veilig stallen van scootmobielen.

Het jaar 2020 stond uiteraard in het teken van Covid-19. Het was mooi om te zien hoe met name in het voorjaar allerlei lokale initiatieven opkwamen om bewoners een hart onder de riem te steken, van het bezorgen van bloemen tot muzikale serenades en gymnastieklessen vanaf het grasveld waar bewoners op hun balkon aan mee konden doen. Onze bewonersconsulenten hebben hun beste beentje voorgezet om in 2020 het verhuurproces met inspecties en bezichtigingen zo veilig mogelijk door te laten gaan en om een luisterend oor te bieden aan de bewoners. Daar zijn we trots op.

6.9 Cluster 9 – Salland, Noordoost Veluwe en Twente

6.9.1 Woonzorg in dit cluster

	2020	2019
Aantal zelfstandige woningen	2.192	3.193
Aantal eenheden in zorgpanden	890	1.374
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	13	18

Woonzorg Nederland heeft in dit cluster zeven focusgemeenten benoemd: Enschede, Almelo, Hellendoorn, Deventer en Apeldoorn. Hier is de vraag naar seniorenwoningen het grootst. Daarnaast is de vraag ook groot in dorpen waar voorzieningen zijn voor senioren. Er zijn met 18 van de 20 gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft meerjarige prestatieafspraken gemaakt. Bij de herijking van de afspraken in 2020 is het wel lastig gebleken bewonerscommissies te laten aanhaken. Het overleg vond namelijk digitaal plaats. Afsproken is dat wij met de gemeenten in het voorjaar van 2021, als de maatregelen rond Covid-19 dit toelaten, naar de complexen gaan om de voortgang in de afspraken met de commissies te bespreken. Zo blijven zij toch betrokken.

6.9.2 Woonzorg in het lokale speelveld

Woonzorg heeft zich de afgelopen jaren, geholpen door de cyclus van prestatieafspraken, nadrukkelijk op de kaart gezet als specialist in seniorenhuisvesting. Dit begint nu, vaak als *spin off* van prestatieafspraken, vruchten af te werpen. Enschede is één van de vijf pilots van de landelijke Taskforce Wonen en Zorg, waarin gemeente, corporaties en zorgpartijen samen een integrale visie ontwikkelen op wonen, zorg en welzijn. Wij spelen hierin een actieve rol. Ook elders merken we dat onze positie sterker wordt. Zo betreft de gemeente Deventer ons nadrukkelijk bij de invulling van een vrijkomende grondpositie.

6.9.3 Woonformules en de inclusieve wijk

In 2020 hebben we ook in dit cluster een grove inventarisatie gedaan van welke complexen in welke formules passen. Het grootste deel voldoet al aan de basisformule G'oud. We hebben enkele complexen met de mogelijkheid van 24 uurszorg, zoals Hoog Schuilenburg in Almelo. Deze vallen onder G'oud Geregeld. Andere complexen met dit label zijn Het Lindenhof in Enschede en De Arkel en De Matenhof in Apeldoorn.

In Deventer werken we in De Bloemendal aan de ontwikkeling van een Blokkerhuis. Dit complex omvat 160 zelfstandige appartementen en een nu nog grotendeels leegstaand intramuraal gedeelte van acht verdiepingen. In 2020 hebben we overeenstemming bereikt met drie zorgpartijen om een plek in te nemen in het intramurale deel. Deze partijen zijn ook bereid een bijdrage te leveren aan nieuwe functies op de begane grond, waaronder een ontmoetingsruimte. In 2021 worden de plannen verder geconcretiseerd. Volgens plan start dan ook de verbouwing van het intramurale deel.

In De Bloemendal werken we sinds 2018 ook samen met De Linde, een school voor voortgezet speciaal onderwijs die intensieve ondersteuning biedt aan leerlingen. De leerlingen werken in de praktijk, op De Bloemendal, aan hun vaardigheden. In 2020 hebben zij meegeholpen met activiteiten die werden georganiseerd vanuit de Solis Zorggroep. Dat ging van het serveren van maaltijden en koffie schenken tot het doen van boodschappen voor de bewoners in het nabijgelegen winkelcentrum. Ook zorgden de leerlingen voor de kerstversiering in De Bloemendal en leerden ze hoe het schoonmaken van een woning bij bijvoorbeeld een mutatie verloopt. De reacties van de bewoners op de inzet van de leerlingen is positief.

