

Onderzoeksrapportage van de maatschappelijke visitatie van Woonzorg Nederland

drs. W. van Olst
drs. M. Nieland
E. Mujkanovic – Stocevic MSc
L.M. Klaassen MSc

26 augustus 2016

Inhoud

Recensie	4
Integrale scorekaart	8
Grafisch overzicht uitkomsten visitatie	8
Samenvatting: Woonzorg Nederland presteert maatschappelijk ‘ruim voldoende’	10
Oordeel over maatschappelijk presteren van Woonzorg Nederland is: ‘ruim voldoende’	10
Inleiding	13
Vier perspectieven voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel	13
Aanpak	14
Opbouw van het rapport	15
1 Missie, visie en strategie van Woonzorg Nederland	16
<i>Missie en Visie</i>	16
<i>Speerpunten</i>	16
<i>Directie en toezicht</i>	17
2 Woonzorg Nederland presteert naar opgaven en ambities ‘ruim voldoende’	18
De ambities vormen in belangrijke mate de opgaven	18
Toelichting methodiek en score toekenning	19
Eindoordeel presteren naar opgaven en ambities is ‘ruim voldoende’	20
Huisvesting van de primaire doelgroep scoort ‘ruim voldoende’	20
Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort ‘ruim voldoende’	25
Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort ‘ruim voldoende’	27
(Des-)investeren in vastgoed scoort ‘ruim voldoende’	31
Kwaliteit van wijken en buurten scoort ‘ruim voldoende’	34
De ambities van Woonzorg Nederland zijn voldoende onderbouwd	36
3 Woonzorg Nederland presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk ‘ruim voldoende’	38
Aanpak oordeel belanghebbenden	38
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is ‘ruim voldoende’	39
Prestaties volgens belanghebbenden scoren ‘voldoende’	40
Huisvesting van de primaire doelgroep scoort ‘ruim voldoende’	41
Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort ‘ruim voldoende’	42
Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort ‘voldoende’	43
(Des-)investeren in vastgoed scoort ‘voldoende’	45
Kwaliteit van wijken en buurten scoort ‘voldoende’	46
Relatie en communicatie scoort ‘ruim voldoende’	48
Invloed op beleid scoort ‘voldoende’	49
Beoordeling samenwerking	52
4 Presteren naar vermogen scoort ‘ruim voldoende’	54
Eindoordeel Presteren naar vermogen en continuïteit is ‘ruim voldoende’	54



Financiële continuïteit scoort 'ruim voldoende'	54
Doelmatigheid scoort 'ruim voldoende'	57
Vermogensinzet scoort 'ruim voldoende'	60
5 Governance scoort 'ruim voldoende'	62
Eindoordeel Governance is 'ruim voldoende'	63
Besturing scoort 'ruim voldoende'	63
Intern toezicht scoort 'ruim voldoende'	66
Externe legitimering en verantwoording scoort 'ruim voldoende'	71
A: Onafhankelijkheidsverklaringen EY	73
B: Onafhankelijkheidsverklaringen visitatoren	74
C: CV's visitatoren	76
D: Overzicht gebruikte brondocumenten	80
E: Overzicht interne gesprekken	82
F: Overzicht externe gesprekken	83
G: Toetsing Opgaven en Ambities	85
H: Position paper woningcorporatie Woonzorg Nederland.....	93
I: Reactie Woonzorg Nederland op uitkomsten visitie.....	98



Recensie

De visitatiecommissie heeft Woonzorg Nederland leren kennen als een corporatie die anders is dan de corporaties die de commissie tot nu toe heeft geïnspecteerd. Wat deze corporatie zo anders maakt is het feit dat zij de grootste aanbieder is van seniorenhuisvesting in Nederland. Andere corporaties hebben net als Woonzorg Nederland zorgvastgoed in de portefeuille, maar opereren lokaal. Het bezit van Woonzorg Nederland is verspreid over meer dan 170 gemeenten. Zij verhuurt in deze gemeenten zelfstandige woningen, en heeft daarnaast ook verzorgings- en verpleeghuizen in haar portefeuille. Met name dit laatste gegeven is gezien de ontwikkelingen scheiden van wonen en zorg een uitdaging voor alle corporaties die zorgvastgoed in hun portefeuille hebben.

De eerste visitatie van Woonzorg Nederland vond plaats in 2011, betreffende de periode 2007 tot en met 2010. In 2015-2016 heeft de visitatie de jaren 2011 tot en met 2014 beslagen. De meeste visitatiewerkzaamheden hebben tussen september en december 2015 plaatsgevonden, de resterende werkzaamheden hebben in 2016 plaatsgevonden.

Bij de vorige visitatie is geconcludeerd dat Woonzorg Nederland voldoende presteerde met een eindcijfer 6,1. Uit de huidige visitatie concludeert de commissie dat de corporatie verbeteringen heeft doorgevoerd op de uitkomsten van de voorgaande visitatie.

De vorige commissie had opgemerkt dat Woonzorg Nederland een stevige groeiambitie had geformuleerd. Deze ambitie betrof het realiseren van nieuwe huisvesting voor ouderen in het middeninkomens segment. Echter, de klanttevredenheid, de relatie met de belanghebbenden en de kwaliteit van het bestaande bezit hadden in de jaren 2007 tot en met 2010 minder aandacht gekregen.

De huidige commissie ziet dat Woonzorg Nederland op de bovenstaande punten verbeteringen heeft aangebracht. Dit komt terug in de beoordeling en de strategie van de corporatie. In haar strategie worden diverse pijlers genoemd, zoals: tevreden klanten door een excellente dienstverlening, samenwerking met partners en investeren in vastgoed. Deze strategie is vastgelegd in documenten, maar komt ook terug in de gevoerde gesprekken met de medewerkers en de belanghebbenden, die het positieve effect van de strategie met name opmerken aan het einde van de visitatieperiode en in 2015. Verder heeft zij met het project 'terug naar de klant' een klantgerichte werkwijze in 2011 en 2012 geïmplementeerd. Centraal hierin stonden de lokale teams onder leiding van de clustermanagers. Het werk in de lokale teams en samenspel met lokale partners zijn leidend geweest in haar strategie en daarmee richtingbepalend voor het werk van Woonzorg Nederland. Doordat de focus van nieuwbouw naar bestaand bezit is verschoven, heeft de corporatie de afdeling Projectontwikkeling opgeheven.

Ten opzichte van de vorige visitatie ziet de commissie ook verbeteringen op de resultaten op bijna alle onderdelen. De commissie ziet dat Woonzorg Nederland hard heeft gewerkt om haar primaire taak te blijven vervullen. De corporatie heeft voldoende en betaalbare sociale woningen in haar bezit en zoekt



actief en op een innovatieve wijze naar mogelijkheden om dit te continueren. Daarnaast heeft zij haar kernbezit op peil weten te houden. Wel vindt de commissie dat het expliciet blijken geven van de inzet van vermogen voor de maatschappelijke doelstelling in haar interne en externe verslaggeving voor verbetering vatbaar is. De corporatie heeft een communicatiebureau ingeschakeld, die haar hierbij zal ondersteunen.

De corporatie heeft ook andere aandachtspunten waaraan zij de komende jaren kan werken. De commissie en ook de belanghebbenden van Woonzorg Nederland zien een corporatie die vaak aan het reorganiseren is geweest. De indruk die de commissie krijgt is dat de organisatie daardoor in zichzelf is gekeerd en door de reorganisaties komt zij minder stabiel over. Dit laatste komt bijvoorbeeld naar voren bij de wisselingen in de Raad van Bestuur, die tijdens de visitatieperiode hebben plaatsgevonden, maar ook bij wisselingen van personeel in de rest van de organisatie. De commissie concludeert dat de corporatie er goed aan doet ervoor te zorgen dat meer stabiliteit in de organisatie wordt gebracht, zodat zij nog betere maatschappelijke prestaties kan realiseren.

De commissie is van mening dat de organisatie het contact met de belanghebbenden kan verbeteren. Niet alle belanghebbenden zijn goed op de hoogte wat Woonzorg Nederland doet en wat zij aan de belanghebbenden kan bieden. De afstand tussen de belanghebbenden en haar is groot. Dit blijkt uit de gesprekken die de commissie heeft gevoerd en uit de enquêtes. De commissie ziet dat de positie van de corporatie in gemeenten enorm verschilt. In kleine gemeenten waarin zij veel bezit heeft, is zij een key-speler. In grote gemeenten zoals Tilburg, 's Hertogenbosch en Amsterdam is Woonzorg Nederland een kleine en veelal minder herkenbare speler. De commissie vindt dat Woonzorg Nederland er goed aan doet haar beleid en haar positie in alle gemeenten beter en vaker te communiceren door het beleid te bespreken. Op deze wijze wordt het voor de belanghebbenden duidelijk of Woonzorg Nederland in die gemeenten actief is en of zij een beroep op haar kunnen doen. Het oordeel van belanghebbenden is op bovenstaande bevindingen gebaseerd. Echter merkt de commissie op dat na de visitatieperiode, in het jaar 2015, Woonzorg Nederland met haar managementteam actief is gaan deelnemen aan regiobijeenkomsten van het Landelijke Huurdersplatform. Daar zijn de vertegenwoordigers van alle bewonerscommissies aanwezig. Ook heeft zij na de visitatieperiode andere inspanningen verricht om de contacten met de belanghebbenden te verbeteren. Zij heeft gemeenten en stichtingen actief benaderd. Daarnaast heeft het al eerder genoemd project 'terug naar de klant' een duidelijke verbetering gebracht ook waar het om communicatie gaat.

De nieuwe Woningwet legt een zwaarder accent op de samenwerking tussen corporaties en gemeenten. Gemeenten krijgen een sterkere informatiepositie als het gaat over de voornemens en investeringsruimte van de corporatie. Corporaties moeten een overzicht maken van voorgenomen werkzaamheden in de betreffende gemeenten en hierover met die gemeenten overleggen. Met meer dan 170 gemeenten waarin Woonzorg Nederland actief is, zal dit een forse inspanning vergen van de corporatie. Op dit moment zijn relatief weinig prestatieafspraken met verschillende gemeenten gemaakt. In de gemeenten waar het marktaandeel van Woonzorg Nederland groter is zijn wel prestatieafspraken gemaakt en zijn de belanghebbenden vaak goed bekend met Woonzorg



Nederland. Gezien de nieuwe Woningwet geeft de commissie aan Woonzorg Nederland mee om na te denken over de wijze waarop zij hier in de toekomst invulling aan geeft. Het gaat dan in het bijzonder om de vraag op welke manier Woonzorg Nederland omgaat met haar bezit in gemeenten waarmee zij geen prestatieafspraken heeft gemaakt.

In het kader van de nieuwe Woningwet is door Woonzorg Nederland nagedacht over haar koers. In haar plannen voor de jaren 2013-2017 schetst de corporatie namelijk wat de gevolgen hiervan zijn voor de eigen organisatie. Een goed voorbeeld hiervan is de titel die luidt: 'focus op kerntaken'. Daarnaast geeft ze in haar visie uit het jaar 2013 aan wat haar te wachten staat en haar aanpak is als het om het scheiden van wonen en zorg gaat. De commissie ziet dat Woonzorg Nederland invulling geeft aan haar visie. Dit blijkt namelijk uit de realisatie van opgaven en ambities, zoals de aanpak van leegstand van complexen. De commissie geeft wel mee dat Woonzorg Nederland er verstandig aan doet om in haar plannen rekening te houden hoe om te gaan met tegenvallende scenario's. Zoals een verminderd financieel solide huurder en tegenvallende waarde en verkoopbaarheid van bezit, verzorgingshuizen die niet kunnen worden omgebouwd en waar onvoldoende vraag naar is vanuit de markt. Het onvoldoende rekening houden met tegenvallende scenario's zou afbreuk kunnen doen aan de financiële continuïteit van de organisatie.

