

Mei 2020

# Addendum Ondernemingsplan 2017-2022

---



**WOON  
ZORG**


NEDERLAND

---

# Inhoudsopgave

---

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Nieuwe ontwikkelingen</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Wat betekent dit voor onze missie, koers en opgaven?</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>Uitbreiden samen zelfstandig wonen met een plus in diverse woonformules</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>Uitbreiden en moderniseren zorgvastgoed</b>	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Bijdragen aan zorgzame wijken</b>	<b>19</b>
<b>7</b>	<b>Accentverschuivingen in het huurbeleid</b>	<b>22</b>
<b>8</b>	<b>Verduurzaming</b>	<b>24</b>
<b>9</b>	<b>Hoe gaan we dit realiseren?</b>	<b>26</b>

A portrait of an elderly man with white hair, wearing brown-rimmed glasses and a blue knit sweater over a light-colored collared shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background shows a window with dark frames and light coming through. His hands are clasped in front of him.

Uitbreiding en modernisering  
van collectieve woonvormen  
voor senioren én van  
zorgvastgoed is noodzaak.



# 1 Inleiding

---

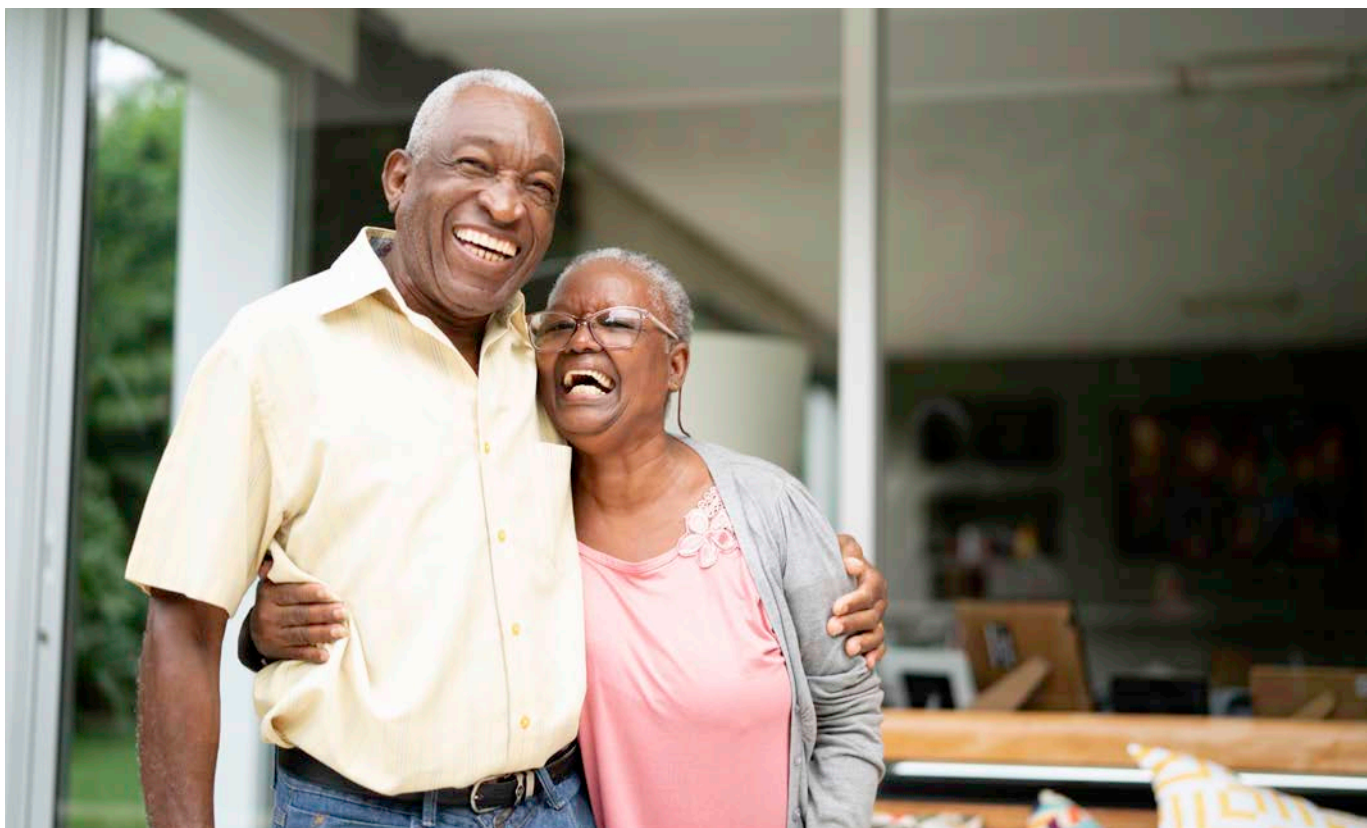
In 2017 stelde Woonzorg Nederland een nieuw ondernemingsplan 2017-2022 vast, getiteld 'Samen zelfstandig wonen met een plus'. Daarin spreken wij de ambitie uit de ouderenhuisvesting in Nederland op een hoger plan te brengen, samen met onze bewoners en partners.

Het ondernemingsplan gaf een nieuwe richting aan onze organisatie. Aan ons beleid op diverse terreinen, onze opstelling naar huurders en partners, onze programma's en projecten, onze manier van werken en onze vastgoedportefeuille. In 2018 vertaalden we het plan in een wensportefeuille. Hierin schetsen we hoe onze (woning)portefeuille er uit moet zien om nu en straks zo goed mogelijk te voldoen aan de vraag van onze klantgroepen en onze maatschappelijke doelstellingen. Daarvoor maakten we een analyse van de markt voor zowel zelfstandig wonen als zorgvastgoed. Dit leverde ook inzichten op in de betaalbaarheid van het wonen,

die wij vertaalden in ons huurbeleid. Onze belofte om onze bewoners extra veiligheid te bieden, vulden we in met een brandveiligheidsprogramma. We installeerden overal rookmelders en realiseerden waar mogelijk en nodig opstelruimtes voor scootmobielen om vluchtwegen vrij te houden. De kwaliteit van ons bezit brachten we versneld op peil door extra investeringen in onderhoud. We besteedden tevens aandacht aan het voorkomen van legionella en stelden een plan van aanpak op voor de verwijdering van asbest uit ons bezit. In 2019 formuleerden wij een visie op de verduurzaming van onze bedrijfsvoering en onze portefeuille. En we werkten woonformules uit. Hiermee krijgen wij

meer greep op de vernieuwing van onze bestaande complexen en ontwikkeling van nieuwe collectieve woonvormen. Het is een goed gebruik om een eenmaal vastgesteld plan niet te beschouwen als in beton gegoten. De wereld verandert continu. Dat was voor ons aanleiding om halverwege de ondernemingsplanperiode de balans op te maken. Welke ontwikkelingen zien we en wat betekenen die voor onze koers? Met welke keuzes en/of vervolgstappen kunnen wij waar nodig (meer) meters maken?