Woonzorg is ook betrokken bij de herontwikkeling van het gebied Woonpark De Posten van de zorgorganisatie De Posten in Enschede. Woonzorg Nederland is eigenaar van een deel van het intramurale gebouw van De Posten en een vleugel met onder meer 46 zelfstandige appartementen. Het hele gebied moet nadrukkelijk een wijkfunctie krijgen, waarbij zorg en levensloopgeschiktheid centraal staan. Daarbij willen we het intramurale deel voor een deel transformeren. Uiteindelijk willen we hier een Blokkerhuis realiseren, met daarin een Hofje van Auguste. De planvorming hiervoor is in 2020 nog niet tot een concrete afronding gekomen.

6.9.4 Aanjagen productie en verduurzaming

We kijken nadrukkelijk naar de kansen die zich op de markt voordoen om onze portefeuille uit te breiden. Zo zijn we onder meer in gesprek met collega-corporatie Habion over de overname van enkele complexen. In Apeldoorn hebben we in 2020 gewerkt aan de voorbereiding van de nieuwbouw van het verpleeghuis De Veenkamp. Dit voormalige verzorgingshuis is in 2020 gesloopt. Nadat de oorspronkelijk beoogde huurder van het nieuwe verpleeghuis afviel, zijn we in gesprek met een andere zorgpartij. Deze zou dan ook zorg en diensten leveren aan de kwetsbare bewoners van ons naastgelegen zelfstandige wooncomplex De Arkel. Naast een nieuw zorggebouw voor intramurale zorg bouwen wij op deze locatie ook een complex met 37 zelfstandige appartementen voor ouderen.

Vooruitlopend op de verdere ontwikkeling hebben we de laagbouw van De Bloemendal in 2020 verduurzaamd. In Enschede hebben we het hoofdgebouw van het complex Het Veldhof verduurzaamd. Hier hebben we ook de brandveiligheid verhoogd door de gesloten galerijen open te maken. De buitenzijde van dit complex heeft daardoor een mooier aanzien gekregen. In 2021 volgt de oplevering van de verduurzaming van Het Lindenhof en de hoogbouw van De Bloemendal.

We voerden verder in een aantal complexen brandveiligheidsprojecten uit. Zo brachten we onder meer een scootmobielruimte aan in het complex Windmolenbroek in Almelo en in De Arkel in Apeldoorn.

6.9.5 Bijzonderheden

In Hoog Schuilenburg had de sluiting van het intramurale deel vanwege Covid-19 in het voorjaar vervelende gevolgen voor onze zelfstandige huurders in dit complex. Zij delen de ingang van hun gebouw met het verpleeghuis. Strikt genomen mochten ook zij geen bezoek meer ontvangen en niet meer het complex in en uit. In een uitstekende samenwerking met de zorgpartij hebben we hier een oplossing voor gevonden. Voornaamste probleem was dat de bewoners allemaal hun eigen huishoudelijke hulp hadden. Er waren dus dagelijks veel verschillende mensen die het gebouw in en uit wilden. Samen met de zorgpartij hebben wij, met inzet van financiële middelen, één extern bedrijf gevonden dat alle woningen kwam schoonmaken. We zetten verder bewaking bij de centrale entree om de toegang tot de zelfstandige woningen te reguleren en beperken tot één bezoeker per dag. Verder heeft onze bewonersconsulent regelmatig bij bewoners de boodschappen in huis gehaald. Al deze inspanningen werden zeer gewaardeerd door de bewoners.

Zeker in het voorjaar kwamen er veel lokale initiatieven naar boven om senioren een hart onder de riem te steken. In één van onze complexen zette de plaatselijke supermarkt een kartonnen doos neer waarin bewoners hun boodschappenlijstje konden achterhalen. De supermarkt kwam twee keer per week de boodschappen bezorgen en doos legen.

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

6.10.1 Woonzorg in dit cluster

	2020	2019
Aantal zelfstandige woningen	3.036	3.206
Aantal eenheden in zorgpanden	1.564	1.404
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	19	21

Dit cluster bestrijkt (delen van) de provincies Friesland, Groningen, Drenthe, Overijssel en Flevoland. We hebben hier bezit op het platteland, maar ook in stedelijke centra als Veendam, Assen, Emmen, Meppel, Steenwijk en Zwolle. Zeker in Drenthe en Oost- en Noord-Groningen is op diverse plaatsen sprake van krimp. We hebben hier bovendien veel oudere complexen en ouder intramuraal zorgvastgoed. Het is niet overal eenvoudig om vrijgekomen eenheden opnieuw verhuurd te krijgen. Op andere plekken, zoals bijvoorbeeld Zwolle, loopt de verhuur juist prima. Focusgemeenten in dit cluster zijn Zwolle, Steenwijkerland, Noordoostpolder, Midden-Groningen, Westerwolde, Oldambt en Assen.