Volgens de commissie neemt Woonzorg Nederland haar verantwoordelijkheid om samen met de gemeenten, zorginstellingen en collega woningcorporaties optimale benutting van haar vastgoedaanbod te realiseren. Om dit te bewerkstelligen heeft zij in haar visie duidelijke scenario's geschetst. In deze scenario's gaat zij samen met haar partners de uitdaging aan om passende woon-, zorg- en dienstenarrangementen te realiseren. Volgens Woonzorg Nederland zijn de spelregels veranderd, maar de vraag van senioren naar wonen en zorg blijft groeien. Dit blijkt ook uit verschillende onderzoeken.

De laatste uitdaging die de commissie signaleert heeft met haar primaire huisvesting te maken. Hoewel de corporatie er relatief betaalbaar bezit op nahoudt, is haar woningportefeuille nieuwbouw vrij luxe voor de sociale doelgroep. Deze woningen zijn relatief groot en daarom voor de primaire doelgroep minder goed betaalbaar. De commissie vindt dat de focus op kleinere woningen moet komen te liggen die voor de primaire doelgroep betaalbaar zijn. De commissie merkt op dat Woonzorg Nederland nog steeds een belangrijke rol speelt als specialist in ouderenhuisvesting en zorg vastgoed. De corporatie zal in de toekomst met de vergrijzing en landelijke politieke ontwikkelingen, zoals het scheiden van wonen en zorg, ook uitdagingen voor haar kiezen krijgen. Juist omdat Woonzorg Nederland specialist is op het gebied van seniorenhuisvesting is de commissie ervan overtuigd dat Woonzorg Nederland deze uitdagingen aankan.



Figuur 1: integrale scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal						Cijfer	Gemiddelde	Gewicht	Gewogen cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	1	2	3	4	5	6				
Presteren in het licht van de opgaven	7	6,8	6,9	7,1	7		7,0		75%	6,8
Ambities in relatie tot de opgaven	6						6,0		25%	
Presteren volgens Belanghebbenden	1	2	3	4	5	6				
Prestaties	6,6	6,7	6,2	6,1	5,8		6,3		50%	6,5
Relatie en communicatie	7						7,0		25%	
Invloed op beleid	6,2						6,2		25%	
Presteren naar Vermogen										
Financiële Continuïteit							7		30%	7,0
Doelmatigheid							7		30%	
Vermogensinzet							7		40%	
Governance										
Besturing	Planning						7	7,3	33%	7,0
	Monitoring						7			
	Bijsturing						8			
Intern toezicht	Functioneren RvC						7,3	7,1	33%	
	Toetsingskader						7			
	Toepassing Governancecode						7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						6	6,5	33%	
	Openbare verantwoording						7			

Integrale scorekaart

Figuur 1 op de vorige pagina geeft een samenvattend overzicht van de scores van Woonzorg Nederland. Figuur 2 toont een grafische samenvatting van de uitkomsten met een kleurcodering. Dit is een speciaal voor de visitatie door EY ontwikkeld model dat wij toevoegen aan het stelsel.

Grafisch overzicht uitkomsten visitatie

Het eindoordeel in figuur 1 is gevormd op basis van de meetschaal van de visitatiemethodiek 5.0. EY heeft als aanvulling op de methodiek een kleurcodering toegepast. Deze komt in het gehele rapport terug in de tabellen met oordelen. De kleurcode geeft middels de stoplichtmethode snel en direct inzicht in de goede en te verbeteren resultaten.

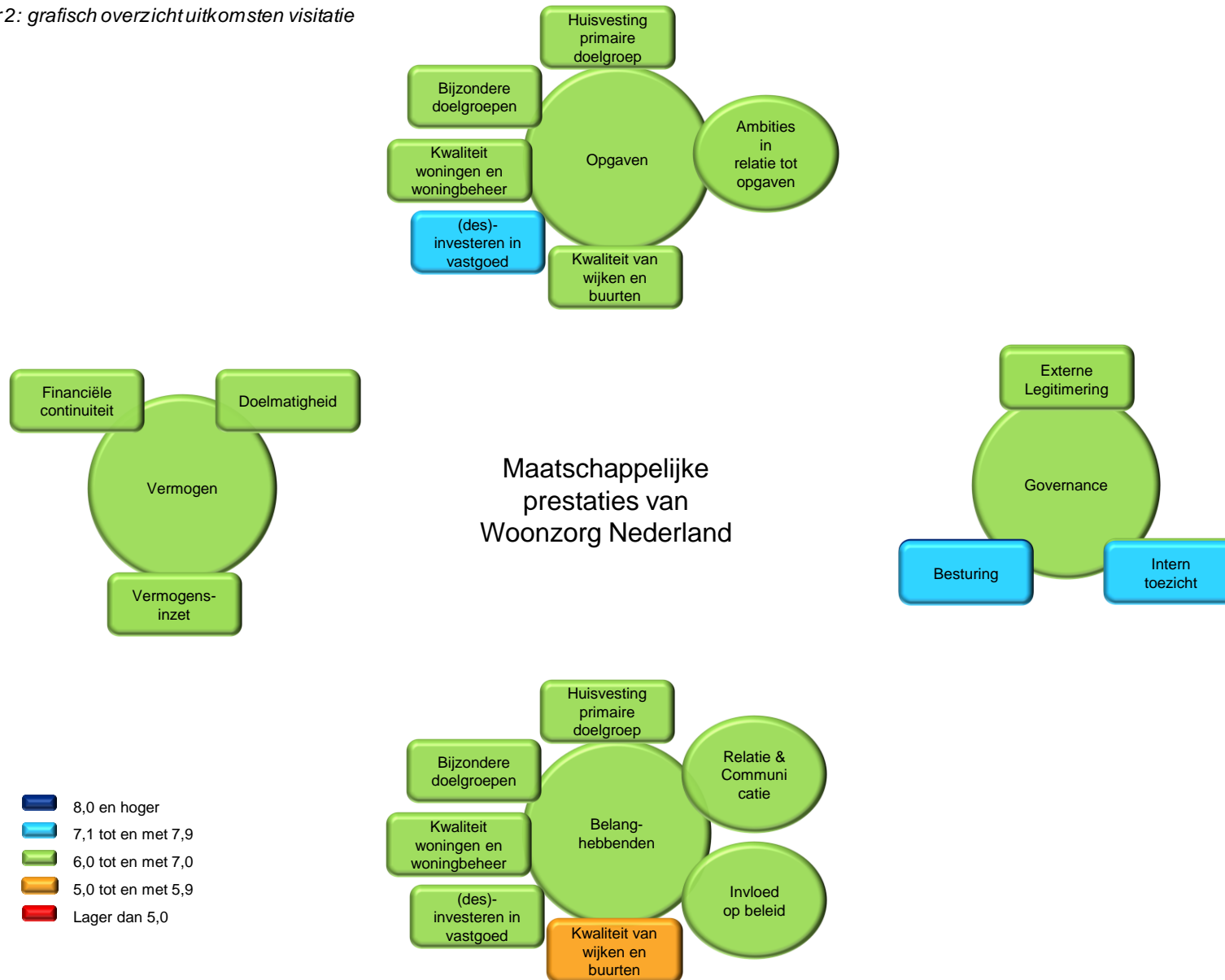
In tabel 1 is de relatie aangegeven tussen de kwalitatieve score, de kwantitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. Rood wordt toegekend voor scores lager dan 5,0. Oranje wordt toegekend voor de scores van 5,0 tot en met 5,9. Groen wordt toegekend voor de scores vanaf 6,0 tot en met 7,0. Lichtblauw wordt toegekend bij scores van 7,1 tot en met 7,9. EY heeft er dus voor gekozen pas boven de 7,0 een afwijkende kleur te gebruiken. Hierdoor wordt goed zichtbaar waar de corporatie boven de 7 scoort. De kleur donkerblauw wordt toegekend bij scores van 8,0 en hoger.

Tabel 1: toelichting gehanteerde oordelen en kleurcode

Kwantitatieve score (gelijk aan of hoger)	Score voor toekennen kleurcode
Lager dan 5,0	Rood
5,0 tot en met 5,9	Oranje
6,0 tot en met 7,0	Groen
7,1 tot en met 7,9	Lichtblauw
8,0 en hoger	Donkerblauw

Bron: EY, 2016

Figuur 2: grafisch overzicht uitkomsten visietie





Samenvatting: Woonzorg Nederland presteert maatschappelijk 'ruim voldoende'

EY Accountants LLP (hierna: EY) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Woonzorg Nederland over de periode 2011 tot en met 2014. In deze samenvatting presenteert EY haar belangrijkste conclusies.

Oordeel over maatschappelijk presteren van Woonzorg Nederland is: 'ruim voldoende'

De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Woonzorg Nederland. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van EY als de mening van de belanghebbenden. In het visitatiestelsel 5.0 wordt geen gemiddeld eindcijfer gegeven voor het maatschappelijk presteren. Dit is een verandering ten opzichte van de voorgaande stelsels.

Tabel S-1: oordelen maatschappelijk presteren Woonzorg Nederland

Prestatievelden maatschappelijke visitatiestelsel	Eindcijfer
Presteren naar opgaven en ambities	6,8
Presteren volgens belanghebbenden	6,5
Presteren naar vermogen	7,0
Governance	7,0

Bron: EY, 2016

In de eerste kolom staan de prestatievelden van de maatschappelijke visitatie. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop EY het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. De maatschappelijke visitatie geeft antwoord op de volgende vragen:

- Hoe presteert Woonzorg Nederland in verhouding tot haar *opgaven en sluiten de ambities aan op de opgaven?*
- Hoe presteert Woonzorg Nederland volgens de *belanghebbenden?*
- Hoe presteert Woonzorg Nederland gelet op het beschikbare *vermogen?*
- Hoe presteert Woonzorg Nederland op het gebied van *Governance?* In dit onderdeel wordt ook de besturing getoetst, waarbij planning, monitoring en bijsturing zijn onderzocht.

Hierna wordt per onderwerp ons oordeel kort toegelicht.

Presteren naar ambities en opgaven scoort 'ruim voldoende'

De commissie heeft getoetst of Woonzorg Nederland haar geformuleerde ambities en opgaven heeft gerealiseerd en of de ambities voldoende onderbouwd zijn door (woningmarkt)onderzoeken en cijfers. De score is een 6,8 en het bijbehorende oordeel is 'ruim voldoende'.



Woonzorg Nederland realiseert haar opgaven op alle onderdelen ruim voldoende, de gemiddelde scores lopen uiteen van 6,8 tot 7,1. Op het gebied van (des-)investeren in vastgoed behaalt de corporatie gemiddeld de hoogste score.

De corporatie onderbouwt haar ambities met (woningmarkt)onderzoeken en cijfers. In het Ondernemingsplan 2007-2011 en in het Ondernemingsplan 2013-2017 wordt gesteund op onderzoeken die inzicht geven in demografische en economische ontwikkelingen die relevant zijn voor Woonzorg Nederland. Daarnaast houdt zij rekening met de leefstijlen van haar huurders en met actuele maatschappelijke ontwikkelingen. Hiermee geeft Woonzorg Nederland aan haar ambities niet zelfstandig te formuleren, maar hierbij oog te hebben voor haar omgeving.

Presteren volgens belanghebbenden scoort 'ruim voldoende'

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Woonzorg Nederland gemiddeld met een 6,5. Dit cijfer is inclusief de scores voor 'relatie en communicatie' en 'invloed op het beleid'. De gemeenten zijn het meest tevreden over de maatschappelijke prestaties van Woonzorg Nederland. Zij waarderen de prestaties met een 6,8 en zijn het meest tevreden over de huisvesting van zowel de primaire als de bijzondere doelgroepen. De huurdersvertegenwoordiging waardeert de prestaties met een 6,0 en de overige belanghebbenden met een 6,1.

Er zijn uiteraard ook kanttekeningen. Op het onderwerp 'kwaliteit van wijken en buurten' zijn kanttekeningen geplaatst door alle belanghebbenden. Tevens is de huurdersvertegenwoordiging kritisch op de onderdelen 'invloed op beleid' en '(des-)investeringen in vastgoed'. De overige belanghebbenden geven een onvoldoende voor het onderdeel 'kwaliteit van woningen en woningbeheer'.

