

Samen kleur geven aan wonen voor senioren

Ondernemingsvisie Woonzorg Nederland
2023-2026



**WOON
ZORG**
NEDERLAND



Inleiding

Woon- en werkgeluk centraal

Woonzorg Nederland gaat de komende jaren hard werken om het woongeluk van haar huurders en werkgeluk van haar medewerkers te vergroten. Daarmee maken we een fundamentele beweging naar de onderliggende basiswaarden waar het in ons werk werkelijk om draait. Hoe we dat gaan doen, beschrijven we in deze ondernemingsvisie. We kijken daarin vooruit naar 2035, met 2026 als belangrijk ijkpunt. In dat jaar bekijken we waar we staan en passen we onze koers waar nodig aan in de volgende ondernemingsvisie.

Wie zijn we en wat drijft ons?



Woonzorg Nederland is een landelijk werkende woningcorporatie die zich richt op **woongemeenschappen voor senioren**.

Ons woonaanbod is divers en sluit aan op de verschillende levensfases, leefstijlen en culturele achtergronden van senioren. Het varieert van geclusterd wonen-met-een-plus tot en met wonen met 24-uurs(verpleeg)zorg.

Wonen
met een
plus

Wonen
in een
gemeen-
schap

Wonen
met
buurt-
centrum

Wonen
met
zorg

Zorg-
wonen

Wij streven naar een zo hoog mogelijk **woongeluk** van onze huurders. Gezien hun hogere leeftijd houdt dat onherroepelijk verband met gezondheidszorg. We gaan in ons werk daarom uit van het concept **positieve gezondheid**, waarin de gezondheid (preventief) wordt bevorderd door meedoen, zingeving en bewegen.

De afgelopen jaren hebben we woonvormen ontwikkeld die hier vorm en inhoud aan geven. En we hebben in onze Living Labs Empathische woonomgeving de relatie onderzocht tussen woonvorm en het welbevinden en de zorgconsumptie van bewoners. We bouwen hier de komende jaren **samen met huurders en partners** op voort met nieuwe living labs. Doel is te **innoveren** op gebouw en tuinen, de inzet van technologie en gemeenschapsvorming.

Naast onze huurders zetten we de komende jaren ook onze **medewerkers op 1**. We zijn ervan overtuigd dat een glimlach op hun gezicht uiteindelijk ook een beter resultaat oplevert voor de huurder. Verder hebben wij net als elke andere corporatie een grote opgave in het **verduurzamen** van de portefeuille en **uitbreiden** van het woningaanbod. Daarbij willen we onze woningen toegankelijk en **betaalbaar** houden voor mensen met een laag én middeninkomen.



Wat verandert er?

Wat gaan we anders, meer of beter doen dan in de periode van de vorige ondernemingsvisie uit 2017? Hoe geven we samen met anderen kleur aan het wonen voor senioren?

- *Van prachtige voorbeelden naar standaard.* We realiseren onze woonvormen in de praktijk. Het worden in elk gebied standaardonderdelen van ons woonproduct. En we blijven vernieuwen om (meer) te kunnen bijdragen aan positieve gezondheid.
- *Verbreden op het vlak van duurzaamheid.* De zelfstandige voorraad van Woonzorg Nederland is de afgelopen jaren aangepakt via een 'programma label B'. De uitdaging ligt nu in het verduurzamen van het zorgvastgoed en de uitvoering van de mede door ons ondertekende Green Deal Duurzame Zorg. Daarnaast willen we duurzaamheid breder gaan insteken. We streven voortaan ook naar circulair en klimaatadaptief bouwen en bevorderen waar mogelijk de biodiversiteit.
- *We hebben de uitbreiding van onze voorraad op de rails gezet.* Na een periode van krimp door verkoop en transformatie van niet geschikt bezit gaan we nu groeien. Om de bouwproductie op te voeren, slaan we de weg in van standaardisering en verdere ketensamenwerking. We realiseren ons echter ook dat we dit niet allemaal zelf in de hand hebben. Ons bouwtempo wordt ook bepaald door het gebrek aan locaties, materiaal en menskracht.

- Op het vlak van *betaalbaarheid* zijn we op koers. Met daarbij als kanttekening dat we nog niet weten hoe de verandering van de huurtoeslag gaat uitwerken.
- We brengen meer *variatie in de dienstverlening* aan voor mensen die bij ons huren en voor zakelijke huurders. Digitaal in de basis, persoonlijk waar nodig en met keuze in inhoud en intensiteit van de dienstverlening. Dit doen we in nauwe samenwerking met onze partners.
- We versterken de *participatie*, het eigenaarschap van het wonen en samenwerking ten aanzien van het realiseren van communities en van zorgzame buurten. De bewonersconsulent is samen met de huurderscommissie (of andere huurdersvertegenwoordiging) een belangrijke schakel in het lokale netwerk.
- We ontwikkelen een *Woonzorg-manier van agile werken*, nodig om samen met anderen de ambities in het gewenste tempo waar te maken.

Leeswijzer

- Hierna schetsen we eerst de ontwikkelingen om ons heen.
- Onder (2) geven we aan voor wie wij zijn en wat wij voor hen willen betekenen.
- In (3) kijken we vooruit: wat willen wij in 2035 bereikt hebben?
- Dit werken wij uit in zeven bouwstenen (4 t/m 10). De eerste vijf gaan over de inhoud van ons werk, de zesde over de (nieuwe) manier waarop wij willen werken, de zevende over wat dit betekent voor onze medewerkers. Hoe bevorderen we hun werkgelegenheid?
- Tot slot gaan we in (11) in op de vraag of en hoe we de ambities uit deze visie financieel kunnen waarmaken.

1. Wat zien en verwachten we om ons heen?



Woonzorg Nederland opereert niet in een vacuüm. Wij werken in een omgeving die voortdurend verandert. Die veranderingen vormen de 'randvoorwaarden' waarbinnen we ons werk doen. De koers die wij volgen, is daarom altijd ook een reactie op de ontwikkelingen om ons heen. Daarin springen op dit moment twee zaken in het oog: de groeiende variatie in de doelgroep waarvoor wij werken en de turbulente ontwikkelingen – soms crises – in de samenleving.

Inspelen op de mondiger én steeds diversere groep huurders

We willen allemaal wonen op een plek waar we ons thuis voelen, invloed hebben op hoe we wonen en leven in een prettige buurt. Dat wordt niet anders als we ouder worden. Veel mensen verhuizen niet en worden prettig oud in de woning waar ze al lang wonen. Een toenemend aantal ouderen wil echter wel verhuizen.

De voorkeuren van deze mensen zijn net zo gevarieerd als die van de rest van de bevolking. Met als uitzondering dat het **karakter van de directe omgeving en de voorzieningen in de buurt** een grotere rol spelen in de woonkeuze. We zien ook dat ouderen anticiperen op een levensfase waarin ze mogelijk slechter ter been worden of alleen komen te staan. Ook groeit het aandeel migrantenouderen. Ze hebben vaak een kwetsbaardere gezondheid, maar tegelijkertijd een groter sociaal netwerk voor informele hulp.

Mensen die bij ons huren, zijn gemiddeld bijna 80 jaar en nog heel vitaal. Dat geldt ook voor de potentiële verhuizers. Tegelijkertijd **groeit ook het aantal ouderen met (meerdere) chronische ziekten** en daarmee de druk op verpleegplaatsen.

Net als in andere sectoren zien we dat mensen als huurder **meer invloed willen op wat er gebeurt en vaker actief mee willen doen**, en/of zelf zaken in de hand willen houden. Veel leveranciers spelen daar al jaren op in, onder andere door meer klantvriendelijke digitalisering. De mensen en organisaties die bij ons huren, verwachten die beweging ook van Woonzorg Nederland. Het draait hierbij om gemak, hoge kwaliteit en vlotte afhandeling. Organisaties die bij ons huren, maken zelf ook die beweging.

Groeiende behoefte aan samen zelfstandig wonen

De **woningmarkt zit op slot**. Mensen die een woning zoeken, staan lang in de rij of moeten diep in de buidel tasten. Er moeten in Nederland de komende tien jaar bijna een miljoen woningen worden gebouwd om meer huishoudens een eigen plek te geven en meer doorstroming te realiseren. De wil is er bij veel partijen. Belemmerende factoren zijn er echter ook: een gebrek aan locaties, de stikstofproblematiek, de stijgende rente en bouwkosten en personeelstekorten. Intussen staat de koopkracht onder druk, vooral vanwege de stijgende energieprijzen.

De **vergrijzing** zet door, zelfs nog sterker dan de voorbije decennia. Het aantal 80-plussers verdubbelt tussen nu en 2040. Op dat moment is een kwart van de bevolking ouder dan 65 jaar, waarvan een derde 80+. Ons huidige zorgstelsel is dan qua kosten en capaciteit niet meer houdbaar. Tegelijkertijd zien we **een groeiende variatie in vitaliteit**. Van zeer vitale en zelfstandige senioren tot senioren die hulp nodig hebben bij het organiseren van het dagelijkse leven, of zijn aangewezen op een plek in het verpleeghuis.

Ook is er een **variatie in leefstijl**, waarbij onderliggende waarden en gedeelde interesses bepalen hoe, waar en met wie mensen willen wonen.