6.10.2 Woonzorg in het lokale speelveld

In dit cluster werken we in 19 gemeenten. In de meeste daarvan hadden we in 2019 al meerjarige prestatieafspraken gemaakt met de gemeente en alle daar actieve corporaties. In 2020 volgden nieuwe meerjarige afspraken en in 2021 volgen ook de laatste gemeenten waarmee we nog geen meerjarige afspraken hebben. We merken in alle gemeenten dat er meer aandacht is gekomen voor de seniorenhuisvesting. In de gemeenten Zwolle en Assen leveren we ook input op hun nog op te stellen visie op wonen en zorg. Onze positie in het lokale speelveld versterkt omdat wij ons in de gesprekken rond de prestatieafspraken duidelijker dan voorheen positioneren als expert in de seniorenhuisvesting.

6.10.3 Woonformules en de inclusieve wijk

We bekijken op dit moment aan welke formules de complexen in dit cluster voldoen. Veel complexen voldoen al aan G'oud, een aantal aan G'oud Geregeld. Verder hebben we complexen waaraan niet meteen een label valt te plakken omdat ze kenmerken hebben van meerdere formules. Voorbeeld is ons complex Kloosterheerd in Ter Apel (gemeente Vlagtwedde). Dit complex met zelfstandig wonen en intramurale eenheden heeft ook een restaurantfunctie voor bewoners en de buurt.

In 2020 waren wij in gesprek met zorgorganisatie Oosterlengte over de toekomst van drie complexen. In Beerta kregen we de 24 appartementen in het complex De Tjamme, dat verder 75 verzorgingseenheden bevat, weer terug in eigen beheer. Met Oosterlengte is eind 2020 overeenstemming bereikt over transformatie van een deel van het voormalige verzorgingshuis De Renseheerdt naar 25 plaatsen met psychogeriatrische zorg (pg). Voor het resterende deel zijn wij in gesprek met een andere zorgorganisatie om uiteindelijk het gehele gebouw te transformeren naar pg en te zorgen dat het een energielabel A krijgt. Naast het verpleeghuis bevinden zich ook 42 aanleun- en seniorenwoningen. In 2021 willen we dit toekomstbestendige concept uitwerken. We zijn ook met Oosterlengte in gesprek over de toekomst van Nieuw Vredenhoven in Scheemda, een gemengd complex met een verpleeghuis en zelfstandige aanleun- en inleunwoningen.

In Steenwijk bespreken we met de Zorggroep Noorderboog de toekomst van het complex Zonnekamp. In 2021 moet blijken of de zelfstandige woningen nog toekomstwaarde hebben of niet. Het intramurale zorgpand wordt getransformeerd.

Een klein deel van dit cluster ligt in aardbevingsgebied. Aan het leegstaande voormalige verzorgingshuis 't Olderloug in Slochteren wordt geen prioriteit gegeven vanuit de verstevigingsaanpak, enerzijds omdat het leeg staat, anderzijds omdat het binnen het Groninger Zorgakkoord niet is aangewezen als locatie voor zware zorg. Ondanks alle inspanningen is hierop in 2020 geen vooruitgang geboekt. De toekomst van dit complex blijft daarom nog onduidelijk. De nabijgelegen zelfstandige woningen worden overigens wel verstevigd.

6.10.4 Aanjagen productie en verduurzaming

In de meeste gebieden in dit cluster is de uitbreidingsambitie van Woonzorg Nederland minder groot dan elders in het land. Niettemin kijken we in twee kernen gericht naar de mogelijkheden voor nieuwe ontwikkelingen. Dit heeft in 2020 nog niet tot concrete initiatieven en plannen geleid. We rondde in 2020 de verduurzaming af van De Diemenhof in Emmeloord. We deden verder versterkingswerkzaamheden bij het complex Dr. Tijdensstraat in Ter Apel. Nadat dit complex in 2019 werd verduurzaamd, kwamen er technische problemen aan het licht met de balkons. Voor de bewoners was dit een vervelende ontwikkeling

In 2021 staan de voorbereidende werkzaamheden voor de mogelijke verduurzaming van de Zonneflat in Hoogezand (180 eenheden) gepland. Daarnaast participeren wij in het project Gorecht Noord, wat moet resulteren in een warmtenet in de wijk, waarop dan uiteindelijk ook de Zonneflat kan worden aangesloten.