Presteren naar vermogen scoort 'ruim voldoende'

Woonzorg Nederland beschikt over een solide financiële positie. De corporatie is kredietwaardig en kan haar leningen laten borgen door het WSW. Het financieel beheer bij Woonzorg Nederland is voldoende op orde. Woonzorg Nederland heeft de toekomstscenario's transparant vertaald naar haar meerjarenprognoses. Daarnaast heeft zij een belangrijk aantal stakeholders betrokken bij de scenario-ontwikkeling, die ook gekoppeld is aan het toekomstige strategisch vastgoedbeleid en de daaruit voortvloeiende financiële vertaling. De corporatie heeft ook de beschikking over een treasurystatuut.

Over het algemeen is Woonzorg Nederland een efficiënt opererende corporatie. De bedrijfslasten zijn in de visitatieperiode nagenoeg gelijk gebleven, zeker wanneer de netto-lasten worden afgezet tegen de referentiecorporatie is dat een goede prestatie. Het gemiddelde aantal VHE per fte laat zien dat Woonzorg Nederland enigszins minder efficiënt lijkt dan de referentiecorporatie. Dit wordt echter ook veroorzaakt door de beperkte hoeveelheid referentiecorporaties en het feit dat één van de referenties een ander business model volgt, waardoor ook de referentie informatie vertekend is. Ten opzichte van de sector is Woonzorg Nederland echter efficiënt te noemen, als het gaat om de gemiddelde salariskosten en het gemiddeld aan VHE per fte.



Governance scoort 'ruim voldoende'

Op het onderdeel Governance scoort Woonzorg Nederland 'ruim voldoende'. Het bijbehorende cijfer is 7,0. EY constateert dat Woonzorg Nederland een adequate Governance structuur heeft. Kijkend naar de afgelopen vier jaar ziet de commissie dat Woonzorg Nederland veel aandacht heeft besteed aan het actualiseren van haar visie. Hierdoor heeft Woonzorg Nederland goed zicht op haar belangrijkste stakeholders. De kwartaalrapportages van Woonzorg Nederland zijn zeer uitgebreid en bevatten een goede mix van prestatie indicatoren. Deze set van prestatie indicatoren maakt het mogelijk om daar waar nodig is, gericht bij te sturen. Er wordt tijdig inzicht geboden in de afwijkingen en vervolgens ook tijdig bijgestuurd.

Er is sprake van een goede samenstelling binnen de RvC, waarbij voldoende gespreide en elkaar aanvullende expertise voorhanden is. De Governancecode wordt goed toegepast. De externe legitimatie en openbare verantwoording zijn ruim voldoende op orde. Noemenswaardig is dat Woonzorg Nederland een uitgebreide ronde heeft gemaakt langs de aan haar verbonden zorgaanbieders om samen beter de toekomstige vraag in te kunnen schatten. Op deze wijze heeft Woonzorg Nederland zich ook meteen kunnen verantwoorden naar de belanghebbenden over de afgelopen periode.

Woonzorg Nederland heeft de opdracht tot visitatie in de zomer van 2015 gegeven. De planning was om deze eind 2015 af te ronden. De commissie heeft echter gedurende de uitvoeringfase geconstateerd dat de visitatie meer tijd kost. De corporatie heeft versnipperd bezit door het hele land. Het vergde extra tijd om de prestaties in al deze gemeenten en het oordeel van de belanghebbenden van Woonzorg Nederland in beeld te brengen, waardoor de opleverdatum van het rapport is verschoven naar de zomer van 2016.



Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Woonzorg Nederland open en transparant te maken. Sinds 2006 hebben diverse instanties gezamenlijk gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. Per 1 juli 2015 is de maatschappelijke visitatie een wettelijke verplichting geworden.

In 2009 is de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) opgericht. De SVWN heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor Woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Onder toezicht van de SVWN wordt door het College van Deskundigen periodiek de actualiteit van het stelsel getoetst en bewaakt. Dit heeft de afgelopen jaren geleid tot een verdere aanscherping van de methodiek, resulterend in de Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0 die per 1 april 2014 is ingevoerd. De maatschappelijke visitatie bij Woonzorg Nederland, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector. EY benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat ze voor het oordeel presteren naar vermogen *geen* accountantscontrole heeft toegepast op de aangeleverde cijfers en documenten.

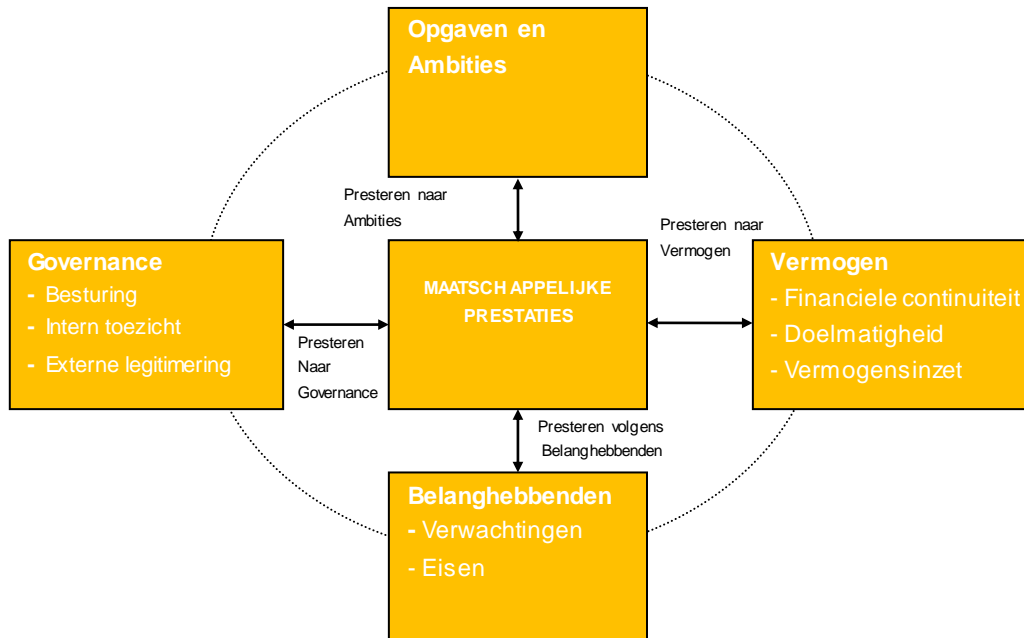
Vier perspectieven voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

De onderwerpen van de visitatie zijn ingedeeld in vier perspectieven. Deze zijn:

- a presteren naar Opgaven en Ambities;
- b presteren volgens de Belanghebbenden;
- c presteren naar Vermogen;
- d presteren naar Governance.

De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie



Bron: EY/ SVWN, 2014

Aanpak

EY heeft, op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die door EY zijn opgevraagd bij Woonzorg Nederland, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Op basis van deze verkenning zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het management team, RvC en de ondernemingsraad.

Vervolgens heeft EY externe belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Woonzorg Nederland. EY heeft daartoe met deze belanghebbenden een gesprek gevoerd. In bijlage F is een overzicht opgenomen van de partijen waarmee EY heeft gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.

EY heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waarin de maatschappelijke activiteiten én prestaties van Woonzorg Nederland zijn opgenomen. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die Woonzorg Nederland zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken. Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Woonzorg Nederland te geven zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Woonzorg Nederland in verhouding tot haar opgaven en sluiten haar ambities aan op de opgaven?
- b Hoe presteert Woonzorg Nederland volgens de belanghebbenden?
- c Hoe presteert Woonzorg Nederland gelet op het beschikbare vermogen?



d Hoe presteert Woonzorg Nederland op het gebied van Governance?

EY heeft het visitatierapport eerst in concept opgeleverd en besproken met Woonzorg Nederland. Daarna is het visitatierapport ter beoordeling voorgelegd aan de SVWN. De SVWN heeft getoetst of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen. Het rapport is vervolgens definitief opgeleverd.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, visie en strategie van Woonzorg Nederland zodat de lezer een goed beeld krijgt van de corporatie en wat deze wil bereiken. Hoofdstuk 2 beschrijft de opgaven van Woonzorg Nederland en de mate waarin Woonzorg Nederland deze heeft gerealiseerd. In dit hoofdstuk wordt ook ingegaan op de zelfstandig door Woonzorg Nederland geformuleerde ambities en in welke mate deze aansluiten op de opgaven. Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden. Hoofdstuk 4 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen. Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over Governance.

EY hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert EY geen visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarmee in de afgelopen twee jaar met EY een zakelijke relatie heeft bestaan.

In bijlage A en B zijn onafhankelijkheidsverklaringen opgenomen. In bijlage C zijn de CV's van de visitatoren opgenomen. Bijlage D bevat een overzicht van de brondocumenten die Woonzorg Nederland ter beschikking heeft gesteld aan EY voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Woonzorg Nederland. Bijlage E bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage F is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met Woonzorg Nederland. Bijlage G bevat de detailuitkomsten van de door EY uitgevoerde toetsing bij -Presteren naar Opgaven. Bijlage H bevat de door Woonzorg Nederland geschreven position paper.



1 Missie, visie en strategie van Woonzorg Nederland

1.01 In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de achtergrond van Woonzorg Nederland. Waar is de corporatie actief en hoe is het bezit samengesteld? Verder wordt ingegaan op de missie en visie van de corporatie om vervolgens te kunnen beschrijven via welke weg men dit wil gaan realiseren. Ten slotte wordt in dit hoofdstuk in het kort de Governance structuur van Woonzorg Nederland belicht. Woonzorg Nederland is een landelijk opererende woningcorporatie, primair gericht op het huisvesten van senioren en mensen met een beperking. Het bezit omvat per einde 2014 ongeveer 46.000 verhuureenheden. Het operationeel werkgebied van de corporatie bestaat uit ruim 170 gemeenten. Het thema van Woonzorg Nederland tijdens de visitatieperiode luidt: “Focus op kerntaken”.

Missie en Visie

1.02 Woonzorg Nederland wil aan kwetsbare ouderen en mensen met een beperking die beschut of beschermd willen wonen passende woonruimte bieden. Haar woningen en dienstverlening ondersteunen de behoefte aan veiligheid en zekerheid van de doelgroep. Woonzorg Nederland wil haar klanten de mogelijkheid bieden om optimaal deel te nemen aan de samenleving. Om hen daarbij te ondersteunen, wordt samengewerkt met lokale partijen die hetzelfde doel nastreven. Woonzorg Nederland biedt senioren en mensen met een beperking een woning en woonomgeving die helpen om zelf de regie over het eigen leven te houden. Woonzorg Nederland heeft hierbij speciale aandacht voor mensen met een smalle beurs, door woningen te verhuren die veelal een sociale huurprijs hebben. Woonzorg Nederland biedt een passende combinatie van woning, diensten en zorg voor mensen met diverse leefstijlen. Op buurtniveau zorgt zij voor innovatieve, duurzame en flexibele voorzieningen voor wonen, werken, dienstverlening, ontmoeting en recreatie. Deze voorzieningen stimuleren de leefbaarheid, burgerschap en betrokkenheid bij de samenleving.

Speerpunten

1.03 De koers van Woonzorg Nederland is vertaald in een viertal speerpunten: klantgerichtheid, samenwerken, waarde behoud vastgoed en bedrijfseconomische continuïteit. Deze worden onderstaand verder toegelicht. De tekst is overgenomen uit de beleidsstukken van Woonzorg Nederland en ingekort door de commissie. De huurders van Woonzorg Nederland willen bij vragen of problemen goed worden gehoord en snel worden geholpen. Het uitgangspunt is dat Woonzorg Nederland dichterbij haar klanten komt te staan, zodat zij hen beter van dienst kan zijn.