Er wordt een groot beroep gedaan op de zelfredzaamheid van mensen, wat wordt versterkt door een tekort aan personeel in de zorg. Formele zorg en ondersteuning komen pas in beeld als het echt niet anders kan. Preventie wordt daardoor steeds belangrijker, en steun van de directe omgeving is noodzakelijk. De formele structuren zijn hier echter nog niet op ingericht. Intussen groeit het aantal lokale en kleinschalige initiatieven in de samenleving om samen zaken te organiseren, bijvoorbeeld door faciliteiten te delen.

We zien mede daarom **de vraag naar geclusterde woonvormen (samen zelfstandig) en zorgvastgoed groeien**. Het huidige regeerakkoord gaat uit van het scheiden van wonen en zorg. Ook bij de beschikbaarheid van 24-uurszorg moet het wonen daarom zelfstandig plaatsvinden.

Urgentie van CO₂-reductie en klimaatadaptatie

De **klimaatverandering** heeft op allerlei gebieden enorme gevolgen voor (al) het leven op aarde. De noodzaak om de CO₂-uitstoot razendsnel te reduceren en compenseren is groot. Tegelijkertijd moet meer worden ingezet op adaptatie. Ook in Nederland zien we een toename van weersextremen, waardoor we ons moeten voorbereiden op hogere temperaturen, langdurige droogte en meer neerslag en piekbuien. Dat heeft gevolgen voor hoe we in ruimtelijke plannen moeten omgaan met water en bodem. De urgentie wordt steeds sterker gevoeld bij onze zakelijke en particuliere huurders, en bij de politiek.

De kansen van technologie benutten

Technologie gaat onmiskenbaar een steeds grotere rol spelen in het leven van onze huurders. In de communicatie, maar ook in het faciliteren van gezondheid en welbevinden. Dit vervangt niet de noodzaak van ruimte voor ontmoeten en sociale verbinding, maar biedt kansen voor het vergroten van gezondheid, gemak en zelfredzaamheid.

Technologie en de beschikbaarheid van data beïnvloeden ook onze manier van werken: ze maken het mogelijk om slimmer, duurzamer en op termijn ook betaalbaarder te werken. Zowel in diverse primaire processen als in de bouw en het onderhoud van vastgoed. Het benutten van deze kansen is nodig gezien de krapte op de arbeidsmarkt. Ook Woonzorg Nederland en haar leveranciers merken dat het moeilijker wordt om talenten aan te trekken en te behouden.

Scherper zijn in toekomstscenario's

We ervaren op dit moment veel **instabiliteit** in de wereld. Een pandemie, invasies, oorlogen en onrust in diverse regio's leiden onder andere tot grote vluchtelingenstromen, economische onvoorspelbaarheid en hoge energieprijzen en inflatie. Dit zet de samenleving onder druk, doet de koopkracht dalen en maakt het (nabije en langere) toekomstperspectief van veel mensen onzekerder. Dit vraagt om meer scherpte in toekomstscenario's en de impact daarvan op onze strategie.

Wonen en ouderen prominent op de politieke agenda voor de komende jaren

Te midden van alle turbulentie zien we dat bij de **overheid** de woon-, zorg en klimaatcrisis prominenter op de agenda staan dan vier jaar geleden. Dit blijkt onder andere uit de volgende zaken.

- Het *regeerakkoord 2022* stuurt aan op meer (betaalbare) woningen voor senioren, passende zorg en preventie. Tegelijkertijd wordt ingezet op het scheiden van wonen en zorg.
- De *Nationale Woon- en Bouwagenda en bijbehorende programma's* (BZK) en het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (afgekort WOZO, VWS, juli 2022) geven daar nader invulling aan.
- De *Nationale Prestatieafspraken* tussen het Rijk, Aedes, Woonbond, VNG en IPO (juni 2022) beschrijven de inzet van partijen in de realisatie van de Nationale Woon- en Bouwagenda, met uitzondering van de ambitie t.a.v. verpleegplaatsen.
- Het programma WOZO gaat uit van 'zo veel mogelijk zelf, thuis en digitaal' en zet in op realisatie van 170.000 levensloopbestendige woningen en 80.000 geclusterde woningen voor senioren. Het programma stelt dat er geen extra verpleeghuisplaatsen bij mogen. Het aantal verpleeghuisplaatsen blijft daarmee op 130.000. Extra plekken met 24-uurszorg zullen in extramurale setting gerealiseerd moeten worden.
- Het *programma Wonen en Ouderen* (BZK, november 2022) bevat aanvullend de realisatie van 40.000 geclusterde seniorenwoningen geschikt voor 24 uurszorg. Van corporaties wordt verwacht dat ze een deel van deze woningen realiseren (binnen de gemaakte nieuwbouwafspraken). Hiervoor komt een aparte subsidieregeling en een apart huurregime.

2. Samen kleur geven aan wonen voor senioren



Sociaal contact en een goede gezondheid maken Nederland een van de aantrekkelijkste landen ter wereld om te wonen. Een eigen voordeur hoeft in ons land niet tot eenzaamheid of afhankelijkheid te leiden, ook niet als je ouder wordt.

Gebouwen moeten dan wel de ruimte bieden om samen zelfstandig te wonen. Daarvoor zijn woonvormen nodig die ontmoeting en zelfredzaamheid voor iedereen bereikbaar maken. En die **positieve gezondheid** faciliteren, zodat mensen daadwerkelijk langer in de vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen. Zo kan iedereen zijn eigen woongeluk vinden, hoe klein de portemonnee ook is.

Woonzorg Nederland gaat voor een afwisselend woonaanbod voor senioren dat past bij verschillende leefstijlen, culturele achtergronden, woonwensen en zorgvragen. **Want voor de nieuwe generatie senioren bepaalt niet hun leeftijd hoe ze willen en kunnen wonen, maar hun leefstijl en vitaliteit.**

We realiseren onze ambitie door middel van **co-makenschap**. Samen met huurders, zorgpartners, gemeenten én als collega's onderling. Vanuit een open cultuur en betrokkenheid bij mens en milieu geven we ruimte aan innovatie, persoonlijkheid en eigen initiatief. Zo kan iedereen het beste uit zichzelf halen. We bieden een aantrekkelijke en stabiele basis waarin je als huurder, partner en collega wordt gehoord en gewaardeerd.

Samen geven we kleur aan wonen voor senioren. En voegen we betekenis en waarde toe voor mensen die bij ons huren, onze medewerkers, onze zakelijke huurders en de maatschappij.

2.1 Zelfstandige huurders

Mensen die bij ons (willen) huren vinden bij ons een comfortabel thuis, betaalbaar en duurzaam, met een aantrekkelijke gezamenlijke (buiten)ruimte waar je anderen kunt ontmoeten.

Dat vatten we in navolging van ons Landelijk Huurders Platform (LHP) samen onder **woongeluk**.

Hiervoor realiseren we woonvormen (gebouw, woonomgeving, dienstverlening) die aantrekkelijk zijn om naartoe te verhuizen op het moment dat je nog vitaal bent. En waar de meesten kunnen blijven wonen als de mobiliteit afneemt en de zorgvraag groeit.

Samen met zorgpartijen realiseren we ook woonvormen in de soms onvermijdelijke fase dat 24-uurs zorg en toezicht nodig zijn.

Met onze woonvormen dragen we bij aan het **bouwen van leefgemeenschappen**. Een **mix van jong en oud** kan dit bevorderen. Met het oog op aantrekkelijke woongemeenschappen voor senioren nemen we dan ook gericht meer ruimte voor jongere huishoudens.

Wonen zien we als een basisbehoefte. Onze woonvormen zijn toegankelijk voor mensen met een beperkt inkomen; de woonlasten passen bij de portemonnee van deze groep. De focus ligt op mensen die afhankelijk zijn van **sociale huur**. Ook huishoudens met een middeninkomen hebben echter beperkte kansen. Daarbij kan een mix van inkomensgroepen de draagkracht van een complex en buurt vergroten. Vandaar dat we een deel van ons aanbod richten op huishoudens met een **middeninkomen**.

Mensen die bij ons huren zien we niet alleen als huurder. Het zijn nadrukkelijk ook **co-makers** in het verwezenlijken van een aantrekkelijke woonsituatie en zorgzame woonomgeving.

Op kleine schaal bieden we huisvesting voor **(jonge) mensen met een structurele lichamelijke of geestelijke beperking**.

Dit doen we als hun vraag naar wonen met diensten goed past binnen een van onze woonvormen voor senioren en als de woningen geschikt zijn om 'goed oud' in te worden. We opereren niet actief op deze markt, maar in samenhang met bestaande relaties en/of specifieke lokale omstandigheden.

Woongeluk volgens huurders (Bron: LHP, 2021):

- Bouwkundig in orde: geen tocht en vocht, geen gebreken en niet gehorig, duurzaam met een prettig binnenklimaat.
- Veilig voelen in en om de woning.
- Buitenruimte en groen in de buurt.
- Thuisgevoel: eigenheid en herkenbaarheid, kunnen personaliseren van de eigen woning en invloed hebben op inrichting en sfeer gezamenlijke ruimten.
- Kennen van burens en buurtgenoten, verbonden voelen en van betekenis kunnen zijn voor elkaar. Liever een goede buur dan een verre vriend.
- Voorspelbare en betaalbare woonlasten.
- Een fijne buurt met voorzieningen nabij.