In dit addendum op het ondernemingsplan vindt u het resultaat van deze exercitie. De ontwikkelingen benadrukken de urgentie van de in het ondernemingsplan geformuleerde beloften. Met de midterm leggen we dan ook extra accent op de noodzaak voor uitbreiding en modernisering van collectieve woonvormen voor senioren én van zorgvastgoed. Op een aantal punten leiden de ontwikkelingen tot bijstelling of aanscherping van keuzes. Hierover leest u in dit addendum.



## 2 Nieuwe ontwikkelingen

---

Wij zien om ons heen een aantal ontwikkelingen die voor ons werk van groot belang zijn.

### Markt en vraag

Nederland **vergrijst** snel. In 2040 zijn er in Nederland naar verwachting 4,8 miljoen 65-plussers. Dit is een kwart van de totale bevolking. Ten opzichte van nu betekent dit een groei van 45%. Een derde van de 65-plussers is straks 80 jaar of ouder (zie de figuur). Hoewel niet al deze senioren tot de corporatiedoelgroep horen, en niet alle senioren willen verhuizen, heeft deze vergrijzing grote gevolgen voor de woningmarkt. Op dit moment wonen circa 40.000 ouderen met mobiliteitsbeperkingen in een voor hen niet passende of niet passend te maken woning<sup>1</sup>.

Dat aantal groeit de komende jaren hard. Geen wonder dat, ondanks dat de meeste ouderen honkvast zijn, de (potentiële) verhuismobiliteit onder senioren toeneemt.

Gemiddeld genomen zijn senioren **vitaler** dan vroeger. Maar door de groei van de vergrijzing en de extra-muralisering in de ouderenhuisvesting neemt het aantal thuis wonende **kwetsbare ouderen** toch fors toe in de komende jaren en decennia. Steeds duidelijker wordt dat dit langer zelfstandig thuis wonen van ouderen op grenzen stuit. Het gapende gat tussen thuis wonen en het verpleeghuis

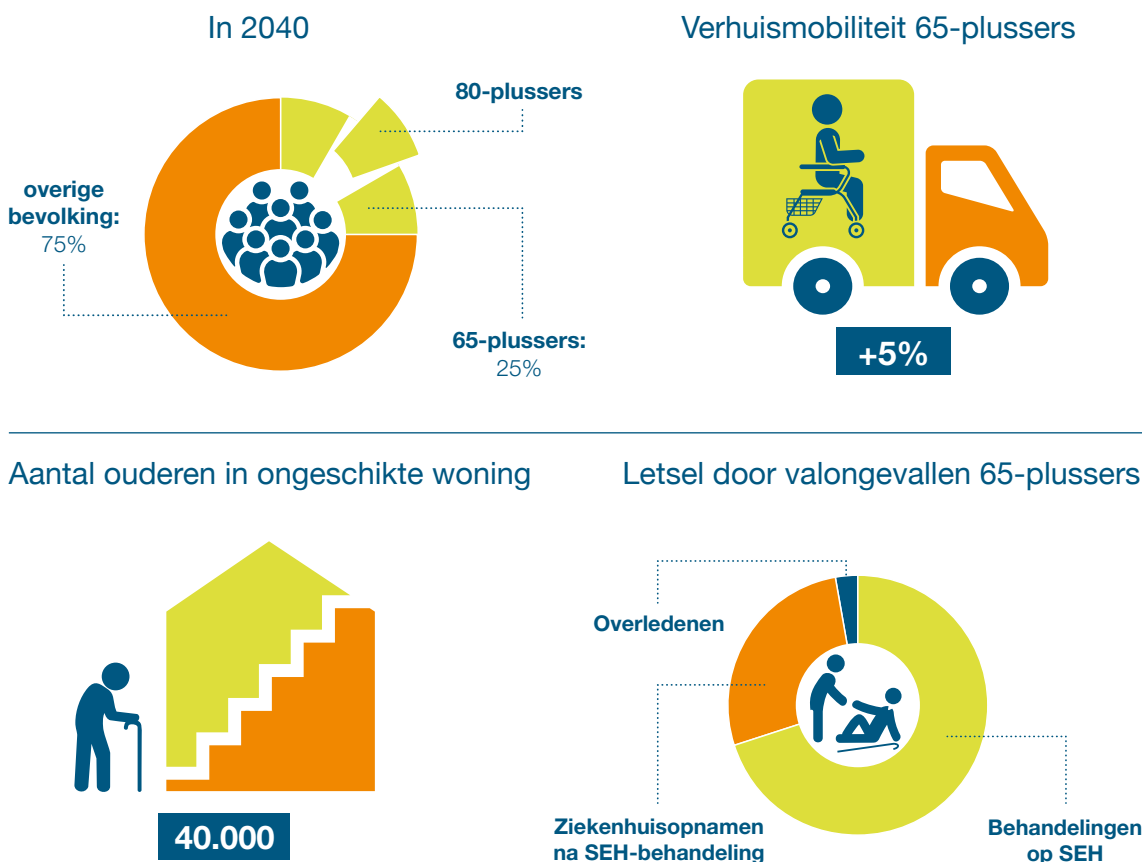
---

<sup>1</sup>Dit aantal betreft ouderen met mobiliteitsbeperkingen in een woning die niet toegankelijk (te maken) is (bron: CBS).

brengt in toenemende mate maatschappelijke kosten met zich mee. Enerzijds is er bij de zelfstandig wonende ouderen sprake van een groeiende vereenzaming en toename van valongelukken. De opvang van ouderen na een ongeluk thuis legt een groot beslag op de capaciteit van ziekenhuizen. Mantelzorgers ervaren het verzorgen van hun thuiswonende oudere naasten regelmatig als te zwaar.