1.04 Om haar doelstellingen te bereiken werkt Woonzorg Nederland samen met bewoners, vrijwilligers, gemeenten, welzijnsorganisaties, collega corporaties en zorgaanbieders. Dat krijgt de komende jaren meer en meer nadruk door de decentralisatie van een deel van de huidige AWBZ naar gemeenten per 1 januari 2015.



1.05 Veilige woningen van goede kwaliteit zijn essentieel voor het woongenot van de huurders van Woonzorg Nederland en hun leefomgeving. Bovendien zorgt instandhouding en verbetering van de kwaliteit voor een langere levensduur van haar gebouwen. Als Woonzorg Nederland haar woningen goed onderhoudt behouden deze hun waarde en dragen daarmee bij aan de bedrijfseconomische doelstellingen van Woonzorg Nederland. Bovendien is het duurzaam om uit te gaan van de mogelijkheden van een bestaand complex en niet te snel over te gaan tot sloop-nieuwbouw.

1.06 Het scheiden van wonen en zorg heeft grote gevolgen voor de bekostiging van het bestaande zorgvastgoed van Woonzorg Nederland. Samen met haar zorgpartners, zorgorganisaties die zorgvastgoed van de corporatie huren en in veel gevallen diensten leveren aan de klanten van haar, zoekt Woonzorg Nederland naar mogelijkheden om hierin samen op te trekken. Het doel hiervan is de toekomstige klant goed te bedienen, kapitaalvernietiging te voorkomen en de exploitatieduur te optimaliseren.

1.07 De verhuurderheffing en de wens om de betaalbaarheid van haar woningen ook op langere termijn te garanderen noodzaken Woonzorg Nederland tot het nemen van maatregelen. Reducering van het werkapparaat en inkrimpen van de formatie. Beperking van het investeringsprogramma. De investeringen zullen vooral gericht zijn op renovatie, transformatie en het verhogen van de veiligheid van bestaande gebouwen. Op deze manier is de corporatie ook flexibel genoeg om adequaat in te spelen op de verwachte toenemende vraag naar beschermd en beschermd wonen.

Directie en toezicht

1.08 Woonzorg Nederland is een stichting. De Stichting Woonzorg Nederland is ontstaan vanuit een fusie in 1996 tussen NCHB en HBB. Woonzorg Nederland beschikte gedurende het jaar 2014 gemiddeld over 375 fte. De Raad van Bestuur bestond gedurende de visitatieperiode uit vier leden: de heer M.W. Meerdink (voorzitter), de heer J.L. Kauffeld (vice-voorzitter), de heer A.Th.J.M. Zuure en mevrouw T.T.M. van Grinsven. In de statuten en het reglement van de Raad van Bestuur zijn de taken, bevoegdheden en werkwijze van de Raad van Bestuur vastgelegd. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen (RvC). De RvC bestaat uit vijf leden. Deze leden oefenen toezicht uit op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Woonzorg Nederland.



2 Woonzorg Nederland presteert naar opgaven en ambities 'ruim voldoende'

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de opgaven en ambities van Woonzorg Nederland. De opgaven zijn vergeleken met de feitelijke prestaties van Woonzorg Nederland, waarna de ambities van Woonzorg Nederland zijn beoordeeld in het licht van de opgaven. Op deze manier is duidelijk geworden in hoeverre Woonzorg Nederland heeft bijgedragen aan de realisatie van de opgaven.

De ambities vormen in belangrijke mate de opgaven

2.02 In de visitatieperiode 2011-2014, zijn door Woonzorg Nederland slechts in beperkte mate prestatieafspraken met gemeenten gemaakt. De reden hiervoor is dat het woningbezit van de corporatie verspreid aanwezig is over Nederland en het aandeel van het bezit van Woonzorg Nederland in de totale woningvoorraad van de betreffende gemeenten meestal relatief klein is. Zij is daarom in veel gemeenten een kleine speler, en de behoefte vanuit de gemeenten om tot prestatieafspraken te komen is gering. De gemeenten maken wel vaak prestatieafspraken met grotere partijen. Het gevolg van het veelal ontbreken van prestatieafspraken is dat de commissie de opgaven niet op de gebruikelijke wijze kan toetsen. Daarom heeft de commissie de ambities van Woonzorg Nederland als opgaven gezien. De commissie heeft ook prestatieafspraken getoetst die de corporatie met gemeenten Voorschoten en Purmerend heeft gemaakt. Zij heeft gedurende de visitatieperiode ook prestatieafspraken met gemeente Oldambt en 's Hertogenbosch gemaakt. De aard van de afspraken tussen Woonzorg Nederland en deze gemeenten is, in tegenstelling tot de afspraken die de gemeenten met lokale corporaties hebben gemaakt, vooral intentioneel en algemeen geformuleerd. Daarnaast blijven de verwachte inspanningen van de kant van Woonzorg Nederland veelal beperkt tot 'onderzoek doen', 'bekijken', 'nagaan' en reageren op- en meegaan met mogelijke ontwikkelingen. Dit heeft om die reden niet in concrete afspraken geresulteerd waarop de corporatie kan worden getoetst. Deze afspraken zijn dan ook buiten beschouwing gelaten bij de toetsing.

2.03 De ambities van Woonzorg Nederland zijn afkomstig van haar jaarlijkse plannen en zijn van toepassing op haar gehele bezit. De activiteiten in de jaarlijkse plannen vloeien voort uit de ambities van Woonzorg Nederland op hoofdlijnen, zoals opgenomen in de ondernemingplannen:2007-2011 en 2013-2017.

2.04 Daarnaast is een oordeel gegeven over de kwaliteit van de onderbouwing van de ambities van Woonzorg Nederland. Bij de ambities wordt nagegaan waar de corporatie haar ambities op heeft gebaseerd. De commissie beoordeelt of Woonzorg Nederland haar ambities onderbouwt met woningmarktonderzoeken en cijfers, en of deze aansluiten op relevante signalen uit haar omgeving.

Toelichting methodiek en score toekenning

2.05 Bij het beoordelen van het presteren van Woonzorg Nederland naar opgaven en ambities is de commissie uitgegaan van de volgende prestatievelden:

- a huisvesting van de primaire doelgroep;
- b huisvesting bijzondere doelgroepen;
- c kwaliteit woningen en woningbeheer;
- d (des-)investeren in vastgoed;
- e kwaliteit van wijken en buurten.

2.06 Het eindoordeel is gevormd op basis van de meetschaal van de visitatiemethodiek 5.0. In tabel 2-1 is de relatie aangegeven tussen de kwalitatieve score, de mate van afwijking van de norm en de kwantitatieve score (rapportcijfer).

Tabel 2-1: toelichting gehanteerde oordelen en kleurcode

Kwalitatieve Score	Toelichting	Kwantitatieve score (gelijk aan of hoger)
Zeer slecht	Afwijking meer dan 75 % negatief	1
Slecht	Afwijking van 60 % negatief tot 75 % negatief	2
Zeer onvoldoende	Afwijking van 45 % negatief tot 60 % negatief	3
Ruim onvoldoende	Afwijking van 30 % negatief tot 45 % negatief	4
Onvoldoende	Afwijking van 15 % negatief tot 30 % negatief	5
Voldoende	Afwijking van 5 % negatief tot 15 % negatief	6
Ruim voldoende	Afwijking van 5 % negatief tot 5 % positief	7
Goed	Afwijking van 5 % positief tot 20 % positief	8
Zeer goed	Afwijking van 20 % positief tot 35 % positief	9
Uitmuntend	Afwijking meer dan 35 % positief	10

Bron: SVWN, EY, 2016

2.07 De commissie heeft als aanvulling op de methodiek een kleurcodering toegepast. Deze komt in het gehele rapport terug in de tabellen met oordelen. De kleurcode geeft middels de stoplichtmethode snel en direct inzicht in de goede en te verbeteren resultaten. Tabel 2-1.1 geeft een overzicht van de gehanteerde kleuren en de bijbehorende scores.

Tabel 2-1.1: toelichting cijfer en kleurcode

Kwantitatieve score (gelijk aan of hoger)	Score voor toekennen kleurcode
Lager dan 5,0	
5,0 tot en met 5,9	
6,0 tot en met 7,0	
7,1 tot en met 7,9	
8,0 en hoger	

Bron: EY, 2016

2.08 De kleur rood wordt toegekend voor scores lager dan 5,0. De kleur oranje wordt toegekend voor de scores van 5,0 tot en met 5,9. De kleur groen wordt toegekend voor de scores vanaf 6,0 tot Maatschappelijke visitatie Woonzorg Nederland



en met 7,0. De kleur lichtblauw wordt toegekend bij scores van 7,1 tot en met 7,9. De commissie heeft er dus voor gekozen pas boven de 7,0 een afwijkende kleur te gebruiken. Hierdoor wordt gemakkelijk zichtbaar waar de corporatie boven de 7 scoort. De kleur donkerblauw wordt toegekend bij scores van 8,0 en hoger.

Eindoordeel presteren naar opgaven en ambities is 'ruim voldoende'

2.09 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar opgaven en ambities weergegeven.

Tabel 2-2: eindoordeel presteren naar opgaven

Onderwerp	Weging	Score
Presteren naar opgaven	75%	7,0
Ambities in relatie tot de opgaven	25%	6,0
Eindoordeel: ruim voldoende		6,8

Bron: EY, 2016

De volgende tabel bevat de uitsplitsing van 'Presteren naar opgaven'.

Tabel 2-3: eindoordeel presteren naar opgaven

Onderwerp	Score
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0
Huisvesting bijzondere doelgroepen	6,8
Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,9
(Des-)investeren in vastgoed	7,1
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende	7,0

Bron: EY, 2016

2.10 Uit de tabel blijkt dat Woonzorg Nederland ruim voldoende presteert bij het realiseren van de opgaven. (Des-)investeren in vastgoed scoort het hoogst.

Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'ruim voldoende'

2.11 Dit prestatieveld omvat de opgaven, ambities en prestaties van Woonzorg Nederland op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. Concreet gaat het om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, de wijze van woningtoewijzing en het bevorderen van doorstroming. Woonzorg Nederland heeft op dit prestatieveld drie opgaven afgesproken en tien ambities voor het gehele bezit geformuleerd. Op het gebied van keuzevrijheid voor doelgroepen heeft Woonzorg Nederland geen opgaven afgesproken en geen ambities voor het gehele bezit geformuleerd. De doelgroep van de corporatie beperkt zich namelijk tot kwetsbare ouderen en mensen met een beperking die beschut of beschermd willen wonen en deze groepen wensen doorgaans uitsluitend in een zelfstandig of onzelfstandig appartement te wonen.

Tabel 2-4: eindoordeel presteren naar huisvesting primaire doelgroep

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2013-2014	Onderzoek doen naar de wensen van het toenemend aantal ouderen met een middeninkomen, voor wie nog te weinig adequate woningen beschikbaar zijn.	Voldoende	6,0
2011-2014	Minimaal 90% van de huurders van alle door Woonzorg Nederland direct verhuurde woningen qua inkomensniveau behoort tot de doelgroep van het sociaal	Ruim voldoende	7,0
2011-2014	Gerichte actie ondernemen bij woonfraude om het onrechtmatig gebruik te beëindigen.	Ruim voldoende	7,0
2012	Leegstandspercentage voor zelfstandige woningen bij mutatie onder de 1,9% brengen.	Voldoende	6,0
2011-2014	Leegstaande verzorgingshuizen worden soms tijdelijk ingezet voor huisvesting van andere doelgroepen dan ouderen.	Ruim voldoende	7,0
2011-2014	Voor zelfstandige woningen in het gehele woningbezit een inflatievolgend huurbeleid toepassen.	Ruim voldoende	7,0
2011-2014	Voorraadverdeling binnen het gehele woningbezit van Woonzorg Nederland: 65% onder de aftoppingsgrens (betaalbaar), 30% tussen aftoppingsgrens en liberalisatiegrens en 5% boven de liberalisatiegrens.	Goed	8,0
2011-2014	Servicekosten beheersbaar houden.	Ruim voldoende	7,0
2011-2014	Oplopende huurachterstanden voorkomen door met alle zorgpartners zo goed mogelijk voor te bereiden op de scheiding van wonen en zorg.	Ruim voldoende	7,0
Onderstaande opgaven en ambitie worden in de bijlage toegelicht			
2012-2014	Wachlijsten bij de huisvesting van statushouders in gemeente Voorschoten worden voorkomen.	Ruim voldoende	7,0
2012-2014	Minimaal 75% van de totale sociale woningvoorraad in gemeente Voorschoten met een minimum van 1.841 woningen, bestaat uit sociale huurwoningen.	Goed	8,0
2013-2014	Woonzorg Nederland en de gemeente Voorschoten maken in 2013 afspraken over het aanpakken van woonfraude.	Ruim voldoende	7,0
2012-2014	Voor het leegstaand WSW-kantoor, maatschappelijk vastgoed, in Huizen zal worden onderzocht wat de mogelijkheden zijn voor hergebruik door een van de doelgroepen van Woonzorg	Ruim voldoende	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende			7,0

Bron: EY, 2016



2.12 De commissie beoordeelt het presteren naar huisvesting primaire doelgroep als 'ruim voldoende'. Onderstaand volgt een toelichting op de realisatie van de ambities die gelden voor het gehele bezit. De commissie heeft ervoor gekozen om negen ambities die tevens de belangrijkste ambities zijn op dit onderdeel in het rapport toe te lichten en de toelichting van de overige vier opgaven in de bijlage op te nemen.