6.10.5 Bijzonderheden

In de gemeente Westerwolde startten wij in 2019 met een pilot met de Voorzieningenwijzer. Hierin helpen experts bewoners met het vinden van besparingen op hun vaste lasten. Woonzorg financiert de deelname van 25 huishoudens uit twee complexen in Ter Apel. Het is de eerste pilot die Woonzorg doet met de Voorzieningenwijzer. De resultaten zijn positief; deelnemers bereiken significante besparingen op hun woonlasten. In 2020 hebben we de pilot verlengd. We willen deze begin 2021 afronden, waarna we bekijken of de Voorzieningenwijzer breder en/of in andere gemeenten wordt ingezet.

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

6.11.1 Woonzorg in dit cluster

	2020	2019
Aantal zelfstandige woningen	2.310	2.325
Aantal eenheden in zorgpanden	2.354	2.354
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	18	24

Dit cluster ligt in Friesland en een groot deel van Groningen. Vooral in het noorden van deze provincies is sprake van krimp. In de steden geldt dat niet. De gemeenten Groningen en Leeuwarden zijn in dit cluster focusgemeenten; hier streven we actief naar uitbreiding en transformatie van onze portefeuille. De markt voor seniorenhuisvesting in dit cluster is in het algemeen ontspannen; er zijn bijna nergens wachtlijsten. We hebben daardoor haast standaard enige leegstand in onze complexen met zelfstandige seniorenwoningen. We zien wel dat de vraag naar intramurale zorgplekken overal toeneemt. Terwijl zorgpartijen voorheen nog regelmatig zorgpanden in de verhuur aan ons teruggaven, gebeurt tegenwoordig eerder het omgekeerde en worden contracten verlengd.

6.11.2 Woonzorg in het lokale speelveld

We hebben met alle gemeenten in dit cluster prestatieafspraken gemaakt. Ook in de gemeenten waar de prestatieafspraken voor meerdere jaren zijn afgesloten, zitten wij jaarlijks aan tafel om de voortgang te bespreken. De bewustwording bij gemeenten over seniorenhuisvesting is in het algemeen groot. Steeds meer gemeenten besteden hier aandacht aan in de Woonvisies. Het helpt daarbij dat de gemeentelijke herindelingen in Friesland en Groningen inmiddels grotendeels achter de rug zijn, waardoor gemeenten zich weer meer op hun kerntaken kunnen richten.

Wij worden overal gezien als serieuze en gelijkwaardige gesprekspartner, ook in gemeenten waar wij slechts weinig bezit hebben. Soms 'gebruiken' gemeenten onze inbreng om binnenshuis de integrale besluitvorming over wonen en zorg op gang te brengen. Als het gaat om het vinden van goede locaties voor nieuw of vervangend zorgvastgoed, wijzen wij op de krappe arbeidsmarkt; er kan niet in elk deelgebied van een gemeente een voorziening voor complexe zorg worden gerealiseerd. Vanuit het perspectief van kwaliteit, expertise en continuïteit is het verstandig hiervoor kernen aan te wijzen. Alleen zo zal het aantrekkelijk zijn voor goed opgeleide professionals.

6.11.3 Woonformules en de inclusieve wijk

Vrijwel al onze complexen in dit cluster voldoen aan het label G'oud. Omdat wij hier van oudsher veel verzorgingshuizen met aanleunwoningen verhuren, hebben we ook meerdere complexen met het label G'oud Geregeld. In Haren verhuren en beheren wij sinds 2018 Nieuw Erasmusheem, één van de eerste voorbeelden in het bezit van Woonzorg van een 'Blokkerhuis'. In 2020 hebben de activiteiten in dit complex vanwege Covid-19 grotendeels stilgelegd. We zijn echter in gesprek gebleven met zorgpartijen om het aanbod in dit complex verder te vergroten, onder meer door ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een zinvolle werkplek of dagbesteding te bieden.