Geluk is een werkwoord. Als huurder kan je daadwerkelijk invloed uitoefenen op je eigen woongeluk – dat is échte participatie.

(Bron: Woongeluk volgens huurders, LHP 2021)

2.2 Onze medewerkers

Onze medewerkers maken nu en in de toekomst het verschil. Zij staan bij ons naast de huurders **op 1**. Bij alles wat we doen is het belangrijk dat het **waarde** oplevert voor de huurders van nu en straks en dat de medewerkers er **plezier** in hebben. Als goed werkgever vinden we dat onze plicht.

Mensen die bij ons werken zijn **betrokken bij de leefwereld** van de mensen en organisaties die bij ons huren. Ze zijn **trots** op wat we samen doen. We zijn ervan overtuigd dat een aantrekkelijke en stimulerende werkomgeving zorgt voor gemotiveerde medewerkers die het beste uit zichzelf en anderen weten te halen. Ook maakt dit ons een aantrekkelijke werkgever in een steeds krappere arbeidsmarkt.

Werkgeluk volgens medewerkers (Bron: De Barn, 2021):

- Betekenisvol werk doen: een maatschappelijke bijdrage leveren & het verschil maken voor huurders.
- Stimulerende werkomgeving waar resultaat wordt geboekt en gevierd, en waar ruimte is voor vernieuwing.
- Uitdagende werkomgeving waar je wordt gestimuleerd jezelf persoonlijk te ontwikkelen.
- Veilige werkomgeving waar collega's elkaar respecteren.
- Werkplezier: lol beleven met elkaar.
- Aantrekkelijke werkgever met goede arbeidsvoorwaarden en aandacht voor de balans tussen werk en privé.

Ook hier geldt: geluk is een werkwoord. Medewerkers hebben een grote invloed op het eigen werkgeluk.

2.3 Onze (klein-)zakelijke huurders

We werken samen met de **zorgpartijen** die verpleeghuizen van ons huren. Met hen creëren we een prettige woonsituatie voor mensen die 24-uurszorg nodig hebben en werken we aan zorgzame buurten.

Een kleinere maar voor de bewoners niet minder belangrijke groep zijn de **klein-zakelijke** huurders. Zij zorgen voor faciliteiten en levendigheid in een plint en buurt. Naast huurders zijn zij belangrijke **co-makers** in het verwezenlijken van onze woonvormen en zorgzame buurten.

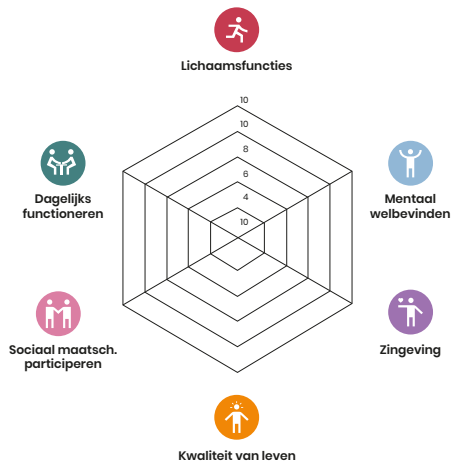
Zakelijke huurders bieden we **duurzaam en goed onderhouden vastgoed dat past bij hun bedrijfsvoering en bedrijfsfilosofie, alsmede goede dienstverlening**.

2.4 De maatschappij

Met onze inzet op collectieve woonvormen, modern zorgvastgoed en zorgzame wijken dragen we bij aan de aanpak van drie bredere maatschappelijke opgaven:

- **Positieve gezondheid.** Geclusterde woonvormen waar bewoners naar elkaar omzien en samen activiteiten ontplooiën, waar faciliteiten beschikbaar zijn en meerdere partijen samenwerken, helpen mensen om langer zelf- en samenredzaam te zijn. Gezonde gebouwen en een gezonde woonomgeving die uitdaagt te bewegen, hebben een bewezen impact op de gezondheid van mensen. Zo remmen ze de zorgvraag.
- **Dynamiek op de woningmarkt.** Aantrekkelijke woonvormen voor senioren komen niet alleen tegemoet aan de wens van veel senioren zelf. Ze brengen ook een keten van verhuizingen op gang waarmee gezinnen en starters een (passender) woning kunnen vinden.
- **Duurzame leefomgeving.** Op het gebied van energie, materiaalgebruik, klimaatadaptatie en biodiversiteit kunnen wij bijdragen aan de aanpak van de klimaatcrisis.

Door te kunnen opereren op het kruispunt van deze drie invalshoeken neemt Woonzorg Nederland in Nederland een unieke positie in. Wij voelen dan ook de plicht om de lat voor onszelf hoog te leggen.



Positieve gezondheid is een brede kijk op gezondheid die uitgaat van veerkracht van mensen zelf (bron: www.iph.nl).

"Onze medewerkers maken nu en in de toekomst het verschil."

3. De zeven bouwstenen in 2035



Zorgzame
complexen
en buurten

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

- Mensen die bij Woonzorg Nederland huren zijn tevreden met hun woonsituatie (ervaren woongeluk).
- Alle gebouwen voldoen aan een van onze woonvormen en dragen daarmee bij aan een zorgzame woonomgeving.



Nieuwe
oplossingen
wonen + zorg

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

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



Duurzame
leefomgeving

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

- 60% CO₂-reductie in 2030; 50% circulair in 2030.
- Woonzorg Nederland bouwt natuurinclusief en stimuleert biodiversiteit.
- Alle gebouwen zijn veilig en gezond en voldoen aan de kwaliteit van Woonzorg Nederland.



Betaalbaar en
toegankelijk
aanbod

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

- De woonlasten zijn passend en voorspelbaar.
- De huren voor zakelijke huurders zijn passend, transparant en voorspelbaar.
- Woonzorg Nederland verruimt de kansen voor huishoudens met middeninkomens.

in één oogopslag



Ruimte op de
woningmarkt

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

- Verminderde druk op de woningmarkt voor senioren en via doorstroming voor anderen.
- De portefeuille groeit mee met de vraag. Daarmee draagt Woonzorg Nederland naar rato bij aan de bouwopgave voor corporaties en de opgave in wonen met 24-uurs zorg.



Waarde
gedreven
werken

Focus op waarde voor de gebruiker. Digitaal en wendbaar ondersteunt waarde en snelheid van handelen.

- Woonzorg Nederland werkt vanuit de leefwereld van huurder en gebruiker (waardegedreven).
- Hogere participatiegraad, grotere betrokkenheid en inbreng van huurders.
- Gevarieerde & gewaardeerde dienstverlening en samenwerking.
- Klantprocessen (zakelijk en particulier) zijn klant-georiënteerd gedigitaliseerd.
- Verschuiving van traditionele naar moderne organisatie.



Werkgeluk
ervaren

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

- Heldere waardepropositie Woonzorg Nederland als werkgever: 'betekenisvol werk'.
- Medewerkers ervaren zichzelf en hun werk als betekenisvol en van waarde.
- Werkgeluk draagt bij aan gezondheid, productiviteit, creativiteit en innovatie.
- Aantrekken en behouden juiste talenten door sterke positie op de arbeidsmarkt.
- Talent ontwikkelen en behouden om optimaal te presteren voor onze huurders.

4. Leefbare en zorgzame complexen en buurten



Zorgzame
complexen
en buurten

Wat komt er op ons af?

De mensen die bij ons huren zijn in het algemeen positief over woning en omgeving. Huurders voelen tegelijkertijd de druk op leefbaarheid toenemen door een groeiende concentratie aan mensen met een rugzak. Ook is er een tekort aan (betaalde en onbetaalde) menskracht in niet alleen leefbaarheid, maar ook zorg, welzijn en veiligheid. Dat maakt zelf- en samenredzaamheid steeds belangrijker. Daarmee groeit de behoefte aan wat we eerder 'wonen-met-een-plus' hebben genoemd. In een geclusterde woonvorm waar mensen elkaar kennen en naar elkaar omzien – en waar een zorgpartij effectief de zorg kan leveren – voelen mensen zich minder eenzaam en kan er op zorg worden bespaard.



Wat willen we bereiken: wensbeeld 2035

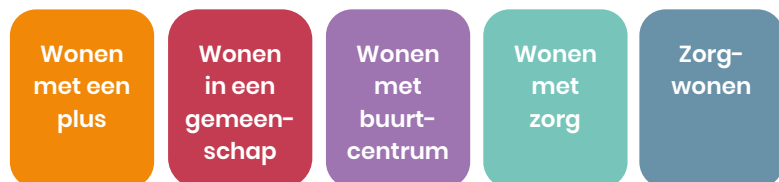
Van betekenis

Mensen die bij ons huren zijn **tevreden met de woonsituatie**. Ze voelen zich gemiddeld genomen minder eenzaam en doen een kleiner beroep op zorg (door te werken aan **positieve gezondheid**).