Anderzijds tonen diverse onderzoeken aan dat de vraag naar wonen met complexe zorg tot dusver is onderschat. De toename van het aantal 80-plussers door de vergrijzing leidt nu al tot een groei van de wachtlijsten voor verpleeghuizen. Als gevolg van deze ontwikkelingen zien wij een groeiende behoefte aan enerzijds collectieve woonvormen waarin ouderen samen zelfstandig kunnen wonen, en anderzijds aan verpleeghuiscapaciteit.

## Zelfstandig wonende ouderen<sup>2</sup>



<sup>2</sup>Gegevens afkomstig van CBS (WoON, Staat van de Volkshuisvesting) en VeiligheidNL

### **Publieke belangstelling neemt toe**

Dat er tekorten zijn in de seniorenhuisvesting, wordt inmiddels breed maatschappelijk onderkend. De wachtlijsten in de verpleeghuiszorg staan al langer in de publieke belangstelling. Inmiddels geldt dat ook voor het tekort aan geschikte zelfstandige woonvormen voor ouderen. Dit komt onder meer door het werk van de Commissie Toekomst zorg thuiswonende ouderen, onder voorzitterschap van Wouter Bos. In haar op 15 januari 2020 verschenen eindrapport zegt de

‘Commissie-Bos’ in de samenvatting: ‘De fysieke woonomgeving is voor ouderen cruciaal om zelfstandig te kunnen (blijven) wonen en zo min mogelijk afhankelijk te worden van zorg. Nieuwe woonvormen, tussen het aloude eigen huis en verpleeghuis in, kunnen een oplossing bieden. Maar te midden van alle problemen op de woningmarkt wordt er ook voor ouderen veel te weinig gebouwd en verbouwd. Met als gevolg niet alleen een suboptimaal woningaanbod voor ouderen, maar ook een belemmering van de doorstroming op de woningmarkt.’

Dit zijn precies de producten die wij met onze portefeuille aanbieden. Er is daarom in potentie een grote behoefte aan uitbreiding van ons aanbod.

### **Groeiende concentratie van kwetsbare personen**

Eind 2018 constateerde onderzoeksinstituut RIGO in het rapport ‘Veerkracht in het corporatiebezit’, opgesteld in opdracht van Aedes,

dat er in wijken met veel corporatiewoningen sprake is van een toenemende concentratie van kwetsbare bewoners. Hierdoor verslechtert de leefbaarheid in deze wijken en neemt de woonoverlast binnen corporatiecomplexen toe. Deze conclusies zijn begin 2020 herbevestigd in een herhaling van het onderzoek door de bureaus In-Fact-Research en Circusvis.



Ook wij zien, mede door de regelgeving rond de toewijzing van sociale huurwoningen, het aandeel en aantal kwetsbare bewoners in onze complexen toenemen. Daarbij gaat het bij senioren specifiek ook om de toename van het aantal eenzame bewoners en van bewoners met (beginnende) dementieklachten (zie ook de figuren). Dit ondermijnt de ‘samenredzaamheid’ die wij in onze complexen nastreven. Bewoners houden een oogje op elkaar, helpen elkaar met kleine zaken en ondernemen samen activiteiten. Dit omzien naar elkaar is één van de beste medicijnen tegen vereenzaming, maar daarvoor

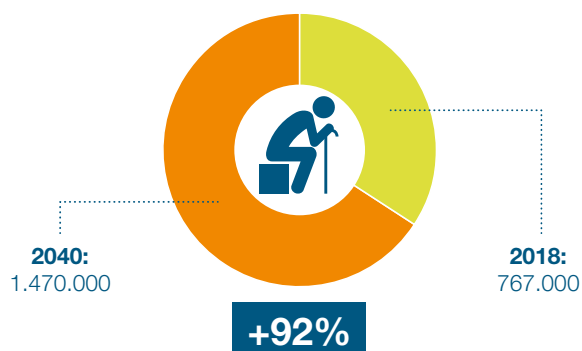
zijn sociaal sterke complexen met een goede leefbaarheid nodig. Zoals gezegd komt dit op sommige plekken onder druk te staan.

### Ouderen tussen de wal en het schip

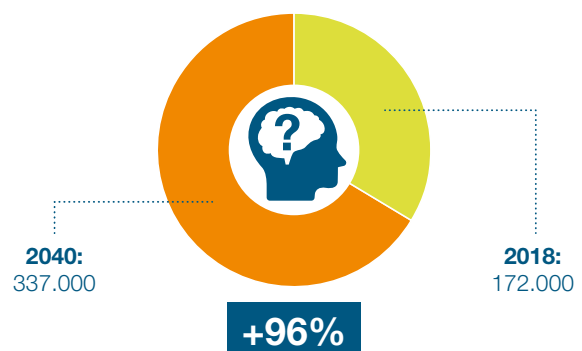
Oudere huishoudens met een middeninkomen hebben grote moeite om te verhuizen naar een voor hen geschikte woonvorm. Voor huishoudens met een inkomen hoger dan de inkomensgrens die toegang geeft tot sociale huurwoningen, maar onvoldoende inkomen om op de vrije markt te kunnen huren of kopen, schiet het aanbod tekort. Velen van hen vallen daardoor tussen de wal en het schip

## Kwetsbare personen<sup>3</sup>

Aantal 75-plussers dat zich eenzaam voelt



Aantal mensen met dementie



<sup>3</sup>SCP en Actiz

en moeten te lang in een voor hen ongeschikt geworden woning blijven. De woonvormen van Woonzorg Nederland, met het zelfstandig wonen met een plus, zijn ook voor deze groep zeer geschikt.

### Nieuwe wet- en regelgeving

De regering heeft aanpassingen aangekondigd in de wet- en regelgeving rond het wonen. Dit als antwoord op de ontstane problemen op de woningmarkt na de wijziging van de Woningwet in 2015 en de groeiende publieke belangstelling daarover.