Beschikbaarheid woningen voor middeninkomens onderzoeken

2.13 Woonzorg Nederland doet onderzoek naar de wensen van het toenemend aantal ouderen met een middeninkomen, voor wie nog te weinig adequate woningen beschikbaar zijn. Het oordeel is 'voldoende'.

2.14 Het onderzoek dat Woonzorg Nederland heeft gedaan naar de wensen van het toenemend aantal ouderen met een middeninkomen blijkt met name ingevuld te zijn via overleg. Dit overleg ging over de huurprijzen en eventuele harmonisatie daarvan met het effect dat de beschikbaarheid van woningen voor middeninkomens groter is geworden. In het jaar 2013 viel 17,9% van de woningvoorraad van Woonzorg Nederland qua huurprijs namelijk tussen de aftoppingsgrens en de liberalisatiegrens en in het jaar 2014 was dit percentage opgelopen tot 26,1%.

Passend toewijzen van woningen

2.15 Woonzorg Nederland heeft de ambitie dat minimaal 90% van de huurders van alle door de corporatie direct verhuurde woningen qua inkomensniveau behoort tot de doelgroep van het sociaal volkshuisvestingbeleid. De corporatie heeft haar ambitie 'ruim voldoende' gerealiseerd.

2.16 In het jaar 2011 valt 90,5% van de huurovereenkomsten die door de corporatie zijn aangegaan onder de EU norm, dus qua inkomensniveau tot de doelgroep van het sociaal volkshuisvestingbeleid. In het jaar 2012 is dit percentage 94%, in het jaar 2013 91,5% en in het jaar 2014 91%.

Woonfraude zo snel mogelijk beëindigen

2.17 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om, indien zij woonfraude in één van haar bezittingen ontdekt, direct actie te ondernemen en het onrechtmatig gebruik te beëindigen. De corporatie heeft 'ruim voldoende' actie ondernomen om woonfraude te beëindigen.

2.18 De woonfraude komt aan het licht via signalen van mede huurders. De corporatie weet dit door direct contact met de huurder snel op te lossen en indien nodig wordt een huisbezoek afgelegd. De woonfraude wordt opgelost als een huurder uit zichzelf de huur opzegt. Als dit niet tot een oplossing leidt schakelt zij lokale instanties of een advocaat in, dan wel gaat Woonzorg Nederland naar de rechter. Oneigenlijk gebruik van een woning kan verschillende vormen aannemen. Een vorm van woonfraude waar de corporatie tijdens de visitatieperiode mee te maken heeft gehad is bijvoorbeeld onderverhuur zonder toestemming, zoals via air bnb. Dit heeft



bijvoorbeeld geleid tot een kort geding in 2014 tegen een huurder in wooncomplex Flesseman in gemeente Amsterdam.

Leegstandpercentage bij mutatie beperken

2.19 Woonzorg Nederland heeft in 2012 de ambitie om het leegstandspercentage voor zelfstandige woningen bij mutatie onder de 1,9% te brengen. Daarbij wordt ook per complex onderzocht of hier aparte leegstandsnormen vastgesteld dienen te worden. De commissie kent het oordeel 'voldoende' toe.

2.20 Vanaf het einde van het 2e kwartaal 2012 heeft Woonzorg Nederland meer prioriteit gegeven aan het verbeteren van de bezettingsgraad van woningen. In het 3e kwartaal is afgesproken om eind 2012 uit te gaan komen op een maximale leegstand van 1,9%. De gewenste bezettingsgraad is over 2012 per complex bepaald en als doelstelling afgesproken. In het 3e kwartaal was de leegstand 2,1%. De corporatie is in staat de ontwikkeling van de percentages te monitoren via rapportages. Deze worden maandelijks besproken in interne overleggen.

2.21 De commissie constateert dat Woonzorg Nederland de norm niet gerealiseerd heeft. Wel heeft de corporatie moeite gedaan als het om het verminderen van de leegstand van woningen gaat. Het percentage laat een dalende trend zien. Woonzorg Nederland voert planmatig onderhoud bij mutatie van woningen door. Dit leidt tot een langere leegstandperiode.

Leegstaande verzorgingshuizen inzetten voor andere doelgroepen

2.22 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om in bepaalde gevallen ervoor te zorgen dat haar leegstaande verzorgingshuizen, soms tijdelijk, ingezet worden voor huisvesting van andere doelgroepen dan ouderen zoals jongeren en statushouders. Het oordeel is 'ruim voldoende'.

2.23 Na het vertrek van de huurder in A.H. Gerhardhuis in Amsterdam is gezocht naar alternatieve aanwending, welke is gevonden in studenten- en jongerenhuisvesting. Met een kleine investering biedt dit pand huisvesting voor deze doelgroep. Woonzorg Nederland voorkomt hiermee hoge kosten voor leegstand en herontwikkeling. Hoewel de doelgroep jongeren nadrukkelijk niet tot de doelgroep van de corporatie behoort, vindt zij deze tijdelijke keuze bedrijfseconomisch verantwoord. Op termijn worden de complexen weer geschikt gemaakt voor ouderen. In 2014 heeft de corporatie een huuraanbieding aan het COA gedaan in het kader van huisvesting van statushouders.

Inflatievolgend huurbeleid toepassen

2.24 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om voor haar zelfstandige woningen in het gehele woningbezit een inflatievolgend huurbeleid toe te passen. Vanaf het jaar 2013 is het toegestaan om een huurverhoging door te voeren die 1,5% boven inflatie ligt en een inkomensafhankelijke huurverhoging. Aangezien de corporatie zich gedurende de visitatieperiode aan de geldende wet-



en regelgeving omtrent huurprijsbeleid heeft gehouden kent de commissie het oordeel 'ruim voldoende' toe.

2.25 De gerealiseerde huurverhoging bij zelfstandige woningen van Woonzorg Nederland in het jaar 2011 bedraagt 1,24%. Dit is conform inflatiestijging, die in het jaar 2010 1,3% bedroeg. De huurverhoging in 2012 was, conform het huurprijsbeleid van de overheid, tevens inflatievolgend. De verhoging was 2,3%. De huurverhoging was in 2013 anders dan in voorgaande jaren. Dit jaar was het namelijk toegestaan om een huurverhoging door te voeren die 1,5% boven inflatie lag. De inflatie was vastgesteld op 2,5% waardoor de standaard huurverhoging uitkwam op 4%. In 2013 is er voor het eerst door de corporatie besloten deze extra ruimte zo volledig mogelijk te benutten. De maximale huurverhoging is volgens Woonzorg Nederland noodzakelijk geweest om aan de heffingen van de overheid te kunnen blijven voldoen. De huurverhoging was daarom ook in 2014 gelijk aan de huurverhoging in 2013.

Betaalbaarheid van de kernvoorraad

2.26 De ambitie van Woonzorg Nederland met betrekking tot de voorraadverdeling binnen het gehele woningbezit van de corporatie is als volgt: 65% onder de aftoppingsgrens of te wel betaalbaar, 30% tussen aftoppingsgrens en liberalisatiegrens en 5% boven de liberalisatiegrens. Ondanks dat er een lichte verschuiving van het bezit waar te nemen is van een goedkope naar een duurder huurklasse sluit dit aan op haar ambitie. Hiermee blijft Woonzorg Nederland gedurende de visitatieperiode ruim binnen de door haar gestelde normen. Het oordeel is daarom 'goed'.

2.27 In het jaar 2011 kon 82,7% van het gehele bezit van Woonzorg Nederland worden geclassificeerd als goedkoop of betaalbaar, 13,2% van het bezit bevond zich tussen de aftoppingsgrens en liberalisatiegrens en 4,1% van het bezit boven de liberalisatiegrens. In het jaar 2012 waren deze percentages respectievelijk 78,4%, 16,7% en 4,9%. In het jaar 2013 waren deze percentages respectievelijk 77,2%, 17,9% en 4,8%. In het jaar 2014 waren deze percentages respectievelijk 69,6%, 26,1% en 4,2%.

Servicekosten beheersbaar houden

2.28 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om de servicekosten beheersbaar te houden. Het oordeel is 'ruim voldoende'.

2.29 Tijdens de visitatieperiode heeft Woonzorg Nederland inspanningen geleverd om de servicekosten zowel qua proces als qua inhoud door te lichten. Dit heeft voor diverse quick wins voor de huurders geleid, zo is bijvoorbeeld de externe controle door een bedrijf op de kwaliteit van de schoonmaak geschrapt. Deze controle gebeurt namelijk ook door de huurders zelf. De besparing is € 2,35 per vhe per jaar. Daarnaast zijn er diverse contracten en abonnementen tegen het licht gehouden, zoals telefonie, televisie en energie, om te bepalen of hier wellicht goedkopere alternatieven voor te vinden waren of dat deze wellicht geschrapt konden worden.

Vorbereiden op scheiden wonen en zorg ter voorkoming huurachterstanden

2.30 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om zich met alle zorgpartners zo goed mogelijk voor te bereiden op de scheiding van wonen en zorg. Zorginstellingen kunnen namelijk als gevolg van deze maatregel te maken krijgen met oplopende huurachterstand, huurderiving of zelfs huuropzegging. De corporatie heeft zich met alle zorgpartners 'ruim voldoende' voorbereid op de maatregel scheiden wonen en zorg.

2.31 De portefeuillemanagers en de contractmanagers van Woonzorg Nederland hebben in de visitatieperiode met alle zorgpartners gesprekken gevoerd over de toekomst van de zorgcomplexen. Bezien is of de complexvisie, die onder andere toeziet op levensduur en bestemming van het complex, kon worden gehandhaafd dan wel moest worden aangepast. Tevens heeft de corporatie in haar kwartaalrapportages over het jaar 2014 gemonitord wat de status en voortgang is van de complexaanpak op de complexen die door Woonzorg Nederland zijn geprioriteerd. Ook levert een extern bureau een financiële analyse van de contractpartners van de corporatie en zo nodig wordt een verdergaand onderzoek opgestart.

Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort 'ruim voldoende'

2.32 Dit prestatieveld omvat de opgaven, ambities en prestaties van Woonzorg Nederland op het gebied van huisvesting van doelgroepen die behoefte hebben aan specifieke aanpassingen en voorzieningen. Het betreft zowel nieuwbouw als (aanpassingen aan) bestaand bezit. Aangezien de bijzondere doelgroepen voor de corporatie tevens de primaire doelgroep is, zijn veel van de ambities die zij voor die doelgroepen heeft reeds indirect behandeld bij het onderdeel huisvesting van de primaire doelgroep. De commissie kiest er daarom voor om bij dit onderdeel een aantal extra prestaties uit te lichten die de corporatie tijdens de verschillende jaren van de visitatieperiode op het gebied van wonen, zorg en welzijn heeft geleverd.