Wat leveren we daarvoor op

- Al onze woongebouwen zijn veilig en toegankelijk, met ruimte voor ontmoeten en voor samen doen, met technologie die het leven comfortabeler maakt. De **bewonersconsulent** kent de huurders en gaat actief het gesprek aan met hen en het lokale netwerk. Dat noemen we **G'oud**. Met G'oud als basis bevat de portefeuille van Woonzorg Nederland een **variëteit aan woonvormen**. Deze verschillen – afgestemd op de leefstijl en vitaliteit van de bewoners – in voorzieningen en in dienstverlening van de bewonersconsulent en partners. Dit kan in elk gebouw in de tijd veranderen, al naar gelang de behoefte van de mensen die er wonen en de ontwikkelingen in de buurt. De keuze loopt van wonen-met-een-plus tot zorgwonen. De woonvormen die we hiervoor hebben ontwikkeld, zijn in de praktijk herkenbaar en worden gewaardeerd.

Woonzorg Nederland woonvormen:



- De **bewonersconsulent** verandert steeds meer in een 'sociaal ondernemer' die (variërend per woonvorm) huurders 'met de handen op de rug' helpt in het **bouwen van een woongemeenschap**, samen met partners in de buurt.
- Voor de woongemeenschap is de **draagkracht** van een bewonersgroep van belang. Waar nodig en mogelijk houden we daar rekening mee in de verdeling van woningen. Ook een **mix van jong en oud** kan van grote waarde zijn.
- Al onze huurders kunnen straks terecht op een digitaal **platform** waar wij, samen met anderen, de weg wijzen in het brede aanbod voor een veilige en zorgzame woonsituatie. Dit maakt het vinden van passende oplossingen een stuk makkelijker.

Van betekenis

We dragen bij aan **zorgzame buurten**.

Wat leveren we daarvoor op

- We (her)ontwikkelen vanuit een aantrekkelijke gebiedsontwikkeling, samen met (potentiële) bewoners en de buurt.
- In een deel van onze woonvormen (Blokkehuis, Dorpsveteraan) faciliteren we functies waar (buurt)bewoners, vrijwilligers en lokale organisaties samen komen.
- Op diverse plekken zijn we partner in het realiseren van zorgzame buurten, samen met bewoners, gemeente, zorgpartijen en andere lokale partners. In zorgzame buurten zijn (onder meer) de openbare ruimte en infrastructuur aantrekkelijk en toegankelijk, worden vrijwilligers ondersteund en is de 'waakvlamfunctie'¹ geregeld.

¹ Bron: waakvlamfunctie nodig voor kwetsbare bewoners, AEF in opdracht van Aedes, 2020



Doelen 2026

- Mensen die bij ons huren, ervaren woongeluk. Na een nulmeting bepalen we hiervoor het doel voor eind 2026. Voor huurders zijn ook de kwaliteit van het gebouw en de betaalbaarheid van invloed op het woongeluk. Dit komt verderop in deze visie aan de orde.
- Alle gebouwen voldoen aan wat we hiervoor als G'oud hebben bestempeld, of aan een van de andere woonvormen.
- We hebben inzicht in hoe de gezondheid wordt beïnvloed door woonvorm en woonomgeving en welke factoren daarin cruciaal zijn (door het Onderzoek Netwerk Vitaliteit en onze Empathische Living Labs).

Veranderagenda: belangrijkste verandering, ketensamenwerking en innovatie

- De woonvormen van Woonzorg Nederland staan. De focus verschuift naar het **realiseren** van de woonvormen en het creëren van woongemeenschappen. Dat laatste doen we samen met **huurders en partners**, met de **bewonersconsulent** steeds meer in een rol als 'sociaal ondernemer'. Deze beweging is al ingezet. Wel moet de precieze inzet van de bewonersconsulent nog scherper worden afgestemd op de woonvorm en de wensen van de huurders.
- **Ketensamenwerking!** (1) We versterken de samenwerking in lokale netwerken, zoals al ingezet met G'oud. Daarbij besteden we bijzondere aandacht aan de bijdrage aan zorgzame buurten (waartoe, wat, waar en hoe) (2) We zetten een platform op met het aanbod wonen, diensten en zorg en bouwen dit uit naar behoefte van gebruikers.
- **Innovatie!** Lerend van onze 'living labs' (zoals binnen de Dutch Empathic Environment Livinglabs – DEEL), en met feedback van de huurders, optimaliseren we onze woonvormen in het faciliteren van woongeluk, leefgemeenschappen en positieve gezondheid. Bijzondere aandacht gaat uit naar technologie, waarvoor we samen werken met onder meer zorgkantoren en zorgpartijen.

"Ons doel: mensen die bij ons huren, ervaren woongeluk."

5. Nieuwe oplossingen voor wonen met 24-uurszorg



Wat komt er op ons af?

We zien een dubbele vergrijzing en een toename van de zorgbehoefte, met een groeiende druk op verpleeghuizen. Begin 2022 stonden ruim 18.000 mensen op de wachtlijst voor langdurige zorg¹ en de vraag groeit. De beoogde uitbreiding van wonen met 24-uurszorg² vindt met de huidige kabinetsplannen geheel in zelfstandige woonvormen plaats. Het eerdergenoemde uitgangspunt daarbij is: **zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan**, met tevens een grotere nadruk op preventie. Dit betekent ook dat in al onze woonvormen steeds meer zorg geleverd moet kunnen worden. Vanwege de intensiteit kan het nodig zijn wonen met 24-uurszorg te clusteren. Uitgaande van de huidige verpleeghuizen en huidige condities staan de betaalbaarheid, leefbaarheid en uitvoerbaarheid van nieuwe woonvormen met 24-uurszorg onder druk. Samen met zorgorganisaties gaan we daarom op zoek naar nieuwe oplossingen om **woongebouwen** te realiseren waar (al dan niet geclusterd) **24-uurszorg** kan worden geleverd.

¹ Landelijke rapportage wachtlijsten Verpleging & Verzorging (Wlz), 4^e kwartaal 2021, Zorgverzekeraars Nederland en Zorginstituut Nederland

² Bestuurlijke Afspraken wonen en zorg, VWS, BZK, Aedes, Actiz, ZN april 2021



Wat willen we bereiken: wensbeeld 2035

Van betekenis

Mensen zijn steeds **minder afhankelijk van de woonplek** voor het ontvangen van **complexe zorg**.

Wat leveren we daarvoor op

- Zelfstandige woningen van Woonzorg Nederland zijn goed toegerust voor (door mensen zelf te organiseren) zorg thuis. Dat geldt voor al onze **woonvormen**. In sommige woonvormen, zoals G'oud Geregeld, optimaliseren we samen met zorgpartijen de condities voor zorg thuis.
- **Buurtvoorzieningen** maken langer zelfstandig wonen in de buurt mede mogelijk. Woonzorg Nederland realiseert deze waar nodig zelf, op plekken waar we veel zelfstandige woningen hebben én we goed samenwerken met zorgpartij en gemeente. Voorwaarde is uiteraard dat de voorzieningen rendabel kunnen worden geëxploiteerd.

Van betekenis

Mensen die 24-uurszorg en toezicht nodig hebben, kunnen **kiezen voor een intramurale setting of een geclusterde woonvorm met zorg**.

Zorgpartijen die bij ons huren zijn tevreden met het **eigentijdse en duurzame zorgvastgoed** en met de samenwerking rond zorg in onze woonvormen.

Wat leveren we daarvoor op

- Zorgpartijen die bij ons (willen) huren kunnen nog steeds bij ons terecht. Het in 2022 **bestaande zorgvastgoed** is – indien nodig en mogelijk door een langlopende samenwerking – verduurzaamd en gemoderniseerd voor een prettige en gezonde woon- én werkomgeving.
- **Uitbreiding** realiseren we in principe in **vastgoed dat hetzelfde is als de andere geclusterde woonvormen van Woonzorg Nederland**. Technologie en zorg kunnen naar behoefte worden toegevoegd via samenwerking met (onder andere) zorgpartijen. Het is goed denkbaar dat een gebouw geheel of gedeeltelijk wordt bestemd voor mensen die 24-uurszorg nodig hebben.
- **Specifieke voorzieningen of specifiek vastgoed** voor 24-uurszorg realiseren we alleen in een langdurige samenwerking met zorgpartijen.
- De **leefbaarheid** van complexen met 24-uurszorg en het welzijn van de bewoners is een gedeelde verantwoordelijkheid van bewoners en hun netwerk, Woonzorg Nederland, de zorgpartijen, welzijnsorganisaties en de gemeenten.



Doelen 2026

- Zorgorganisaties waarderen de dienstverlening van en de samenwerking met Woonzorg Nederland (we gaan voor een 8).
- We hebben een 'stelselonafhankelijk' woonproduct dat geschikt is voor 24-uurszorg en betaalbaar voor eigenaar en gebruikers.