Drie voorstellen zijn met name relevant:

- Het voorstel om de inkomensgrens om in aanmerking te komen voor een sociale huurwoning te verlagen voor alleenstaanden en te verhogen voor meerpersoonshuishoudens.
- Het voorstel om ook voor huishoudens met AOW een inkomensafhankelijke huurverhoging mogelijk te maken.
- Het voorstel om de regels voor woningcorporaties om te kunnen bouwen voor huishoudens met middeninkomens en te investeren in leefbaarheid te verruimen.



# 3 Wat betekent dit voor onze missie, koers en opgaven?

---

Onze missie en ambitie om de seniorenhuisvesting in Nederland op een hoger plan te brengen, samen met bewoners en partners, staat ook anno 2020 nog fier overeind. De beloften die daarbij horen, herbevestigen we in dit addendum. Maar we geven er wel waar nodig concreter handen en voeten aan om de impact te vergroten. Dit richt zich in het bijzonder op de volgende drie zaken.

## **I. Uitbreiden samen zelfstandig wonen in nieuwe woonvormen, ook voor middenhuur**

We bieden bewoners ‘samen zelfstandig wonen met een plus’. Dat wil zeggen wonen in een betaalbare, veilige en toegankelijke woning, met ruimte voor ontmoeting in de buurt. Dat doen we op basis van een aantal formules waarmee we invulling geven aan de leemte tussen ‘de eengezinswoning’ en het verpleeghuis. Met kleine gemeenschappen waar senioren elkaar kunnen helpen en samen activiteiten kunnen ondernemen, versterken we de ‘samenredzaamheid’ van onze bewoners.

De komende jaren gaan we meer inzetten op uitbreiding van het aanbod. We hebben met behulp van gedegen marktonderzoek een wensportefeuille geformuleerd, die daarvoor de basis vormt. Bij het realiseren daarvan zoeken we de samenwerking met gemeenten en ontwikkelaars en willen we onze doelgroep beperkt verruimen naar (ook) huishoudens met middeninkomens.

## **II. Uitbreiden en moderniseren zorgvastgoed**

Wij bieden aan onze zakelijke huurders, zorgpartijen voorop, een passend duurzaam en goed onderhouden gebouw.

Onze zorgpartners kunnen in onze gebouwen de complexe zorg verlenen die de bewoners nodig hebben.

De gebouwen zijn flexibel zodat ze ook zelfstandig verhuurbaar zijn of eenvoudig te maken zijn.

De komende jaren willen wij, als antwoord op de groeiende vraag, ons zorgvastgoed uitbreiden. Dat kunnen we alleen doen in nauwe samenwerking met in de eerste plaats de zorgpartijen die het nieuwe vastgoed van ons zouden huren. We nemen daarvoor initiatieven die deze samenwerking kunnen ondersteunen.

### **III. Bijdragen aan zorgzame wijken**

We willen met alles wat we doen bijdragen aan zorgzame wijken en buurten. Dat doen we vanuit de overtuiging dat wanneer mensen elkaar kennen, ze eerder geneigd zijn elkaar te helpen en samen dingen te ondernemen. Dat maakt het leven van ouderen prettiger en draagt bij aan de preventie van vereenzaming en daarmee zorgkosten. Belangrijk aandachtspunt daarbij is variatie op het niveau van complexen en buurten. Dit vergt sturing op de samenstelling van de complexen. En het vergt samenwerking met gemeenten, voor adequate

begeleiding voor bewoners die dat nodig hebben, en ouderen prettig en veilig kunnen wonen. Onze formules voorzien daarin, waarbij we in meerdere of mindere mate verbinding leggen met de buurt.

Deze drie thema's werken we in de hoofdstukken 4 t/m 6 nader uit. Bij een tweetal onderdelen van onze koers leggen we de komende jaren iets andere accenten en/of hebben we zaken ten opzichte van ons ondernemingsplan nader uitgewerkt. Dit als antwoord op onder meer de eerder geschetste ontwikkelingen. Het gaat specifiek over het huurbeleid en verduurzaming. Hierover leest u meer in de hoofdstukken 6 en 7. In hoofdstuk 8 gaan wij tot slot in op hoe wij onze ambities kunnen realiseren.

### **Uitbreiding portefeuille**

Het ondernemingsplan schetste reeds een forse groeiambitie, welke in de wensportefeuille is uitgewerkt naar regio. We willen onze portefeuille uitbreiden met gemiddeld 400 tot 500 eenheden per jaar. Doelstelling is immers om in 2035 een portefeuille te hebben van 48.000 à 50.000 wooneenheden. Het gaat zowel om

zelfstandig wonen als om zorgvastgoed. Met deze uitbreiding groeien we mee met de toenemende vraag naar seniorenhuisvesting. Omdat we zelf over onvoldoende ontwikkelcapaciteit beschikken, zoeken we voor de uitbreiding van onze

portefeuille de samenwerking op met ontwikkelaars bouwers en beleggers. We streven naar standaardisering en optimalisering in de keten met vaste comakers. Met de gemeenten zoeken we naar geschikte locaties voor nieuwe seniorenhuisvesting.



# 4 Uitbreiden samen zelfstandig wonen met een plus in diverse woonformules

## **Vernieuwing met woonformules**

Om vorm en inhoud te geven aan het ‘samen (zelfstandig) wonen met een plus’ voor een variëteit aan senioren hebben wij de afgelopen jaren een aantal woonformules ontwikkeld. Aan de basis daarvan ligt een analyse van welke doelgroepen wij hebben en wat zij precies willen. Met de formules lopen we in Nederland voorop in de zoektocht naar nieuwe woonvormen waarin senioren samen zelfstandig kunnen wonen. We onderscheiden zes woonformules.

### • **G’oud.**

Deze formule is de basis voor al onze complexen en rust op vijf pijlers: persoonlijke aandacht door de aanwezigheid van een bewonersconsulent, faciliteren van (spontane) ontmoeting, veilig en toegankelijk, wonen nabij naasten of gelijkgestemden

en met voorzieningen die liefst ook toegankelijk zijn voor buurtbewoners. De meeste complexen voldoen aan deze basisformule of worden daartoe de komende jaren aangepast. Niet geschikt (te maken) panden stoten we af.