Tabel 2-5: eindoordeel presteren naar huisvesting bijzondere doelgroepen

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2011	Transformatie van de meerbedskamers in het gehele bezit.	Ruim voldoende	7,0
2012	Woonzorg Nederland zal haar expertise over zorgvastgoed delen met zorginstellingen.	Goed	8,0
2012	Bestaande verzorgingshuizen geheel of gedeeltelijk omzetten naar verpleegplaatsen.	Ruim voldoende	7,0
2013-2014	Woonzorg Nederland en de gemeente Purmerend spannen zich samen in om complexen op te plussen.	Onvoldoende	5,0
Eindoordeel: ruim voldoende			6,8

Bron: EY, 2016

2.33 De commissie beoordeelt het presteren naar huisvesten bijzondere doelgroepen als 'ruim voldoende'. Onderstaand volgt een toelichting op de realisatie van de opgaven en ambities.



Transformatie van meerbedskamers

2.34 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om in 2011 door te gaan met de transformatie van haar meerbedskamers. De beleidsvrijheid omtrent meerbedskamers zal door de overheid namelijk sterk worden ingeperkt. Zorgaanbieders die meerbedskamers niet aanpakken, raken mogelijk hun wettelijke toelating als zorginstelling kwijt. Deze ambitie is door de corporatie 'ruim voldoende' gerealiseerd.

2.35 In 2011 heeft Woonzorg Nederland een besluit genomen omtrent de transformatie van 20 verzorgingshuisplaatsen naar 20 verpleeghuisplaatsen en renovatie van 13 verzorgingshuisplaatsen en de satellietkeuken in 'Henriette Roland Holst', een multifunctioneel zorgcentrum. De werkzaamheden zijn in drie fases uitgevoerd. In 2011 heeft Woonzorg Nederland vanwege de transformatie in haar totale bezit 546 eenheden uit exploitatie genomen en 332 intramurale eenheden opgeleverd.

Expertise over zorgvastgoed delen met zorginstellingen

2.36 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om risico's van zorgpartijen in beeld te brengen voor het gehele bezit en eisen te stellen aan zorginstellingen enerzijds voor financiële borging, anderzijds voor een hogere klanttevredenheid. Daar tegenover staat dat Woonzorg Nederland kan optreden als adviseur en haar expertise in het zorgvastgoed kan delen met de zorginstellingen. De commissie is van mening dat Woonzorg Nederland haar adviseurschap richting zorginstellingen goed heeft ingevuld en beoordeelt haar prestaties voor wat betreft deze ambitie als 'goed'.

2.37 In 2012 is door Woonzorg Nederland een impactanalyse uitgevoerd naar de gevolgen van het scheiden van wonen en zorg in de periode 2013–2017. Op basis daarvan is een actieplan geformuleerd. De corporatie wil daarmee komen tot een gezamenlijke visie op de toekomst. In een aantal gevallen heeft zij in overleg met de zorginstellingen reeds het huurcontract aangepast. In 2012 heeft Woonzorg Nederland samen met Espria een 'toolkit' ontworpen ten behoeve van haar zorgpartners. Deze 'toolkit' is bedoeld om per complex inzicht te krijgen in de zorgzwaarte voor de komende jaren en de financiële consequenties, zoals inkomsten en waardering. Met de 'toolkit' zijn zorgorganisaties ook beter toegerust om de taken uit te voeren die horen bij de exploitatie van zelfstandige woningen.

Verzorgingshuizen omzetten naar verpleegplaatsen

2.38 In 2012 heeft Woonzorg Nederland de ambitie om in samenspraak met de zorgorganisaties vast te stellen waar het zin heeft en waar mogelijkheden zijn om bestaande verzorgingshuizen geheel of gedeeltelijk om te zetten naar verpleegplaatsen. De ambitie is 'ruim voldoende' gerealiseerd.

2.39 De Raad van Bestuur van Woonzorg Nederland heeft in 2012 gesprekken gevoerd met zorginstellingen op de meest kritische locaties van de corporatie om de risico's te inventariseren en beperken. Daarnaast om te bezien wat de mogelijkheden zijn om de woningvoorraad in lijn te

brengen met de veranderde vraag naar (zorg)woningen. In het 3e kwartaal van 2012 is een risico analyse gemaakt. Er is ook gekeken of de bestaande huizen nog gebruikt kunnen worden in het kader van scheiden van wonen en zorg. Lichte zorg wordt nog steeds verleend, maar de klant betaalt apart voor de huisvesting en voor zorg.

Complexen voor ouderen in Purmerend opplussen

2.40 Woonzorg Nederland heeft de opgave om zich samen met de gemeente Purmerend in te spannen om complexen op te plussen ter bevordering van het zo lang en comfortabel mogelijk wonen in de eigen woning. Hiertoe wordt in samenspraak een top 10 van quick wins gemaakt in complexen waar veel ouderen wonen. En er worden afspraken gemaakt over welke complexen op welk moment worden aangepast. De commissie kent het oordeel 'onvoldoende' toe.

2.41 Uit een mailwisseling met de gemeente Purmerend blijkt dat zij een lijst gestuurd heeft aan Woonzorg Nederland, waar complexen op staan van de corporatie. Dit betreft complexen die de gemeente vanuit de Wet Maatschappelijke Ondersteuning beoordeeld heeft. Daarnaast geeft de gemeente aan dat zij graag een afspraak met Woonzorg Nederland zou maken om te zien wat zij voor elkaar kunnen betekenen in het kader van de 'Opplusregeling'. Uit de visitatie blijkt dat de lijst van gemeente Purmerend vrijblijvend was en dat de afspraak niet heeft plaatsgevonden. De gemeente heeft verder geen verzoek meer gedaan aan Woonzorg Nederland in het kader van de 'Opplusregeling'. Echter de corporatie blijkt in het kader van deze opgave zelf ook geen initiatief genomen te hebben.

Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'ruim voldoende'

2.42 Dit prestatieveld omvat de opgaven, ambities en prestaties van Woonzorg Nederland op het gebied van de kwaliteit van nieuwbouwwoningen en kwaliteitsverbetering van bestaande woningen. Daarnaast omvat dit prestatieveld de kwaliteit van de dienstverlening van Woonzorg Nederland en haar inspanningen op het gebied van energie en duurzaamheid. Het oordeel is 'ruim voldoende'.

Tabel 2-6: eindoordeel presteren naar kwaliteit woningen en woningbeheer

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2011-2014	Woonzorg Nederland monitort de prijs-kwaliteit verhouding van haar gehele bezit.	Voldoende	6,0
2011-2014	Vanaf 2011 dienen er nog circa 150 intramurale complexen op brandveiligheid geïnspecteerd te worden.	Voldoende	6,0
2011-2014	Woonzorg Nederland begint in 2011 met het labelen van al haar complexen op basis van woonformules.	Ruim voldoende	7,0
2011-2012	Een klantgerichte en waarde gedreven onderneming worden. De ambitie is dat de klanttevredenheid voor heel Woonzorg Nederland eind 2012 stijgt tot 7,5.	Goed	8,0

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2011-2014	De gebouwen van Woonzorg Nederland worden steeds energiezuiniger en dit reflecteert zich in de verdeling van de energielabels over haar gehele bezit.	Ruim voldoende	7,0
2012-2014	Woonzorg Nederland vergroot de energetische kwaliteit van haar woningen in gemeente Voorschoten, zodra aan die woningen groot planmatig onderhoud wordt gepleegd.	Ruim voldoende	7,0
Onderstaande opgaven en ambities worden in de bijlage toegelicht			
2011-2012	In 2011 wordt de inhaaloperatie legionellapreventie, die in 2010 is gestart, voortgezet.	Ruim voldoende	7,0
2011	Woningen van zonwering voorzien.	Ruim voldoende	7,0
2012-2013	Woonzorg Nederland zal in de gemeente Voorschoten maatregelen nemen met betrekking tot de nog resterende open verbrandingstoestellen in haar woningen.	Ruim voldoende	7,0
2012-2014	Politiekeurmerk Veilig Wonen of WoonKeur realiseren bij planmatig onderhoud in gemeente Voorschoten.	Ruim voldoende	7,0
2014	Woonzorg Nederland wil de externe communicatie verbeteren en houdt de communicatielijnen met haar relaties efficiënt en klantgericht.	Ruim voldoende	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende			6,9

Bron: EY, 2016

2.43 Woonzorg Nederland heeft bij dit prestatieveld een groot aantal opgaven afgesproken, ambities geformuleerd en uitgevoerd. In de bijlage zijn deze volledig opgenomen. Onderstaand volgt een toelichting op de realisatie van de belangrijkste ambities en opgaven waarbij goede en (ruim) voldoende resultaten zijn behaald.

Prijs-kwaliteit verhouding monitoren

2.44 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om de prijs-kwaliteit verhouding van haar gehele bezit te monitoren. Dat wil zeggen het gemiddeld aantal punten WWS (Woningwaarderingstelsel) in relatie tot de gemiddelde netto huurprijs van haar woningen. Het oordeel is 'voldoende'.

2.45 Gemiddeld is de prijs per WWS punt van de woningen van Woonzorg Nederland in de visitatieperiode 6,5% hoger dan die van de referentiecorporaties. De puntprijs van de DAEB woningen, woningen met een huurprijs tot de liberalisatiegrens, die Woonzorg Nederland in bezit heeft verhouden zich tot de puntprijs van DAEB woningen bij referentiecorporaties als volgt: in het jaar 2011 € 0,34 per punt hoger dan de referentie (€ 3,72), in het jaar 2012 € 0,14 per punt hoger



dan de referentie (€ 3,60), in het jaar 2013 € 0,10 per punt hoger dan de referentie (€ 3,70) en in het jaar 2014 € 0,37 per punt hoger dan de referentie (€ 3,61).

Complexen op brandveiligheid inspecteren

2.46 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om vanaf 2011 nog circa 150 intramurale complexen op brandveiligheid te inspecteren. Om een realistische spreiding van capaciteit en kosten te bereiken, zal dit traject gespreid worden over meerdere jaren. Het doel is om eind 2012 de meest risicovolle gebouwen op het gewenste niveau te hebben gebracht. Hiermee voldoen eind 2012 48 intramurale complexen aan de nieuwe brandveiligheid wetgeving. Het brandveiligheidsproject loopt door in 2014.

2.47 De commissie constateert dat Woonzorg Nederland goed op weg is met het brandveiligheidsproject. Daarom kent de commissie het oordeel 'voldoende' toe.

2.48 In 2011 heeft Woonzorg Nederland beleid opgesteld rond brandveiligheid. Voor 2012 heeft de corporatie € 7 miljoen gereserveerd om gebouwen aan te passen. In 2012 heeft Woonzorg Nederland, op basis van aangescherpte regelgeving en de uitkomsten van het vorige visitatierapport, het beleid voor brandveiligheid aangescherpt. Ook heeft zij samen met zorginstellingen de brandveiligheid van haar verpleeg- en verzorgingshuizen onderzocht en verbeterd.

2.49 In 2014 zijn bijna alle projecten geïnventariseerd en is de helft opgeleverd en de overige helft zat in een opleveringsfase. Totale kosten zijn tot en met 2014 € 11,1 miljoen.

Labelen van complexen op basis van woonformules

2.50 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om in 2011 te beginnen met het labelen van haar complexen op basis van woonformules in heel Nederland. Zij maakt een vastgoedscan van alle gebouwen en kijkt naar de leefstijl en vitaliteit van de huidige huurders. Het oordeel is 'ruim voldoende'.

2.51 In 2011 is Woonzorg Nederland begonnen met het labelen van haar complexen in heel Nederland. De corporatie heeft een vastgoedscan gemaakt van alle gebouwen en gekeken naar de leefstijl en vitaliteit van de huidige huurders. De vastgoedscan is gebaseerd op de leefstijltypering van de Smart Agent Company waarna op basis van een functionaliteitsscore per complex de meest passende leefstijl is toegekend.