Veranderagenda: belangrijkste verandering, ketensamenwerking en innovatie

- Onze **intramurale portefeuille groeit niet meer**. Gezien de groeiende vraag naar wonen met 24-uurs zorg zit onze uitdaging daarom in het samen met zorgpartijen mogelijk maken van zorg in de zelfstandige woonvormen van Woonzorg Nederland. Het gaat om haalbaar en schaalbare oplossingen, die een toekomstbestendige exploitatie mogelijk maken. De aantallen woonvormen met 24-uurszorg nemen we op in een nieuwe **wensportefeuille**.
- **Ketensamenwerking!** Voor het versterken van de mogelijkheid van zorg thuis en daarmee het bijdragen aan de beoogde beweging 'zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan', intensiveren we de samenwerking met partners. Dat doen we in het bijzonder met gemeenten, zorgorganisaties en zorgverzekeraars.
- **Innovatie!** We gaan onze Living labs verbreden. Daarin willen we ook gaan verkennen hoe we (betaalbaar) in al onze woonvormen de condities voor 24-uurszorg kunnen verbeteren en een stelselonafhankelijk woonproduct voor complexe zorg kunnen realiseren.

"Samen met
zorgorganisaties
gaan we daarom op
zoek naar nieuwe
oplossingen."

6. Duurzame leefomgeving



Wat komt er op ons af?

De klimaat-, biodiversiteit- en grondstoffencrises zijn enorm en urgent. We stevenen af op een *point of no return*, als we dat niet al gepasseerd zijn. In (inter)nationale afspraken zijn heldere ambities neergelegd om het tij te keren. Dit vergt een forse inspanning op het vlak van energie, materiaalgebruik en groen & blauw in de omgeving. Woonzorg Nederland neemt hierin haar verantwoordelijkheid en verbreedt en verscherpt de inzet op verduurzaming. Ook de mensen en organisaties die bij ons huren vragen in toenemende mate aandacht voor de impact van de klimaatverandering (hitte en wateroverlast). De sterk stijgende energielasten vergroten voor hen de urgentie tot energiebesparing. Voor huurders staat 'duurzaam' ook voor goed onderhouden, veilig en gezond. Voor mensen die bij ons huren is dat een cruciaal onderdeel van woongeluk. Voor organisaties die bij ons huren is dat van belang voor een gezonde en prettige woon- en werkomgeving.



Wat willen we bereiken: wensbeeld 2035

Van betekenis

Mensen die bij ons huren genieten van een **prettig en gezond binnenklimaat**, warm in de winter en koel in de zomer.

Plantsoenen van Woonzorg Nederland zijn **biodiversiteits-hotspots** en nodigen uit tot buiten **bewegen en ontmoeten**.

Voor huurders blijft de maandelijkse rekening **betaalbaar**.

Zakelijke huurders zijn tevreden over de kwaliteit van de gebouwen en ervaren het comfort van een **gezond binnenklimaat voor de medewerkers en bewoners**.

Wat leveren we daarvoor op

- Het gebouw gebonden energieverbruik is beperkt. De mogelijkheden voor energieopwekking op of aan het gebouw zijn benut.
- De milieubelasting in de hele (ver)bouwketen is gereduceerd.
- Een **gebouw met buitenruimte** van Woonzorg Nederland is in 2050 goed te herkennen: de omgeving is groen en het gebouw vaak ook. Daken liggen vol zonnepanelen. Tuinen bevorderen de lokale biodiversiteit en waar nodig en mogelijk dragen we bij aan het gemeentelijke beleid voor klimaatadaptatie. Dit zijn standaard onderdelen van nieuwbouw, renovatie en onderhoud, en van tuinaanleg en – onderhoud.
- Alle gebouwen voldoen aan de Woonzorg Nederland-kwaliteit: ze zijn duurzaam, gezond en **goed onderhouden** met bijzondere aandacht voor **veiligheid** en **toegankelijkheid**.
- **Betaalbaarheid** en **gezondheid** zijn richtinggevend voor de keuzes die we maken. Dit sluit aan op onze focus op seniorenwoningen en zorgvastgoed. Huurders betalen meer huur, maar verbruiken minder energie.

- Zowel mensen als de organisaties die bij ons huren zijn goed voorgelicht over de invloed die ze zelf hebben op hun energieverbruik en woonlasten.

Van betekenis

Reductie van de milieu-impact op het gebied van energie, materiaal en grondstoffen.

Met het oog op welzijn en gezondheid dragen we bij aan biodiversiteit en klimaatadaptatie.

Wat leveren we daarvoor op

- Om al onze middelen op termijn groen te maken (*green assets*) reduceren we de CO₂-uitstoot ten opzichte van 1990 met 60% in 2030 en 100% in 2050.
- Daarmee dragen we naar rato bij aan de Nationale Prestatieafspraken op het gebied van duurzaamheid.

Van betekenis

Voor **medewerkers** is duurzaamheid in al het werk verweven: we doen waar we voor staan.

Wat leveren we daarvoor op

- Duurzame kantoren, inrichting, mobiliteit, catering enzovoort.
- Duurzaamheid is een cruciaal onderdeel van elke inkoopbeslissing.
- Leveranciers en producten met *fair trade* genieten de voorkeur, evenals leveranciers die aantoonbaar invulling geven aan *social return*.



Doelen 2026

- De CO₂-uitstoot is gereduceerd met 52% (ten opzichte van 1990).
- De MilieuPrestatie Gebouwen (MPG) is lager dan 0,5.
- De Woonzorg Nederland-kwaliteit is geformuleerd; de opgave is in beeld en vertaald in programma's.

Veranderagenda: belangrijkste verandering, ketensamenwerking en innovatie

- **Verbreding:** we gaan van energietransitie naar het vergroenen van al onze middelen (*green assets*). Verder verduurzamen wij naast de woonportefeuille ook het zorgvastgoed. Ook werken we aan gerichte programma's voor de Woonzorg Nederland-kwaliteit waarin (onder meer) veiligheid en gezondheid worden meegenomen.
- **Ketensamenwerking!** We (ver)bouwen met ketenpartners, met hergebruikte en *biobased* materialen en voor de Woonzorg Nederland-woonvormen op maat gemaakte gebouwdelen.
- **Innovatie!** Het (ver)bouwproces is met ketenpartners **smart ingericht** en **datagestuurd**. Dit maakt demontage en hergebruik mogelijk. Ook kan via sensing tijdig en efficiënter worden ingegrepen.

"Mensen die bij ons huren genieten van een prettig en gezond binnenklimaat."

7. Betaalbaar en toegankelijk



Wat komt er op ons af?

Woonlasten zijn cruciaal voor mensen die bij ons (willen) huren. Dat gaat over de toegang tot een woning nu, maar ook over de voorspelbaarheid van woonlasten in de toekomst; “kan ik hier blijven wonen?”

Senioren voelen de koopkracht onder druk staan, ook al is deze in vergelijking met andere lage inkomensgroepen gemiddeld genomen beter. De druk komt van de groeiende inflatie en stijgende energietarieven. Senioren hebben geen tot weinig perspectief op inkomensgroei. Ze zijn daarvoor afhankelijk van de indexering van uitkeringen en pensioenen en het overheidsbeleid op het gebied van koopkracht.

Mensen met een laag of middeninkomen hebben beperkte keuze. De toegang tot sociale huur is strikt geregeld. Huishoudens met de laagste inkomens kunnen alleen terecht in de goedkoopste woningen. Huishoudens met middeninkomens (tot 1,5 keer modaal) hebben maar beperkt toegang tot de sociale huur; intussen zijn voor hen maar weinig woningen met een middenhuur beschikbaar. De overheid heeft hier gelukkig (weer) aandacht voor. Ze zet in op verruiming en een doelmatige inzet van de betaalbare voorraad. Dit komt terug in de Nationale Prestatieafspraken.

Ook voor **zakelijke huurders** is betaalbaarheid van belang, als belangrijke onderlegger van een rendabele zorgexploitatie. Zakelijke huurders maken zich zorgen over de stijgende energielasten en groeiende krapte aan arbeidskrachten.



Wat willen we bereiken: wensbeeld 2035

Van betekenis

Mensen met lage en middeninkomens die bij ons (willen) huren hebben gezien hun inkomen **toegang** tot onze woningen, voor zover de regels voor inkomen en huurprijs dat toelaten. We streven naar een **gezonde mix** binnen buurt en/of gebouw.

Wat leveren we daarvoor op

- Onze sociale voorraad naar **huurklasse** is een afspiegeling van de vraag naar **inkomensklasse**. Dit geldt ook voor geclusterd zelfstandig wonen met complexe zorg, mits de condities dit mogelijk maken (zie paragraaf 5).
- Het streven is om het aandeel van de totale portefeuille dat geschikt is voor mensen met middeninkomens uit te breiden naar 10%.

Van betekenis

De **woonlasten** passen bij de draagkracht van de doelgroep.

Wat leveren we daarvoor op

- De woonlasten (huur, energie, servicekosten) zijn **gematigd, voorspelbaar en betaalbaar**. Voor de betaalbaarheid hanteren we de normen van het Nibud als richtsnoer.
- Woningen worden verduurzaamd om zo de **energielasten** te beperken.

Van betekenis

Zakelijke huurders die bij Woonzorg Nederland (willen) huren, kunnen dat doen tegen een goede prijs-kwaliteitverhouding.

Wat leveren we daarvoor op

- Zorgpanden voldoen aan een aantal **basis** kwaliteiten met een heldere afbakening en voorspelling van het onderhoud, tegen een **redelijke prijs**.
- Extra kwaliteit of dienstverlening is mogelijk tegen extra huur, rekening houdend met een voor zowel de huurder als verhuurder rendabele exploitatie.
- Zorgpanden worden verduurzaamd om de **energielasten** te beperken.