### • **Stadsveteraan.**

Deze formule is bedoeld voor senioren die bewust kiezen voor het compact en veilig wonen, naast het delen van voorzieningen, 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.

- **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. 'Nabuuerschap' speelt in deze formule een grote rol.

- **G'oud Geregeld.**

Deze formule is vooral geschikt voor 'voorsorteerders': ouderen die (nog) geen (complexe) 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 grotere complexen (meer dan 100 woningen).

- **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.

- **Hofje van Auguste.**

Dit is een veilige en beschutte (onzelfstandige) woonvorm waar mensen met (beginnende) dementie in kleine groepen samenleven, gegroepeerd naar zorgbehoefte. Dewoonvorm 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.

### **Aandacht voor de middenhuur**

We willen tegemoet komen aan de toenemende vraag naar (zorggeschikte) huurwoningen voor senioren met een laag middeninkomen (tussen de grens voor de sociale huursector en anderhalf keer modaal). Daarom willen we in onze portefeuille de komende jaren ruimte maken voor een groter aandeel middenhuurwoningen met een huur tussen de sociale huurgrens en € 1.000 per maand. Ook denken we dat de toevoeging van woningen met een

middenhuur onze hiervoor genoemde collectieve woonformules kansrijker maakt. Meer variatie in huurders 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 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. Dit zal een kwestie van lange adem zijn aangezien deze groep door alle overheidsmaatregelen grotendeels van de wachtlijsten verdwenen is.





# 5 Uitbreiden en moderniseren zorgvastgoed

Met de snel groeiende vraag naar verpleeghuiscapaciteit (zie het kader) en de urgentie van de problematiek – bewoners zijn te kwetsbaar om maanden te moeten wachten op opname in een verpleeghuis – ligt er bij uitstek voor Woonzorg Nederland een grote opgave. Als landelijk speler

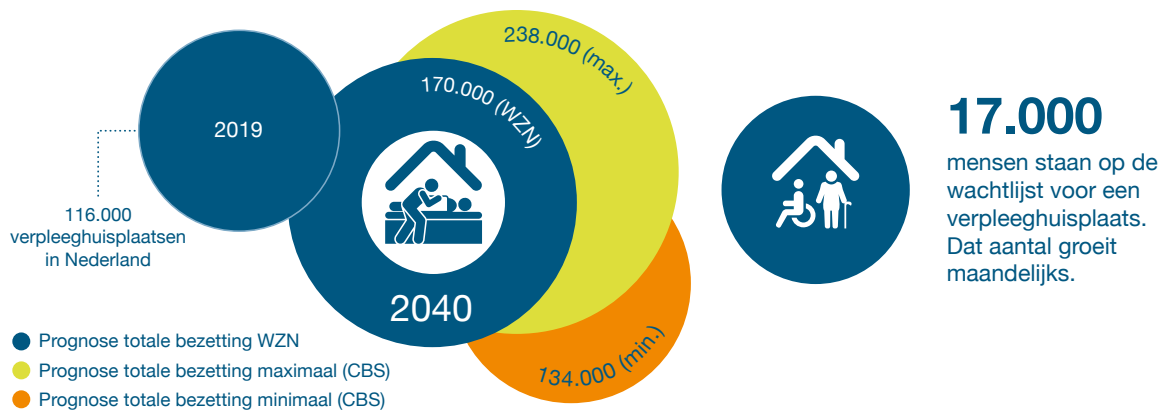
en koploper in de seniorenhuisvesting willen wij hierin een rol spelen, en dat kunnen wij ook. We breiden ons zorgvastgoed uit met nieuwbouw. En tegelijk moderniseren we een deel van ons bestaande zorgvastgoed, zodat het geschikt is voor zware zorg naar de maatstaven van deze tijd.

## Cijfers verpleeghuiscapaciteit

Dat er een groeiende behoefte is aan verpleeghuiscapaciteit, blijkt uit verschillende signalen. Een indicatie zijn de wachtlijsten. Het *Zorginstituut Nederland* publiceert maandelijks een overzicht van het aantal wachtenden op langdurige zorg. Op 1 februari 2020 stonden bijna 17.000 mensen op een wachtlijst voor langdurige verpleging en verzorging. Op 1 januari 2019 waren dat er nog circa 14.600. Tijdens een discussie in de Tweede Kamer in januari 2020 werd

gesproken van 18.600 wachtenden (inclusief gehandicaptenzorg). Een tweede indicatie is de prognose, op een rij gezet door *Rebel* (2019) in opdracht van WZN. CBS becijfert een minimale (134.000 plaatsen in 2030 en daarna stabilisatie) en maximale variant (groei naar 238.000 in 2040). De meest recente prognose van WZN (*ABF*) komt in het midden uit. Uitgaande van de minimale variant zijn is landelijk een uitbreiding met 1.500 woningen per jaar noodzakelijk.

## Groei behoefte wonen met complexe zorg



Uit het voorgaande kader blijkt dat de voorspellingen ten aanzien van de toekomstige behoefte sterk uiteen lopen. We bezitten nu ongeveer 10% van het zorgvastgoed. We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en willen eenzelfde aandeel van de opgave op ons nemen. Uitgaande van het midden tussen het minimum en de middenvariant, betekent dit dat we per jaar gemiddeld tussen de 150 en 200 zorgeenheden aan onze portefeuille moeten toevoegen. Gelet op het bijzondere risicoprofiel van zorgvastgoed, kan dat alleen als het zorgvastgoed geschikt is of flexibel ombouwbaar is voor zelfstandige verhuur. Daarnaast is het speelveld waarop wij hier opereren ingewikkelder dan bij de zelfstandige woningen. We zijn voor de realisatie van concrete projecten afhankelijk van

gemeenten (voor locaties) en de vraag van zorgpartijen. Gemeenten moeten locaties voor zorgvastgoed opnemen in hun omgevingsvisies en -plannen. Met zorgpartijen kunnen wij alleen in een goede onderlinge samenwerking tot een verantwoorde zorg- én vastgoedexploitatie komen. Om dit complexe proces van 'tekenen en rekenen' te ondersteunen, zetten wij ons landelijk in om te komen tot een standaardisering van het 'product intramurale zorgplek' en het proces om daartoe te komen. In samenwerking met de rijksoverheid willen we toe naar een bekostiging die zowel de zorg- als vastgoedexploitatie rendabel kan maken. Hierbij profileren wij ons naar overheden en zorgpartijen nadrukkelijker als partner en expert bij het realiseren van nieuw zorgvastgoed.