Ook voor het complex Wiemersheerd in Loppersum zijn we met de gemeente en zorgpartijen in gesprek om de functie voor het dorp te vergroten. Dit intramurale complex ligt in het aardbevingsgebied. De bedoeling is 128 eenheden te slopen en 105 eenheden terug te bouwen. Volgens plan worden hierbij tevens innovatieve oplossingen toegepast op het gebied van domotica en e-health. Ook de dorpsbewoners worden bij de planvorming betrokken.

In Leeuwarden zijn we met de gemeente en collega-corporatie Elken in gesprek over de mogelijke herontwikkeling van ons huidige zorgcentrum Greunshiem en de mogelijke rol hiervan in de wijk. In 2021 hopen wij de plannen verder te concretiseren.

6.11.4 Aanjagen productie en verduurzaming

In de dorpen in Friesland en Groningen streven wij niet naar uitbreiding van onze portefeuille; daarvoor is de vraag te klein. In de grotere gemeenten in dit cluster doen we dat wel. Het gaat daarbij niet alleen om zelfstandige seniorenwoningen, maar ook om intramuraal zorgvastgoed. Wij merken dat collega-corporaties terughoudend zijn om nieuw zorgvastgoed te bouwen. Zij verwijzen gemeenten daarbij vaak naar ons. We pakken deze handschoen graag op. In december 2020 bereikten wij met zorgpartij Zonnehuisgroep Noord overeenstemming over de sloop/nieuwbouw van het verzorgingshuis Zonnehuis de Hoorn in Marum (Friesland). Dit vervangen we door een modern verpleeghuis met 66 zorgstudio's over drie verdiepingen, verdeeld over kleinere groepen met gemeenschappelijke huiskamers. We ontwerpen het verpleeghuis vanuit een basis van woningcasco's. Na het eventuele vertrek van de zorgpartij in de toekomst kunnen we de studio's makkelijk transformeren in driekamerappartementen. Zo zorgen we voor een alternatieve aanwendbaarheid van het pand, terwijl we voor de zorgorganisatie toch een goed verpleeghuis neerzetten.

In de stad Groningen begonnen we in 2020 met de verkenning van de sloop/nieuwbouw van het verpleeghuis 't Blauwbörgje. Daarbij zouden de 107 huidige verpleeghuisplaatsen worden vervangen door 140 nieuwe eenheden.

In Franeker is de voorbereiding van de sloop/nieuwbouw van acht of negen zelfstandige appartementen in het complex Theresia in 2020 ver gevorderd. In 2020 hebben wij geen complexen verduurzaamd. De energetische kwaliteit van de complexen in dit cluster is in het algemeen al redelijk goed op orde. Daarom staat de verduurzaming hier later op het programma, volgens plan vanaf 2023. Wel combineren we de nieuwbouw of versterking in het aardbevingsgebied standaard met verduurzamingsmaatregelen. De voortgang in dit dossier blijft overigens moeizaam; we blijven hierbij afhankelijk van andere partijen. Zie voor meer informatie hierover par. 'Aardbevingsgebied'.

In 2020 vernieuwden we samen met de zorginstelling de recreatieruimte in het complex De Lijte in Ureterp. We zijn hier ook in gesprek met de zorgorganisatie over de levering van zorg en diensten in onze aanpalende 25 aanleunwoningen. In 2021 verbeteren we de uitstraling van de gevels en de algemene verkeersruimten van het complex Greunshiem in Leeuwarden.

6.11.5 Bijzonderheden

In het vorige jaarverslag schreven we dat zorginstellingen in complexen, waarbij wij ook zelfstandige aanleunwoningen verhuren, af willen van het beheer van de brandmeldinstallaties in de aanleunwoningen en de opvolging daarvan via BHV-ers. Ze vinden dat dit een te groot beslag legt op hun organisatie. In 2020 hebben we veel inspanningen geleverd om de brandveiligheid op een andere manier te regelen. De daarbij gekozen oplossing verschilt van geval tot geval. Uitgangspunt is dat we ook in de nieuwe situatie uitgaan van veiligheid met een plus; de brandveiligheid is dus hoger dan voorgeschreven in de wet- en regelgeving.