Doelen 2026:

- Mensen met een inkomen tot de grens van passend toewijzen kunnen in 70% van onze sociale huurvoorraad terecht. De verdeling van de portefeuille in woonlastenklassen (huur, servicekosten en energie) volgt de inkomensverdeling van de doelgroep. Dit percentage wordt herijkt in de wensportefeuille 2023.
- We breiden het aantal middenhuur woningen uit tot bijna 700 eind 2026.
- Organisaties die bij ons huren hebben inzicht in de opbouw en ontwikkeling van de huur.

Veranderagenda: belangrijkste verandering, ketensamenwerking en innovatie

- We sturen steeds meer op **woonlasten**, waarbij we rekening houden met de relatie tussen prijs en kwaliteit. Ook nemen we de ruimte om te sturen op een grotere doelmatigheid gezien het inkomen. Dit doen we in het bijzonder bij zorgwonen. We vernieuwen het **prijsbeleid voor organisaties die bij ons huren**.
- **Ketensamenwerking!** We intensiveren preventie via vroegsignalering en samenwerking met gemeenten, inclusief het maatwerk voor huurders die door hun woonlasten in de knel komen.

8. Ruimte op de woningmarkt



Wat komt er op ons af?

De vergrijzing zet door, zelfs nog sterker dan de voorbije decennia. Senioren die willen verhuizen, ervaren een tekort aan aantrekkelijke woonvormen. Ook groeit de wachtlijst voor verpleegplaatsen. Met stagnatie op de woningmarkt als gevolg. En dat terwijl de krapte op de woningmarkt al zo groot is.

Politiek is hier steeds meer aandacht voor. Het Rijk zet in op de bouw van 100.000 nieuwe woningen per jaar, waarvan een derde door de corporaties. Een aanzienlijk deel daarvan moet geschikt zijn voor senioren, gezien hun vraag en de doorstroming die daarmee op gang komt. De realisatie staat echter onder druk, door gebrek aan geschikte locaties, stijgende bouwkosten en grote tekorten aan personeel en materialen.

In de **Nationale Prestatieafspraken** (juni 2022) zijn de volgende ambities opgenomen:

- Nieuwbouw van 100.000 woningen per jaar waarvan 1/3e door corporaties (250.000 sociale huur en 50.000 midden-huur in tien jaar tijd).
- Realisatie van 50.000 woningen in geclusterde woonvormen door corporaties (in bestaande voorraad of via de hiervoor genoemde nieuwbouw).

In aanvulling daarop bevat het **Programma Wonen en Ouderen** (nov. 2022) 40.000 woningen geschikt voor verpleegzorg, waarvan een derde tot de helft door corporaties (in bestaande voorraad of in de reeds afgesproken nieuwbouw).



Wat willen we bereiken: wensbeeld 2035

Van betekenis

In de toekomst kunnen **47 tot 50.000 huishoudens in onze gebouwen wonen** (zelfstandig en intramuraal).

Wat leveren we daarvoor op

- Onze portefeuille is meegegroeid met de ontwikkeling van de vraag, waarmee we naar rato hebben bijgedragen aan de bouwopgave voor corporaties. Daarvoor gaan we naar een uitbreiding van gemiddeld 400 tot 500 eenheden per jaar.
- We betrekken (potentiële) huurders en de buurt bij het maken van plannen.

Van betekenis

Woningzoekenden kunnen ons **gemakkelijk vinden**. Door de woning die zij achter laten, komt een **keten van verhuizingen** op gang. Dat creëert kansen voor gezinnen en starters.

Wat leveren we daarvoor op

- Het mutatieproces verloopt heel snel, waardoor het aantal verhuurdagen is toegenomen en het proces voor de mensen die bij ons komen huren soepel en snel verloopt. Daarbij houden we, vanuit het streven naar zorgzame complexen en buurten, oog voor maatwerk in de woonruimteverdeling.
- Samen met gemeenten en andere corporaties in een gebied stimuleren en faciliteren we verhuizingen. Zo komen per verhuurde woning gemiddeld twee of meer andere verhuizingen tot stand.

Van betekenis

Organisaties die bij ons (willen) huren vinden ruimte voor zorg- of dienstverlening.

Wat leveren we daarvoor op

- We zijn en blijven verhuurder voor zorgpartijen die bij ons willen huren.
- In multifunctionele gebouwen verhuren we ruimten aan (maatschappelijke) ondernemers die van betekenis zijn voor de mensen die er wonen en de zorgzame buurt.



Doelen eind 2026

- We breiden onze totale portefeuille in de komende jaren uit in een tempo van gemiddeld 400 tot 500 eenheden per jaar. De eerste jaren ligt daarbij de focus op het versnellen van het proces van ontwikkeling en realisatie. Daarna voeren we het tempo van uitbreiden op.
- Een betere benutting van de voorraad door een reductie van de leegstand met 40% t.o.v. 2022.

Veranderagenda: belangrijkste verandering, ketensamenwerking en innovatie

- Intensiveren van de reeds ingeslagen weg. De afgelopen jaren hebben we flink geïnvesteerd in transformatie, dispositie en acquisitie. Na krimp van onze portefeuille door afstoten en slopen van niet geschikt (te maken) gebouwen groeit deze weer vanaf 2023.
- **Innovatie!** Eind 2026 rollen de duurzame woonvormen zo van de lopende band. Prefab, modulaire bouw en industrialisering zijn noodzakelijk voor de gewenste versnelling en verduurzaming van de bouwproductie.
- We zoeken naar versnellingsmogelijkheden in het hele proces, vanaf het verkorten van de beginfase tot bijvoorbeeld modulaire oplossingen voor tijdelijke herhuisvesting.
- **Ketensamenwerking!** We hebben nieuwe partners voor het versnellen van de uitbreiding (qua posities en realisatiekracht).
- We 'verleiden' gemeenten tot het ter beschikking stellen van **locaties**. We benutten kansen voor **verdichting** op of nabij eigen kavels. We zetten daarbij de bril op van een **aantrekkelijke buurt**: een gebouw is onderdeel van een groter gebied dat we samen met anderen (her)ontwikkelen.

"We breiden onze totale portefeuille in de komende jaren uit."

9. Waarde toevoegen voor onze huurders en omgeving



Wat komt er op ons af?

Het vermogen van organisaties om zich continu aan te passen aan hun omgeving is een cruciale eigenschap geworden om succes te hebben. Technologische, maatschappelijke en demografische ontwikkelingen gaan snel. Ze zorgen voor steeds nieuwe kansen en uitdagingen om producten en diensten te bieden die voldoende aansluiten op de vraag. Technologie en data zijn hierin belangrijke *gamechangers*. We zijn als consument gewend geraakt aan bedrijven die ons 24/7 ontzorgen, goed kunnen luisteren, snel kunnen bedienen, non-stop over alle vorderingen informeren en doorlopend om feedback vragen. Maar ook aan mogelijkheden om online van alles zelf te kunnen regelen. Deze gewenning geldt ook voor de mensen en organisaties die bij Woonzorg Nederland huren, de leveranciers die voor en met ons werken en onze medewerkers. Dat wil niet zeggen dat vanaf nu bij Woonzorg Nederland alles alleen nog maar digitaal moet. Ook voor ons wordt het echter cruciaal om op een gepaste manier te reageren op wat de omgeving van ons vraagt. Om van buiten naar binnen te redeneren en voldoende wendbaar te zijn om in te kunnen spelen op (gewenste) veranderingen. Alleen zo kunnen wij onze (toekomstige) huurders en gebruikers leveren wat zij van ons verwachten.

Wat willen we bereiken

In de uitvoering van onze strategie en het realiseren van onze doelstellingen zijn drie elementen van belang: het leveren van toegevoegde waarde, het inzetten van de juiste mensen op de juiste plek en het vinden van een bij Woonzorg Nederland passende manier van werken en innoveren. Dat vraagt van onze organisatie een verandering in hoe we opereren.

Wat willen we bereiken: wensbeeld 2035

Van betekenis

Waardegedreven werken

Elke verbetering van organisatie of dienstverlening moet waarde toevoegen voor de gebruiker.

Waar zien we dat in terug

- We sturen op **wat het werk aan waarde oplevert** en niet op het volgen van een voorgeschreven format. Mensen en organisaties die bij ons huren, herkennen deze betrokkenheid.
- We staan daarvoor in **nauwe verbinding met de gebruiker** in het ontwerpen, testen en verder ontwikkelen van onze dienstverlening, of dat een huurder, zorginstelling, leverancier of medewerker is.
- We redeneren niet vanuit afdelingen of interne processen, maar vanuit de waarde zoals de gebruiker dit beleeft.
- **Duurzaam** werken is herkenbaar in alle facetten van de eigen bedrijfsvoering, inclusief sociale rechtvaardigheid.