## 6 Bijdragen aan zorgzame wijken

---

### **Streven naar ‘samenredzaamheid’**

Onder samenredzaamheid verstaan wij dat de bewoners in een complex elkaar kennen en regelmatig ontmoeten, ook al is dat slechts terloops en spontaan. Als bewoners elkaar kennen, zijn ze eerder bereid elkaar een helpende hand te bieden en samen activiteiten te ondernemen. Dit bevordert het ‘thuisgevoel’ van mensen en maakt dat ze minder snel vereenzamen, langer vitaal blijven en langer de regie houden over het eigen leven. Hierdoor kan het moment worden uitgesteld dat zij een beroep (moeten gaan) doen op zwaardere en complexe zorg. De collectieve woonvormen van Woonzorg Nederland kunnen zo bijdragen aan de preventie van hoge zorgkosten, onder het mom ‘een onse welzijn scheelt een kilo zorg’.

Met onze woonformules willen we de ‘samenredzaamheid’ verder versterken. Dit wordt ook digitaal ondersteund met de Woonzorg Thuis app. De indruk bestaat dat het aandeel kwetsbare bewoners in onze complexen toeneemt. We zijn er ook voor deze mensen, maar zoeken naar de juiste balans met het oog op deze ‘samenredzaamheid’. Dat vraagt sturing op de samenstelling waarbij rekening wordt gehouden met de draagkracht van een complex. We gaan dan ook onderzoeken in hoeverre bij de woonruimteverdeling meer rekening kan worden gehouden met leefbaarheid, veerkracht en samenredzaamheid. Daarbij realiseren we ons dat we er zijn voor kwetsbare mensen en dat kwetsbaarheid vaak ook gaandeweg ontstaat. Ook willen we afspraken maken met gemeenten over leefbaarheid en welzijn.

## Verandering rol bewoners- consulenten

De bewonersconsulenten spelen een cruciale rol in het bevorderen van de leefbaarheid en ‘samenredzaamheid’ in onze complexen. Zij hebben direct contact met de bewoners en onze lokale ketenpartners en zijn samen met hen de ogen en oren in de buurt. Door flink te snoeien in administratieve taken en bedrijfsprocessen te verbeteren willen we bij de consulenten meer tijd vrijmaken voor een versterking van deze rol. Concreet gaat het daarbij om een intensivering van drie zaken:

- Het signaleren van mogelijke problemen van huurders of van de leefbaarheid en samenredzaamheid in de complexen.
- Het bijdragen aan de leefbaarheid in onze collectieve woonvormen en het realiseren van nieuwe woonformules. Hoe we dit precies vormgeven, werken we de komende periode verder uit.
- Het investeren in ketensamenwerking, zodat Woonzorg Nederland samen met bewoners en partners in de wijk kan bijdragen aan het samen zelfstandig wonen met een plus en daarbinnen het realiseren van nieuwe woonformules.

## Werken aan een zorgzame wijk

In het ondernemingsplan staat dat we breder kijken dan alleen naar onze panden en onze bewoners. Bij de (her) invulling en transformatie van panden kijken we naar het totale gebied en naar de rol die we met ons vastgoed kunnen spelen in het creëren van een zorgzame wijk. Daarbij streven we naar niet alleen gemeenschapsvorming in ons eigen complex, maar in de wijdere buurt of wijk. Dat doen we in samenwerking met onze ketenpartners en niet te vergeten onze bewoners. Zij spelen als vrijwilligers een cruciale rol in de gemeenschapsvorming. Woonzorg Nederland faciliteert dit met vastgoed en ondersteunt het proces door waar nodig partijen bij elkaar te brengen en initiatieven met elkaar te verbinden. Een mooi voorbeeld hiervan is ons complex Brinkpark in Blokker in Noord-Holland.

### **Wooncomplex Brinkpark in Blokker**

Wooncomplex Brinkpark ligt vlakbij het centrum van Blokker met voorzieningen in de buurt. Het voormalige zorgpand is in 2018 getransformeerd in zelfstandige sociale huurappartementen. De ontmoetingsruimte en het restaurant van het voormalige verzorgingshuis zijn zodanig verbouwd dat ze ook toegankelijk zijn geworden voor mensen van buiten. Bewoners van het complex

verzorgen hier samen met mensen uit het dorp als vrijwilliger allerlei activiteiten. Zij zoeken daarbij de verbinding met niet alleen de wijkbewoners, maar ook met bijvoorbeeld het onderwijs. Zo worden er activiteiten opgezet in samenwerking met de aangrenzende basisschool en een mbo-college. Brinkpark staat model voor één van onze zes woonformules, die dan ook toepasselijk 'Blokkerhuis' is genoemd.

We maken afspraken met gemeenten over leefbaarheid en welzijn. Dat gaat niet overal even eenvoudig vanwege beperkte tijd en budgetten bij gemeenten en welzijnsorganisaties. We leggen de prioriteit daar waar dit gezien de kenmerken van de bewoners en/of de leefbaarheid dit het hardst nodig is en daar waar we samen op kunnen trekken met de gemeente en/of andere lokale partners. We investeren in vaardigheden bij onze mensen om de ketensamenwerking op te pakken en reserveren middelen voor activiteiten

op het vlak van eenzaamheidsbestrijding. Dit passend binnen de mogelijkheden die we als corporatie hebben. We experimenteren en focussen de inzet, waarbij we per regio kijken naar de kansen gezien de lokale partners en naar de grootste urgenties in de complexen.