6.12 Cluster 12 – Rijn/Gouwe-Duin & Bollenstreek, Voorschoten en Flevoland

6.12.1 Woonzorg in dit cluster

	2020	2019
Aantal zelfstandige woningen	3.174	2.268
Aantal eenheden in zorgpanden	637	179
Aantal gemeenten waarin Woonzorg bezit heeft	9	4

Dit cluster bestaat uit twee geografisch gescheiden gebieden: enerzijds Zuid-Holland (gemeenten Voorschoten, Leiden, Leiderdorp en Alphen aan den Rijn), anderzijds Flevoland (Almere, Lelystad) en enkele gemeenten in Gelderland (Harderwijk, Nunspeet en Elburg). In beide delen van dit cluster is er sprake van een grote vraag naar seniorenhuisvesting. Wel zijn er nuanceverschillen. In Flevoland is er overal een groeiende vraag, zowel naar zelfstandige seniorenwoningen als naar wonen met complexe zware zorg. Dit heeft zeker in Almere ook te maken met de eenzijdige woningvoorraad, met een oververtegenwoordiging van eengezinswoningen. De gemeente wil dan ook de komende tien jaar duizend woningen bijbouwen voor senioren. In Zuid-Holland kent Leiden de grootste vraag naar zelfstandige seniorenwoningen, terwijl de vraag naar wonen met zorg het sterkst groeit in Alphen aan den Rijn.

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

6.12.2 Woonzorg in het lokale speelveld

In Voorschoten zijn wij nu nog de grootste sociale verhuurder met rond 2.000 woningen. Na verkoop van een deel van onze portefeuille in deze gemeente blijft daarvan ongeveer een derde over. We zijn en blijven hier een belangrijke gesprekspartner. Ook in de andere gemeenten in dit cluster is onze positie de afgelopen jaren gestaag verbeterd. In Lelystad zijn wij met zorgorganisatie Woonzorg Flevoland in gesprek over de toekomst van het zorgvastgoed in deze gemeente. Onderwerp van gesprek zijn ook de aanleunwoningen bij het verpleeghuis De Uiterton.

6.12.3 Woonformules en de inclusieve wijk

Haast alle complexen in dit cluster passen minimaal in de basisformule G'oud, met uitzondering vooral van het niet-seniorenbezit in Voorschoten en Leiden. Dit staat inmiddels ook in de verkoop (zie hierna). In Almere zijn we in De Overloop op zoek naar partijen die de vrijgekomen plint willen invullen met wijkgerichte functies. In Voorschoten kunnen we straks met de sloop/nieuwbouw van het verpleeghuis Foreschate (zie hierna) de aangrenzende aanleunwoningen upgraden naar G'oud Geregeld.

6.12.4 Aanjagen productie en verduurzaming

We zijn met onder meer Almere en Leiden in gesprek over de mogelijkheden om via nieuwbouw seniorenhuisvesting toe te voegen. In Almere kijken we nadrukkelijk ook naar de kansen om bij de eigen complexen te verdichten.

In Voorschoten bereikten we in 2020 met zorgpartij Topaz overeenstemming over de sloop/nieuwbouw van het verouderde zorgpand Foreschate. Er komen 70 woningen voor dementen en ouderen met chronische lichamelijke klachten, die wonen binnen kleine groepen. Na de zomer van 2021 start de verhuizing van de bewoners. Daarna volgt de sloop en start de nieuwbouw. De dertig aanleunwoningen bij het verpleeghuis gaan we renoveren en verduurzamen. We ronden in 2020 ook de renovatie af van De Overloop in Almere en het complex Anton Constandse in Alphen aan den Rijn. We startten met de renovatie van het complex Bovenover in Lelystad.

In 2020 hebben we tevens huurders in Voorschoten een aanbod gedaan om op individuele basis mee te doen aan een verduurzamingsprogramma. Van de 65 huurders die dit aanbod kregen, heeft 60% hiervan gebruik gemaakt. Dit aantal kan nog oplopen. De komende jaren willen we zo de huurders van al onze woningen met een slecht energielabel een aanbod doen.

6.12.5 Bijzonderheden

Wij hebben in Voorschoten en Leiden een verkoopportefeuille van zo'n 1.250 woningen, voornamelijk grondgebonden woningen en appartementen zonder lift. Dit vastgoed is ooit gekocht door de rechtsvoorganger van Woonzorg Nederland. Het is minder geschikt voor de huisvesting van senioren en wordt nu ook merendeels bewoond door mensen jonger dan 55 jaar. We willen de woningen verkopen om middelen vrij te maken voor investeringen in vastgoed dat wel volledig past in onze doelstellingen. De verkoop gebeurt via een gestructureerde procedure, waarbij we de woningen aanbieden aan collega-corporaties in de regio.

Woonzorg Nederland, juni 2021

Woonzorg Nederland

Professor E.M. Meijerslaan 3
1183 AV Amstelveen

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