2.52 Woonzorg Nederland heeft vijf formules gedefinieerd voor zelfstandig wonen. Op deze manier omschrijft zij haar aanbod en kan zij inspelen op de woonwensen van diverse categorieën senioren. Een formule is een combinatie van gebouw, klant benadering, diensten en zorg. De corporatie onderscheidt vijf formules: 'Ruimte voor Zekerheid', 'Ruimte voor Samenzijn', 'Ruimte voor Rust', 'Ruimte voor Comfort' en 'Ruimte voor Vrijheid'. Ook bij renovaties laat de corporatie het complex zoveel mogelijk aansluiten bij de gekozen formule. De woonformules zijn in een later



stadium teruggebracht van vijf naar drie formules als gevolg van de nadere precisering van de doelgroep in de Woningwet. De woonformules 'Ruimte voor Comfort' en 'Ruimte voor Vrijheid' bleken het minst aan te sluiten op de doelgroep van de corporatie, onder andere vanwege de inkomenssituatie van de doelgroep.

Een klantgerichte en waarde gedreven onderneming worden

2.53 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om een klantgerichte en waarde gedreven onderneming te worden. De ambitie is dat de klanttevredenheid voor Woonzorg Nederland eind 2012 stijgt tot 7,5.

2.54 De commissie is van mening dat Woonzorg Nederland in de visitatieperiode veel activiteiten ondernomen heeft om de klanttevredenheid te verbeteren. Dit is terug te zien in de ontwikkeling van de cijfers die de corporatie heeft gekregen voor de klanttevredenheid. Derhalve kent de commissie het oordeel 'goed' toe.

2.55 Woonzorg Nederland heeft in 2011 de eerste stappen gezet op het gebied van ketensamenwerking en is begonnen met de implementatie van de woonformules. De nieuwe werkwijze betekent dat de corporatie lokaal meer personeel inzet. Deze meerkosten heeft zij moeten goedmaken door besparingen binnen de gehele organisatie. De meer klantgerichte manier van werken heeft ingrijpende gevolgen gehad voor de organisatie van Woonzorg Nederland. De organisatie is 'gekanteld', taken en verantwoordelijkheden zijn verschoven en functies zijn veranderd. Dit heeft ook personele gevolgen gehad.

2.56 De gemeten algemene klanttevredenheid van de huurders van Woonzorg Nederland is in 2012 uitgekomen op een gemiddelde van 7,6, ten opzichte van een 6,5 in 2010.

Verdeling van energielabels over het bezit

2.57 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om steeds meer aandacht aan duurzaamheid te besteden. Haar gebouwen worden steeds energiezuiniger en dit reflecteert zich in de verdeling van de energielabels over haar gehele bezit. Het oordeel is 'ruim voldoende'.

2.58 In het jaar 2011 zijn energielabelpunten toegevoegd aan de woningwaardering. Het gemiddelde aantal punten woningwaardering DAEB huurwoningen van Woonzorg Nederland, woningen met een huurprijs tot de liberalisatiegrens, laat een groei zien van 114 punten in 2011 tot 127 punten in 2014. Daarnaast laat de verdeling van energielabels over het gehele bezit van de corporatie in 2014 het volgende beeld zien: 45% van de woningen heeft een energielabel tot en met C. Dit is ook het beeld bij de referentiecorporaties. Daarnaast is het opvallend dat Woonzorg Nederland circa 8% meer woningen heeft die geclassificeerd zijn met energielabel D dan de referentiecorporaties. Dat betekent dat dit percentage bij de referentiecorporaties terecht is gekomen bij één van de lagere labels E tot en met G. Conclusie is dat de commissie geen aanwijzingen heeft om te veronderstellen dat Woonzorg Nederland minder dan gemiddeld



aandacht heeft besteed aan duurzaamheid tijdens de visitatieperiode en kent daarom het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Energetische kwaliteit woningen Voorschoten verhogen

2.59 Woonzorg Nederland heeft de opgave om de energetische kwaliteit van haar woningen in gemeente Voorschoten te vergroten, zodra aan die woningen groot planmatig onderhoud wordt gepleegd. Het uitgangspunt van de corporatie is dat de huurverhoging als gevolg hiervan maximaal gelijk is aan de berekende besparing op het energieverbruik. De opgave is 'ruim voldoende' gerealiseerd.

2.60 Het duurzaamheidsbeleid van Woonzorg Nederland is in een onderhoudsnorm opgenomen. Het beleid is gericht op het gebruik van duurzaam geproduceerde materialen en energie zuinige installaties, met name bij vervanging. Met betrekking tot deze norm zijn voor zover van belang per onderhoudsactiviteit duurzaamheidsaspecten opgenomen. Bij planmatig onderhoud wordt, indien dit nog niet gebeurd is, door de corporatie 'de schil' aangepakt en geïsoleerd. Het dak wordt vernieuwd en geïsoleerd en de spouw van de muren wordt geïsoleerd. Dit gebeurt zonder huuraanpassing. De huurders hebben de keus om dubbelglas te laten plaatsen tegen kostendekkende huurverhoging. Hierbij wordt de investering volgens een vaste formule omgezet naar een maandelijkse huuraanpassing, zodat de investering door Woonzorg Nederland op termijn terugverdiend wordt. Bij woningen van de corporatie in gemeente Voorschoten is de energetische kwaliteit de afgelopen jaren verbeterd. Bij planmatig onderhoud gebeurt dit zonder huuraanpassing en indien wel huurverhoging volgt is deze slechts kostendekkend.

(Des-)investeren in vastgoed scoort 'ruim voldoende'

2.61 Dit prestatieveld omvat de opgaven, ambities en prestaties van Woonzorg Nederland op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop en verbetering van bestaand bezit. Het betreft sociaal en maatschappelijk vastgoed. De commissie beoordeelt het presteren naar (Des-)investeren in vastgoed als 'ruim voldoende'. Woonzorg Nederland heeft bij dit prestatieveld zeven opgaven afgesproken en ambities geformuleerd én uitgevoerd, waarbij het onderwerp maatschappelijk vastgoed reeds bij het prestatieveld huisvesting van primaire doelgroep is beoordeeld. Dit betreft namelijk een ambitie die zowel op leegstand als op maatschappelijk vastgoed betrekking heeft. In de bijlage zijn de opgaven volledig opgenomen. Onderstaand volgt een toelichting op de realisatie van de belangrijkste opgaven en ambities.

Tabel 2-7: eindoordeel presteren naar (des-)investeren in vastgoed

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2012-2014	Woonzorg Nederland bouwt woningen in gemeente Voorschoten. Het betreft 74 appartementen project Vlietwijk fase 1, 40 appartementen Vlietwijk fase 2 en 72 appartementen Van der Hoevenpark fase 3.	Goed	8,0

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2011-2012	In het jaar 2011 worden 1.210 huur- en koop-eenheden opgeleverd. In 2012 worden 1.075 eenheden opgeleverd.	Ruim voldoende	7,0
2011-2014	Bij een aantal complexen zal door exploiteren of renoveren/transformereren niet verantwoord zijn. In dat geval wordt een complex door Woonzorg Nederland gesloopt.	Goed	8,0
2011-2013	De gemiddelde levensduur van het vastgoed van Woonzorg Nederland als geheel loopt niet terug.	Voldoende	6,0
2014	De doelstelling voor 2014 is om tenminste 300 woningen uit het niet-kernbezit te verkopen.	Ruim voldoende	7,0
Onderstaande opgaven worden in de bijlage toegelicht			
2013	Woonzorg Nederland rondt de renovatie van de Wagnerflat in gemeente Voorschoten af in 2013.	Ruim voldoende	7,0
2013-2014	Woonzorg Nederland verkoopt geen bestaande woningen in de gemeente Purmerend.	Ruim voldoende	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende			7,1

Bron: EY, 2016

Woningen bouwen in gemeente Voorschoten

2.62 Tussen 2012 en 2014 heeft Woonzorg Nederland de opgave om woningen te bouwen in gemeente Voorschoten. Het betreft 74 appartementen project Vlietwijk fase 1, 40 appartementen Vlietwijk fase 2 en 72 appartementen Van der Hoevenpark fase 3. Aangezien de prestatieafspraken tot en met 2014 golden en de corporatie al in 2012 deze afspraak behaald heeft, is de commissie van mening dat zij de opgave 'goed' heeft gerealiseerd.

2.63 In de Vlietwijk in Voorschoten is in 2011 een zorgcentrum met 60 verpleeghuisplekken opgeleverd aan Stichting Topaz. Dit zorgcentrum vervangt het huidige 't Hofflants Huys. Begin 2012 heeft Woonzorg Nederland de naastgelegen 53 appartementen opgeleverd, het buurthuis en nog een woongebouw met 21 appartementen. De bouw van 'de Parkwachters' aan het Van der Hoevenpark is in 2011 in volle gang. Dit complex bestaat uit twee woongebouwen met in totaal 72 huurwoningen voor alle leeftijden en parkeerplaatsen. De nieuwbouw is in 2012 opgeleverd.

Huur- en koop eenheden opleveren

2.64 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om in het jaar 2011 in totaal 1.210 eenheden op te leveren. In 2011 wordt geen herstel van de kopersmarkt verwacht. Hierdoor wordt in 2011 met slechts vier projecten met ongeveer 50 woningen in verkoop gegaan door de corporatie. In 2012 worden 1.075 eenheden opgeleverd. Ook worden in 2012 de mogelijkheden door haar onderzocht tot het verkopen van eenheden. Het oordeel is 'ruim voldoende'.



2.65 Woonzorg Nederland heeft in 2011 1.192 eenheden in exploitatie genomen en geen woningen verkocht. In 2012 heeft de corporatie 1.194 woningen opgeleverd en 274 woningen verkocht. Met deze prestatie heeft zij per saldo 4% meer woningen opgeleverd dan volgens de opgave kon worden verwacht. In 2011 heeft Woonzorg Nederland geen woningen verkocht, echter dit wordt ruimschoots gecompenseerd door de verkopen in 2012, waarvoor overigens vooraf geen concrete ambitie is geformuleerd.

Sloop indien door exploiteren of renoveren niet verantwoord is

2.66 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om indien het door exploiteren of renoveren/transformereren van een complex niet verantwoord is een complex te slopen, waarna er nieuwbouw plaatsvindt. De prestaties van de corporatie worden, in het licht van die van de referentiecorporaties, door de commissie beschouwd als 'goed'.

2.67 In de jaren 2011 tot en met 2014 heeft Woonzorg Nederland gemiddeld jaarlijks 0,5% van haar woningvoorraad gesloopt tegenover 0,35% bij de referentiecorporaties in dezelfde periode. In 2014 zijn bijvoorbeeld een drietal nieuwbouwprojecten goedgekeurd. Dit betreft in alle gevallen locaties waar een deel van de bestaande woningen gesloopt wordt en waarvoor een deel nieuwbouw in de plaats komt. Zo is in Amsterdam een aanvang gemaakt met de bouw van woningen in de Drie Hoven, in Hoofddorp worden bij Eijckenhove woningen gerealiseerd en in Warmenhuizen worden vier groepswohnungen PG gerealiseerd.

Gemiddelde levensduur vastgoed op peil houden

2.68 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om de gemiddelde levensduur van het vastgoed van de corporatie als geheel - door ingrepen die de vastgoedportefeuille toekomstbestendiger moeten maken - niet terug te laten lopen. Het oordeel is alles overziend 'voldoende'.

2.69 De gemiddelde levensduur van het vastgoed van Woonzorg Nederland loopt van 23,0 jaar in 2011, via 23,4 jaar in 2012 naar 23,1 jaar in 2013 en is daarmee dus niet teruggelopen. Echter hierbij kan wel worden opgemerkt dat de gemiddelde levensduur van het vastgoed bij referentiecorporaties in 2013 24,5 jaar bedraagt.