Van betekenis

Digitale transformatie:

think digital, act social

Waar zien we dat in terug

- We zetten data en digitalisering in om **meer waarde** te kunnen leveren in de bediening van de klant, **makkelijker samen te kunnen werken** met partners en leveranciers en het **werkplezier en de toegevoegde waarde** van medewerkers te vergroten. Dit doen we door routinematig en handmatig werk te elimineren en informatie snel, makkelijk en toegankelijk te ontsluiten.
- We zetten onder meer in op het faciliteren van **self service** voor huurders (zodat zij controle krijgen over informatie en contact), **sociale interactie** en **informatievoorziening** naar huurders en zorginstellingen via online kanalen, automatiseren van de interactie met onderhoudspartners, verzamelen en analyseren van data ten behoeve van **data gedreven werken** en **automatiseren van (papier) administratieve processen**. Zo krijgen we een beter overzicht over wat we doen en hoe we kunnen sturen. Het applicatielandschap van Woonzorg Nederland ondergaat hiervoor een grote verandering.
- Digitalisering of **self service** is overigens nadrukkelijk geen doel op zich. Persoonlijk contact blijft een belangrijk uitgangspunt in de waarde van Woonzorg Nederland. We digitaliseren de dienstverlening dan ook onder het motto **think digital, act social**. Hoe meer zaken digitaal kunnen worden afgehandeld, hoe meer tijd er is voor het persoonlijk contact met vooral onze bewoners.

Wat willen we bereiken: wensbeeld 2035

Van betekenis

Woonzorg agile manier van werken

Waar zien we dat in terug

- Consistente organisatieontwikkeling waarbij de balans is verschoven naar meer 'modern' (gericht op verandering, lenig, zelforganiserend, waardegedreven en in ketens) en minder 'traditioneel' (procesgedreven, hiërarchisch, in silo's).
- We hebben in de afgelopen periode met kleine tijdelijke 'scrumteams' een *agile*, dat wil zeggen **lenige en wendbare werkwijze** ontwikkeld voor grotere veranderinitiatieven. Sterke, multidisciplinaire teams zetten vanuit waardeketens in korte cycli resultaten neer. De teams zijn in hoge mate zelfstandig en worden niet op een traditionele manier aangestuurd.
- Deze werkwijze past bij Woonzorg Nederland, sluit aan op het werken in waardeketens en geeft grip op en tempo aan de digitale transformatie.
- **We breiden deze daarom gaandeweg uit in de gehele organisatie.** We begeleiden dit op basis van een aantal leidende uitgangspunten. Deze beweging naar een grotere wendbaarheid zorgt ervoor dat veranderingen steeds sneller kunnen landen in de organisatie. Omdat veranderingen worden ingezet om waarde toe te voegen voor de gebruiker, wordt deze dus ook sneller bediend met verbeteringen.

Van betekenis

Landelijk en lokaal van waarde

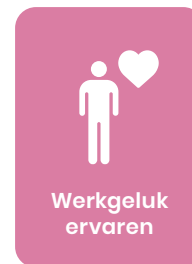
Waar zien we dat in terug

- Landelijke bundeling van kennis, kunde en innovatiekracht.
- Bestendige participatie in landelijke, regionale en lokale netwerken.
- Regieteams zijn in regie en in de positie om invloed uit te oefenen op lokale condities die cruciaal zijn voor het realiseren van de woonvormen van Woonzorg Nederland.

Veranderagenda: speerpunten 2023-2026

- Voorgaande vertalen we in een transitiepad met daarin aandacht voor de 'harde' en 'zachte' elementen van de ontwikkeling van de organisatie.

10. Werkgeluk ervaren



Wat komt er op ons af?

Medewerkers zoeken meer dan voorheen werk met betekenis, waarin ze zichzelf kunnen ontwikkelen. Ze zijn kritischer op de waarde die een organisatie toevoegt en de manier waarop het werk wordt gedaan. Een duurzame bedrijfsvoering met respect voor mens en natuur wint aan belang, net als een goede (en tegelijkertijd vervagende) balans tussen werk en privé.

De arbeidsmarkt wordt krappere. Dat is op dit moment al scherp zichtbaar in bijvoorbeeld de zorg, de bouw en het onderwijs. Dit zal de komende jaren alleen maar sterker worden en steeds meer ook onze organisatie raken.

De betekenis die we willen hebben voor huurders en partners, vraagt veel van onze medewerkers. Diverse vaardigheden winnen aan belang en moeten verder worden ontwikkeld. Denk aan communicatie en verbinding, zelforganiserend vermogen, hybride werken, digitaal werken of de werkwijze in scrum teams. Dit vraagt bij de medewerkers om veerkracht, innovatiekracht en aanpassingsvermogen. Woonzorg Nederland faciliteert de ontwikkeling van deze vaardigheden; medewerkers zijn en blijven in regie om ze ook daadwerkelijk te ontwikkelen.

We zorgen ervoor dat we de juiste mensen aantrekken en behouden door te investeren in werkgeluk. Medewerkers halen voldoening en plezier uit hun werk, omdat dit ertoe doet voor huurders en de maatschappij, omdat ze resultaat zien én zich persoonlijk kunnen ontwikkelen. Dit alles in een fijne en veilige werkomgeving met betrokken collega's. Werkgeluk creëer je samen. Medewerkers, teams en leidinggevenden én het management hebben elk een eigen rol én verantwoordelijkheid hierin. Het goede gesprek met elkaar voeren over werkgeluk is essentieel. Woonzorg Nederland stimuleert deze dialoog.

Wat is werkgeluk?



Bron: Happy Office "Het Happy office manifest", 4 pijlers van een positieve werkcultuur

- **Purpose**
Het gevoel dat je een bijdrage levert aan iets wat groter is dan jezelf, een verschil maken, het gevoel hebben dat wat jij op je werk doet, nuttig is.
- **Positivity**
Samen plezier maken zorgt voor een goede sfeer en dat leidt tot creativiteit, prettigere samenwerking en betere resultaten.
- **People**
Hoe is de verbinding met andere mensen? Mag je jezelf zijn? Krijg je waardering en durf je je uit te spreken?
- **Progress**
Het boeken van voortgang in zinvol werk.

Wat willen we bereiken: wensbeeld 2035

Van betekenis

Waarde toevoegen: medewerkers ervaren dat ze van betekenis zijn en zinvol werk doen. Zij maken persoonlijk en lokaal het verschil voor onze huurders.

Waar zien medewerkers dat in terug

- Medewerkers voelen zich thuis bij het ideaal en de vooruitstrevendheid van Woonzorg Nederland. Ze zijn trots op Woonzorg Nederland.
- Medewerkers stellen de leefwereld van de mensen en organisaties die bij ons (willen) huren centraal, niet de wereld van processen en systemen.
- Medewerkers zijn creatief in het vinden van de juiste en leukste oplossingen.
- Medewerkers zijn vitaal en het verzuim is beperkt.



Wat willen we bereiken: wensbeeld 2035

Van betekenis

In **verbinding** met collega's en partners (krachten bundelen): medewerkers maken onderdeel uit van teams waarin ze gezien en gehoord worden en het plezier in het werk belangrijk is.

Waar zien medewerkers dat in terug

- Medewerkers ervaren en creëren een veilige omgeving waarin plezier, waardering en respect voor elkaar centraal staan.
- Er wordt samengewerkt in teams en/of ketens waarin de uiteindelijke waarde voor een huurder of gebruiker centraal staat.
- Medewerkers voeren regie over het eigen werk en worden betrokken bij het bepalen van doelen en het behalen hiervan. Ze ervaren ruimte voor innovatie en eigen ideeën.
- Woonzorg Nederland biedt flexibiliteit, faciliteiten en ruimte om vitaal te zijn en blijven en werk & privé in balans te houden.
- De variëteit in de organisatie is een afspiegeling van de maatschappij waarvoor wij van betekenis willen zijn.

Van betekenis

Voortgang boeken en **continu verbeteren** staan centraal. Medewerkers staan continu stil bij wat er beter kan en handelen ernaar.

Waar zien medewerkers dat in terug

- Medewerkers voelen zich uitgedaagd op en gewaardeerd om de prestaties die we leveren.
- De organisatie kent een consistente koers en duidelijke doelen. Daarbinnen is ze in beweging en is er altijd en zichtbaar ruimte voor ideeën van medewerkers om de dienstverlening te verbeteren.
- Collega's helpen elkaar om beter te presteren.

Van betekenis

Persoonlijk excelleren

Waar zien medewerkers dat in terug

- Medewerkers voelen het vertrouwen om anders te durven denken en doen door verantwoordelijkheid te nemen.
- Talenten worden gezien en benut. Er is ruimte om ze optimaal in te zetten.
- Er is ruimte voor professionele en persoonlijke ontwikkeling, ook buiten de gebaande paden.
- Medewerkers voelen zich gewaardeerd (en daarmee gestimuleerd).



Van betekenis Aantrekkelijke werkgever

Waar zien medewerkers dat in terug

- Het juiste talent wordt aangetrokken en behouden.
- Medewerkers waarderen de stabiele arbeidsvoorwaarden.
- We werken tijd- en plaatsonafhankelijk in een prettige, flexibele en hybride werkomgeving.

Veranderagenda: speerpunten 2023–2026

1. Uitbouwen leiderschap

Van leiderschap als functie... naar handelen als leider.