# 7 Accentverschuivingen in het huurbeleid

---

## Iets sterkere relatie tussen huur en inkomen

We integreren de aangekondigde aanpassingen in de wet- en regelgeving in ons huurbeleid. En hoewel het hanteren van een logische verhouding tussen huurprijs en kwaliteit van de woning als principe overeind blijft, krijgt dit in de uitwerking van ons huurbeleid minder nadruk. We kijken voortaan ook naar een goede verhouding tussen de huurprijs en het inkomen van de huurders. Dat doen we op verschillende manieren:

- We geven invulling aan het specifieke maatwerk waarover Aedes en Woonbond, in vervolg op het Sociaal Huurakkoord, eind 2019 afspraken hebben gemaakt. Huurders met lage (minimum)inkomens kunnen volgens deze regeling bij de jaarlijkse huuraanpassing huurbevriezing aanvragen als hun huur boven de aftoppingsgrens ligt. Dit doen wij alleen voor huishoudens zonder vermogen.
- We onderzoeken de mogelijkheden van uitbreiding van ons tweehurenbeleid. Hiermee maken wij woningen toegankelijk voor zowel ouderen met lage inkomens die een huur onder de aftoppingsgrens nodig hebben, als voor de secundaire doelgroep die ook een huur daarboven kan betalen. Momenteel doen we dit al voor woningen die bovengemiddeld geschikt zijn voor het leveren van complexe zorg. Op dit moment is circa 10% van ons bezit aan zelfstandige woningen ‘gelabeld’ om in aanmerking te komen voor het tweehurenbeleid.
- In ons huidige ondernemingsplan sluiten we het toepassen van inkomensafhankelijke huurverhogingen (IAH) nog uit. Van dit uitgangspunt stappen we af, aangezien de lage

middeninkomens in de wetsvoorstellen worden ontzien. Bij hogere inkomens vinden we het gerechtvaardigd dat de huur sneller naar de maximale huur groeit. Voor invoering checken we wel of de investering in tijd opweegt tegen de baten gezien de verwachte omvang van de groep.

### **Optimaliseren huurinkomsten**

Bij de bepaling van de (streef)huren die wij vragen aan nieuwe huurders

komt meer nadruk te liggen op het optimaliseren van de huurinkomsten. Dit doen wij ten behoeve van investeringen in beschikbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid.

Het vertrekpunt is en blijft dat onze woningvoorraad naar prijs een afspiegeling is van de vraag. We blijven dus de betaalbaarheid en toegankelijkheid voor onze doelgroepen waarborgen.

#### **Het tweehurenbeleid van Woonzorg Nederland**

Woonzorg Nederland hanteert bij bepaalde woningen een tweehurenbeleid. Het gaat om woningen met een streefhuur boven de aftoppingsgrens die meer dan gemiddeld geschikt zijn voor (complexe) zorgverlening, bijvoorbeeld aanleunwoningen bij een intramuraal complex.

Voor zorgbehoevende ouderen die hier graag willen wonen, maar een te laag inkomen hebben om ervoor in aanmerking te komen, verlagen we de huur tot beneden de eerste aftoppingsgrens. Zo komen de woningen alsnog voor hen beschikbaar en valt de toewijzing binnen de norm van 95% passend toewijzen.

# 8 Verduurzaming

---

## Speerpunt

Duurzaamheid is een belangrijk speerpunt voor Woonzorg Nederland. Dat was al zo in ons ondernemingsplan, maar we hebben onze ambities op dit gebied nader uitgewerkt. Op basis daarvan investeren we de komende jaren fors in de verduurzaming van onze portefeuille en onze bedrijfsvoering.

## Inzetten op drie sporen

Wij hanteren drie niveaus in onze duurzaamheidsaanpak, van groot naar klein.

- **Duurzaamheid in de breedte.**

Wij streven in de volle breedte naar een duurzame vastgoedportefeuille en bedrijfsvoering. We werken toe naar een CO<sub>2</sub>-neutrale portefeuille in 2050. Daarnaast besteden we aandacht aan een gezond binnenklimaat en aan circulariteit. We kijken in dit

verband naar het gebruik van duurzame materialen, hergebruik van materialen, een spaarzaam watergebruik, afvalreductie en de mogelijkheden van modulaire en aanpasbare productontwerpen. Ook onze toeleveranciers leggen we langs de CO<sub>2</sub>-maatlat en we kijken naar onze eigen bedrijfsvoering.

- **Energietransitie.**

We maken plannen voor hoe Woonzorg Nederland kan bijdragen aan de energietransitie van onze gebouwen en de mogelijkheden daarin van duurzame warmtenetten, fossiel- en gasloos verwarmen en koken en het duurzaam opwekken en opslaan van energie. We hebben hiervoor het programma Green Dream opgezet. Onderdeel hiervan is het benutten van onze daken voor zonnepanelen.



- **Naar energielabel B.**

Woonzorg Nederland wil uiterlijk eind 2023 de gehele bestaande woningvoorraad naar gemiddeld energielabel B brengen.

### **Huuraanpassing na verduurzaming**

In ons ondernemingsplan staat nog dat we het treffen van verduurzamingsmaatregelen niet gepaard laten gaan met een huurverhoging. Van dit uitgangspunt stappen we af.

Bij de keuze voor verduurzamingsmaatregelen kijken we kritisch naar het effect daarvan op de totale woonlasten voor onze huurders.

Ons streven is dat deze niet omhoog gaan na verduurzaming. Omdat verduurzaming leidt tot lagere energielasten, zullen we een klein deel van de investering dekken met een huuraanpassing. We sluiten hierbij aan op afspraken tussen Aedes en Woonbond uit het Sociaal Huurakkoord 2018. Zij hebben een ‘vergoedingentabel’ geïntroduceerd. Hierin is voor elke labelsprong een bedrag opgenomen dat de huurder aan energielasten bespaart. Dit bedrag hanteren wij als huuraanpassing bij verduurzamingsprojecten.

We rekenen hierbij met de gemiddelde besparing op complexniveau, een gelijkblijvend energiegebruik en gelijkblijvende energietarieven en –belasting. Daardoor kunnen we niet beloven dat elke individuele huurder er na verduurzaming qua woonlasten op vooruit zal gaan.

Verder onderzoeken we in hoeverre we aan huurders een bijdrage in de servicekosten kunnen vragen voor roerende zonnepanelen.

# 9 Hoe gaan we dit realiseren?

---

## **Digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet**

In 2018 hebben wij de Routekaart Organisatieontwikkeling vastgesteld. Dit was de basis voor de versterking van onze organisatie, zowel qua formatie als qua verbetering van onze bedrijfsprocessen. Dit is een continue proces dat we de komende jaren voortzetten. Daarnaast willen we de komende jaren in onze organisatieontwikkeling radicalere stappen zetten dan in de meer organische ontwikkeling van de afgelopen periode. We richten hiervoor het programma Woonzorg '21 op. Hierin staat een integrale aanpak van mensen, processen, besturing en systemen centraal. Het doel hiervan is om een meer wendbare organisatie te worden waardoor we mee kunnen blijven gaan met de ontwikkelingen in de maatschappij. We gaan kritisch kijken naar huidige werkwijzen. Innovatie en

automatisering zullen hierin een grote rol spelen als middel om het beter te doen. We kijken daarbij ook naar de buitenwereld om het wiel niet zelf opnieuw uit te vinden. Zo willen we routinematige werkzaamheden zo veel mogelijk digitaliseren, om daarmee tijd vrij te maken voor de zaken die er echt toe doen: persoonlijke aandacht voor de huurders, ketensamenwerking en innovatie. In het programma werken we in multidisciplinaire teams en denken we vanuit onze klanten, medewerkers en partners. Hierbij past de geleidelijke omvorming van Woonzorg Nederland in een matrixorganisatie, een 'team van teams'. Medewerkers werken met elkaar samen aan concrete projecten of processen, dwars door afdelingen heen.

## **Meer allianties smeden**

Allianties met andere organisaties zijn cruciaal bij het waarmaken van onze

missie om de seniorenhuisvesting in Nederland op een hoger plan te brengen. 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. In 2019 hebben we een alliantiebeleid geformuleerd. Dit geeft aan wie onze belangrijkste belanghouders zijn en hoe we ons tot deze partijen (willen) verhouden. Ons alliantiebeleid voorziet in een versterking van onze relaties met onze belangrijkste ketenpartners. We richten onze blik daarbij nog meer naar buiten. We profileren ons op lokaal, regionaal en landelijk niveau met concrete acties sterker dan voorheen als landelijk expert in de seniorenhuisvesting en wegbereider van nieuwe woonvormen.

### **Vernieuwing uitlokken**

Innovatie en vernieuwingskracht zijn noodzakelijk om onze doelen te verwezenlijken, om een adequaat woonaanbod te realiseren en om onderscheidend te zijn voor onze

doelgroep. De groep ouderen stijgt de komende jaren hard. Terwijl door (dreigende) tekorten op de arbeidsmarkt de nodige zorg en dienstverlening – zonder rigoureuze vernieuwing – niet overal in voldoende mate beschikbaar zal zijn. Experimenteeruimte voor initiatieven die van directe betekenis zijn voor onze huurders en hun fysieke omgeving vinden wij daarom van groot belang.

Vanuit ons innovatieprogramma organiseren we zowel extern als intern challenges. We schreven bijvoorbeeld met collega-corporaties Habion en Wooncompagnie een challenge uit om brandveiligheidsinnovaties voor senioren te vinden, zowel op het gebied van vluchten als preventie. Daarnaast zijn we in samenwerking met de Technische Universiteit Eindhoven en de Hogeschool Arnhem Nijmegen een onderzoek gestart naar de meerwaarde van gemeenschappelijk wonen in een vergrijzende samenleving. Het onderzoek duurt vier jaar en mondt uit in concrete ontwerprichtlijnen en -concepten voor passende woonvormen die het welzijn van oudere bewoners bevorderen.

## Waar nodig scherper aan de wind zeilen, prioriteren en faseren

Gezien onze hoge ambities kiezen we er de komende jaren voor om waar nodig ‘scherper aan de wind te zeilen’. We optimaliseren onze huurinkomsten, zonder de betaalbaarheid voor onze huurders in gevaar te brengen. We gebruiken onze financiële ruimte voor extra investeringen, zonder onze financiële continuïteit te ondermijnen. We blijven te allen tijde binnen de voor corporaties geldende financiële ratio’s. Tegelijkertijd realiseren we ons dat we onze lat hoog hebben gelegd. Prioriteren, faseren c.q. temporiseren op onderdelen en waar nodig zoeken naar alternatieven zal noodzakelijk zijn. Hoe en wanneer dit vorm krijgt, kan nu nog niet worden voorzien. Belangrijk daarbij is de grote onzekerheid rond de duur en de impact van het Coronavirus. Samen met andere partijen verkennen we scenario’s om impact te kunnen duiden en voor zover nodig en mogelijk maatregelen te kunnen treffen.

## Uitnodiging

Voor de realisatie van onze doelen zijn we, nog meer dan van onze financiën, afhankelijk van de samenwerking met en medewerking van derden.

De afgelopen jaren heeft in alle maatschappelijke sectoren een beweging plaatsgevonden terug naar de kerntaken. Organisaties, ook woningcorporaties, zijn zich terug gaan trekken in de eigen silo’s, en deden daarin vooral ‘hun eigen ding’. Woonzorg Nederland roept de maatschappelijke partners waarmee zij werkt nadrukkelijk op om de silo’s te doorbreken, om een *coalition of the willing* te vormen. Wij mogen wel de financiële ruimte hebben om onze doelen te realiseren, we kunnen dat nooit alleen. De kracht zit in het smeden van allianties. Met gemeenten en andere partijen om locaties ter beschikking te stellen, met zorgorganisaties om te zoeken naar standaardisering, met maatschappelijke partners en ondernemers om meer preventief te werk te kunnen gaan. Zo kunnen wij samen inhoud geven aan de nieuwe (collectieve) manieren van wonen waaraan senioren zo’n behoefte hebben.

Amstelveen, mei 2020

Drukfouten en wijzigingen voorbehouden.



[www.woonzorg.nl](http://www.woonzorg.nl)

**WOON  
ZORG**  
NEDERLAND