We verwachten van iedereen persoonlijk leiderschap: in het dagelijks werk, de eigen ontwikkeling en eigen welzijn en vitaliteit. Leidinggevende rollen zijn in diverse varianten zichtbaar, zowel voor 'klassieke' afdelingen als in zelfsturende teams, zowel hiërarchisch als niet-hiërarchisch. Kenmerkend aan leiderschap is het geven van vertrouwen en beslissingsruimte, en het faciliteren en doorontwikkelen van de agile manier van werken in de teams.

2. Meer zelfsturende teams

Van hiërarchie en functies... naar ketens en rollen.

Medewerkers gaan steeds meer in multidisciplinaire teams werken. Woonzorg Nederland faciliteert het flexibel kunnen werken in wisselende rollen. Zelfsturende teams bepalen zelf hun prioriteiten op basis van waarde en focussen op het resultaat.

3. Talent aantrekken & behouden

Van bescheiden en traditioneel... naar aantrekkelijk en toekomstbestendig. Woonzorg Nederland maakt werk van een sterke positie en sterk imago op de arbeidsmarkt. Dit doen we om het juiste talent aan te trekken. Het beschikken over toekomstbestendige vaardigheden, de juiste houding en een klik met de organisatiecultuur zijn daarbij essentieel. Om mensen te behouden bieden we stabiele arbeidsvoorwaarden, een prettige en hybride kantooromgeving en de ruimte om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken. Verder bieden we kansen en goede faciliteiten voor (loopbaan)ontwikkeling.

4. Werkgeluk vergroten

Van tevreden zijn met je werk... naar geluk ervaren in je werk. Woonzorg Nederland wil bijdragen aan het werkgeluk van medewerkers. Dit maakt hen gezonder, succesvoller en creatiever. Vitaliteit en welzijn zijn daarom belangrijke speerpunten, als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de medewerker, teams en organisatie.

11. Solide en ondernemend



Inzet van financiële ruimte om maatschappelijke waarde te realiseren

De financiële positie van Woonzorg Nederland is sterk. We zetten zoveel mogelijk financiële ruimte in om onze doelen te bereiken én borgen de continuïteit van de organisatie op de langere termijn. Op die manier zijn onze financiën voluit inzetbaar – niet als doel, maar als middel.

We maken continue omgevingsverkenningen. Zo weten we wanneer we kunnen versnellen of moeten vertragen bij een veranderende interne en externe omgeving. Naast de conjunctuur is daarin vooral de politiek van belang, plus de kwaliteit en snelheid van planprocessen met lokale overheden en ketenpartners.

We zijn een landelijke speler. We bakenen onze budgetten niet langjarig regionaal af, maar koppelen deze op bedrijfsniveau aan de landelijke opgaven. We zijn actief in twaalf gebieden die samen het hele land dekken. Elke van deze gebieden heeft een eigen dynamiek. Niet overal is het volume en de aard van de vraag naar seniorenhuisvesting even groot. En niet overal doen zich voor Woonzorg Nederland op dezelfde momenten kansen voor om te vernieuwen, veranderen en groeien. Daarom is het belangrijk om te kunnen mee-ademen, en de verdeling van projecten en middelen over de twaalf gebieden frequent te herijken. Zo boeken we – overall – het hoogst mogelijke maatschappelijke resultaat, en voegen we het snelst waarde toe.

Investerings in de bestaande voorraad kiezen en plannen we naar gelang de aard en conditie van het betreffende complex. Investerings in nieuwbouw richten we op die gebieden waar de tekorten aan wonen-met-een-plus het grootst zijn en waar een netwerk aanwezig is of kan worden gecreëerd voor een goed woonzorglandschap.

We hebben en houden toegang tot aantrekkelijke financieringsfaciliteiten van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). We respecteren de normen die zij daarbij als voorwaarde stellen. Daarnaast hanteren we eigen signaleringsnormen, waardoor we risico's tijdig en goed kunnen opvangen.

Financiële sturing

Bij keuzes over de inzet van middelen hanteren we een financieel beleid voor hoe we financieringsbronnen en bestedingsdoeleinden aan elkaar koppelen. We sturen primair op onze kasstromen. We hanteren hierbij het principe van het *revolving fund*: we geven jaarlijks niet meer uit dan we ontvangen. Zo kunnen we zoveel mogelijk middelen inzetten voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Tegelijkertijd blijven we zo langjarig binnen de financiële ratio's voor de sector opereren. Concreet komt ons beleid neer op de volgende spelregels.

Investerings in bestaand bezit – renovaties en investeringen in duurzaamheid – financieren we intern geheel uit de operationele kasstroom uit de exploitatie van onze vastgoedportefeuille. De bestaande voorraad die we willen behouden, houdt daarmee zichzelf langjarig op kwaliteit.

Investerings in uitbreiding van onze voorraad door nieuwbouw financieren we primair op bedrijfsniveau met externe leningen. Dit doen we in een verhouding waarbij de netto huuropbrengsten van deze investeringen gelijk zijn aan de rentelasten van de aan te trekken financiering. Op deze wijze blijft de operationele kasstroom langjarig stabiel, en blijven er voldoende middelen uit die exploitatie over om de kwaliteit op langere termijn te kunnen financieren.

De vernieuwing – in de vorm van sloop/nieuwbouw – financieren we uit de opbrengsten uit verkoop (van vastgoed dat we niet langjarig willen vasthouden omdat het niet geschikt – te maken – is voor onze doelgroep of niet kan rekenen op voldoende afzet).

Verkoop helpt om onze portefeuille doelmatiger te maken voor het realiseren van onze maatschappelijke meerwaarde. Met het restant van de opbrengsten uit verkoop en/of de operationele kasstroom financieren wij intern het deel van de investeringen in nieuwbouw waarvoor geen lening wordt aangetrokken.

We maken **éxtra groei door nieuwbouw** en aankoop mogelijk met 100% externe financiering. Dat is mogelijk omdat we ruimte hebben in onze financiële ratio's, en vanwege de gunstige verhouding tussen het netto huurrendement van onze nieuwbouwinvesteringen en de rente van externe leningen. Deze zogeheten 'accelerator' maakt een extra financieringsstroom mogelijk. Deze zetten we in zolang we voorzien dat de exploitatiekasstromen uit het bestaande vastgoed voldoende op peil blijven om de bestaande voorraad langjarig in stand te houden. Bij elke jaarbegroting maken we deze afweging opnieuw.

Financiële haalbaarheid: prioriteren en bijsturen

Op de ambities van deze ondernemingsvisie is een financiële toets uitgevoerd over een periode van tien jaar. Conclusie is dat we binnen de huidige context de grenzen van de financiële ruimte raken. Zodra de financiële context indringend verandert, bijvoorbeeld door een omslag of langdurige tegenwind in de conjunctuur, aanpassingen van het belastingregime, nieuwe bepalingen in de Woningwet of een nieuw huurakkoord in de sector, stellen we de keuzes indien nodig bij. Dit zal in de praktijk veelal neerkomen op het nader temporiseren (sneller, langzamer, anders) van de ingerekende ambities per jaar.

Als we keuzen moeten maken ligt de prioriteit bij zaken die het meeste waarde toevoegen en die het dichtste bij de unieke toegevoegde waarde van Woonzorg Nederland liggen. Daarbij gaan ambities en aanzien van de kwaliteit van de bestaande portefeuille en betaalbaarheid voor op die ten aanzien van beschikbaarheid (nieuwbouw).

Met deze ondernemingsvisie stellen we ons voor een uitdagende opdracht die we samen met anderen oppakken.

Risico's en ontwikkelingen in beeld en beheersbaar

Risicomanagement maakt een vast onderdeel uit van de strategische en operationele besluitvorming binnen Woonzorg Nederland. Hierbij is **risicomanagement** er op gericht om de kwaliteit van de keuzes en besluitvorming intern te kunnen borgen, en meer en eerder resultaat te bereiken. We identificeren de toprisico's ('*key risks*'), en voorzien die van adequate risicobeperkende interne beheersmaatregelen.

Daarnaast hanteren we een jaarlijkse cyclus van **scenarioplan-ning**. Woonzorg Nederland heeft een aantal toekomstscenario's opgesteld, die tien tot twintig jaar vooruitkijken. Ze vertellen hoe onze omgeving in verschillende richtingen kan veranderen. Dat gebeurt onder invloed van langjarige trends. Die trends en de scenario's die zo ontstaan, herijken we bij het maken van onze bedrijfsplannen. Dat herijken doen we met interne en externe betrokkenen. Zo weten we welke scenario's het meest kansrijk zijn, en waar we dus zeker rekening mee moeten houden. Zo kunnen we anticiperen op voorziene kansen of belemmeringen voor het realiseren van onze impact.

Ook deze ondernemingsvisie is – in een zogeheten windtunnel – onderzocht op gevoeligheid voor een veranderende toekomst. We sturen op die gevoeligheid bij door onze plannen robuuster te maken: met slimme strategische keuzes, met risico-beheersingsmaatregelen en door het klaarzetten van werkbare alternatieven.

Zo blijven we wendbaar.

"Woonzorg Nederland wil bijdragen aan het werkgeluk van medewerkers."

"Samen kleur geven aan
wonen voor senioren."

**WOON
ZORG**

NEDERLAND