Niet kernbezit verkopen

2.70 Een deel van het bezit, circa 3.500 woningen, heeft Woonzorg Nederland geïdentificeerd als zijnde niet-kernbezit. De corporatie heeft de ambitie om zo snel als financieel verantwoord dit bezit te verkopen. De doelstelling voor 2014 is tenminste 300 woningen te verkopen. Het oordeel is 'ruim voldoende'.

2.71 In 2014 zijn in totaal 313 woon eenheden door Woonzorg Nederland verkocht. In totaal zijn er een vijftal complexen verkocht in 2014. Ook zijn een viertal losse woningen verkocht, in alle gevallen aan zittende huurders.

Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'ruim voldoende'

2.72 Dit prestatieveld omvat de ambities en prestaties van Woonzorg Nederland op onder andere het gebied van leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en aanpak overlast. De commissie beoordeelt het presteren naar kwaliteit van wijken en buurten als 'ruim voldoende'. De corporatie heeft een beperkt aantal ambities bij dit onderdeel geformuleerd. De reden hiervan is dat zij in veel gemeenten slechts één of enkele complexen in bezit heeft en daardoor niet of nauwelijks een rol speelt in de wijken en buurten om die complexen heen. Deze rol wordt dan door de gemeente en/of andere corporaties opgepakt.

Tabel 2-8: eindoordeel presteren naar kwaliteit van wijken en buurten

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2012	Samen met de Espria partners, het nieuwe klantprogramma 'Iris' op starten met drie pilots in drie verschillende regio's.	Ruim voldoende	7,0
2011-2013	Participeren in het proces naar de totstandkoming van het Woon- en Leefbaarheidplan voor de regio Eemsdelta.	Ruim voldoende	7,0
2014	De formules voor de verschillende klantgroepen doorvertalen naar specifieke eisen en wensen van de huidige en toekomstige klanten. Woonzorg Nederland richt zich daarbij op de leefbaarheid en (sociale) veiligheid in en rond het complex.	Ruim voldoende	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende			7,0

Bron: EY, 2016

Klantconcept 'Iris' opstarten met drie pilots in drie regio's

2.73 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om in 2012, samen met de Espria partners, het nieuwe klantprogramma 'Iris' op te starten met drie pilots in drie verschillende regio's. 'Iris' is een innovatief klantconcept en draagt ertoe bij dat mensen tot het einde van hun leven regie houden en waar mogelijk blijven meedoen in de maatschappij. De klant leeft en woont waar mogelijk zelfstandig en kan waar nodig de hulp inroepen van de corporatie. Door mensen te versterken in hun eigen woonomgeving en hun kwetsbaarheid te verminderen is de gedachte een bijdrage te leveren aan een hogere kwaliteit van leven voor de klanten en vermindering en/of uitstel van de zorgvraag. De ambitie is 'ruim voldoende' gerealiseerd.

In 2012 zijn drie pilots opgestart in Emmen, Amsterdam en Groningen. Het initiatief in Emmen heeft plaatsgevonden onder de noemer 'Emma'. Dit initiatief is gecommuniceerd richting bewoners en ook de pers heeft er melding van gemaakt. Daarna zijn concrete werkafspraken gemaakt. Voor de pilot van Amsterdam heeft een bijeenkomst plaatsgevonden, waarbij ook de



bewonerscommissie aanwezig was. Zij waren enthousiast over het concept en afgesproken is dat er een integraal plan zou worden gemaakt voor het complex Marius ten Catehof en de wijk.

2.74 In Groningen is ervoor gekozen om voor draagMak eerst huisartsen te benaderen en het onderzoek voor te bereiden. Op basis van het onderzoek is de pilot vastgesteld. Gemeente, welzijnsorganisatie en Espria partner Zorggroep Meander waren enthousiast en parallel aan de voorbereiding van het onderzoek zijn Zorggroep Meander en Woonzorg Nederland gestart met de voorbereiding van de pilot.

Participeren in woon- en leefbaarheidsplan regio Eemsdelta

2.75 Het Rijk heeft de regio Eemsdelta bestaande uit de gemeenten Delfzijl, Eemmond, Appingedam en Loppersum aangewezen als krimpregio. Vanuit dit perspectief stelt het Rijk middelen beschikbaar. Om aanspraak te kunnen maken op deze middelen, circa € 45 miljoen, moet een Woon- en Leefbaarheidsplan voor de betreffende regio opgesteld worden. Woonzorg Nederland heeft de ambitie om te participeren in het proces naar de totstandkoming van het Woon- en Leefbaarheidsplan voor de regio Eemsdelta. Dit regionale plan heeft tot doel de leefkwaliteit van het gebied op niveau te houden, zowel op het platteland als in de kleine en grote kernen. Het oordeel is 'ruim voldoende'.

2.76 Door te participeren in het proces naar de totstandkoming van het Woon- en Leefbaarheidsplan heeft Woonzorg Nederland zich een positie verworven in de regio. Zij heeft inzage gekregen in het voorraadbeleid van de overige corporaties en plannen worden waar mogelijk op elkaar afgestemd. Daardoor is de corporatie partij in (inter) gemeentelijke planvorming. Daarnaast is zij in staat geweest haar boodschap ten aanzien van herwaardering van het bestaande vastgoed ook in relatie tot scheiden van wonen en zorg bij de diverse partijen onder de aandacht te brengen. Het feit dat Woonzorg Nederland participeert in overleggen heeft haar positie dus versterkt en maakt haar meer dan voorheen een speler in het regionale maatschappelijke veld. Regionaal is door communicatie vanuit de overleggen met de provincie ook een korting van de verhuurdersheffing verstrekt. Met de uiteindelijke ondertekening van het convenant en de besluitnota over het plan heeft de corporatie verdere invulling gegeven aan haar positie en blijft zij een betrokken partij.

Leefbaarheid en veiligheid in- en rond complexen verbeteren

2.77 Woonzorg Nederland heeft de ambitie om in 2014 haar formules voor de verschillende klantgroepen door te vertalen naar specifieke eisen en wensen van de huidige en toekomstige klanten in een concreet actieprogramma op complexniveau. De bewonersconsulenten van Woonzorg Nederland richten zich daarbij onder meer op de leefbaarheid en sociale veiligheid in en rond het complex. De commissie heeft geconstateerd dat Woonzorg Nederland 'ruim voldoende' aandacht heeft besteed aan het realiseren van concrete actieprogramma's op complexniveau.

2.78 In 2014 heeft asbestsanering plaatsgevonden in complex Louweshoek in Amsterdam. Dit heeft veel onrust en overlast teweeg gebracht voor de huurders. Op het verzoek van Woonzorg Maatschappelijke visitatie Woonzorg Nederland



Nederland zijn de huurders door een externe partij benaderd om deel te nemen aan een leefbaarheidstraject. Op deze manier is gepoogd, ondanks de onrust die ontstaan is vanwege de werkzaamheden, samen met de bewoners te werken aan een leefbaar complex. Ook vervullen complexen van Woonzorg Nederland een wijkfunctie door als wijksteunpunt te fungeren. Of doordat de activiteiten of maaltijden die op het complex georganiseerd worden ook toegankelijk zijn voor senioren uit de buurt. Wanneer er een langere tijd leegstand is op een complex wordt er een onderzoek ingesteld. Dit onderzoek bestaat uit een marktonderzoek in combinatie met een marketing en communicatieplan. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan de leefbaarheid en veiligheid in en rondom het complex.

De ambities van Woonzorg Nederland zijn voldoende onderbouwd

2.79 Met name de ambities van Woonzorg Nederland zijn in voorgaande paragraaf getoetst als zijnde opgaven. In deze paragraaf wordt vervolgens een oordeel gegeven over de kwaliteit van de onderbouwing van de ambities van Woonzorg Nederland. Daarbij wordt nagegaan waar de corporatie haar ambities op heeft gebaseerd. Zij wordt geacht haar ambities te onderbouwen met woningmarktonderzoeken en cijfers.

2.80 In het Ondernemingsplan 2007-2011 'Ruimte voor zorgeloos wonen' wordt door Woonzorg Nederland de toenemende vraagontwikkeling naar seniorenhuisvesting en adequate verblijfsvoorzieningen in beeld gebracht. Daarnaast wordt de inkomensontwikkeling van senioren gepresenteerd. Hierbij wordt verwezen naar landelijke onderzoeken, bijvoorbeeld van Centraal Planbureau en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, die inzicht geven in demografische en economische ontwikkelingen. Daarnaast wordt de wijze waarop senioren wensen te wonen in kaart gebracht. Hierbij wordt vastgesteld dat senioren geen homogene groep zijn, het zijn mensen die zich onderscheiden door leefstijl en die leefstijl ook tot uitdrukking willen (blijven) brengen in de manier waarop zij wonen. Dit wordt door de corporatie geconcludeerd. Leefstijlonderzoek van de Smart Agent Company wijst namelijk uit dat de komende decennia vooral de groepen, die zelf dan wel met elkaar hun woonsituatie verregaand willen vormgeven en eigen regie willen houden, sterk zullen toenemen.

2.81 In het Ondernemingsplan 2013-2017 van Woonzorg Nederland genaamd 'Focus op Kerntaken' signaleert zij wederom een groeiende vraag naar passende woonarrangementen voor ouderen. Uit regio-onderzoek van het Centraal Bureau Statistiek blijkt dat 16,1%, 1,1 miljoen, van de 65-plussers in aanmerking komt voor een sociale huurwoning. Uit onderzoek van Fortuna blijkt dat de vraag naar ouderenhuisvesting de komende dertig jaar met bijna 700.000 toeneemt en uit onderzoek van het Ministerie van Binnenlandse Zaken blijkt dat er een landelijk tekort van 85.000 woningen voor ouderen is. Daarnaast geeft de corporatie aan dat zij de ontwikkelingen in Den Haag en het beleid van zorgorganisaties en collega-corporaties op de voet volgt. Ten eerste in verband met de lastenverzwaringen die op corporaties afgekomen zijn. Ten tweede door het scheiden van wonen en zorg waardoor het woningtekort verder toeneemt. Ten derde door de beweging van decentralisatie van overheidstaken die zich doorzet.

2.82 De commissie constateert dat de ambities van Woonzorg Nederland in het Ondernemingsplan 2007-2011 en in het Ondernemingsplan 2013-2017 ruim voldoende



onderbouwd zijn met onderzoeken en cijfers. Hiermee geeft de corporatie aan dat zij haar ambities frequent actualiseert. De commissie wil een kanttekening maken bij de toets of Woonzorg Nederland bij het formuleren van haar ambities voldoende aansluiting zoekt bij relevante signalen uit haar omgeving. De corporatie baseert de ambities op externe onderzoeken en cijfers en zoekt op die wijze dus aansluiting bij haar omgeving. De belanghebbenden blijken echter op een aantal prestatievelden minder tevreden te zijn, ten opzichte van de cijfers die Woonzorg Nederland voor het realiseren van de opgaven en ambities op die prestatievelden door de commissie krijgt toegekend, zie daarvoor ook het volgende hoofdstuk. Hierdoor kan worden betwijfeld of de corporatie haar ambities op die onderwerpen in voldoende mate afstemt op de signalen die zij daarover van haar belanghebbenden ontvangt. De commissie beoordeelt dit onderdeel alles overziend met een voldoende.



3 Woonzorg Nederland presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk 'ruim voldoende'

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Woonzorg Nederland. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Woonzorg Nederland toegelicht. Als aanvulling op het visitatiestelsel is ook gevraagd naar de wijze waarop de samenwerking is ervaren. Dit wordt aan het eind van het hoofdstuk besproken.

Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 In totaal hebben wij 23 belanghebbendenpartijen van Woonzorg Nederland geïnterviewd en enquêtes onder alle bewonerscommissies uitgezet. Tijdens de interviews en in de enquêtes is duidelijk aangegeven dat wij om een oordeel vragen over de visitatieperiode 2011-2014.

3.03 Er is gesproken met de landelijke huurdersorganisatie oftewel het LHP, vertegenwoordigers van verschillende bewonerscommissies, 14 verschillende gemeenten en 8 overige belanghebbenden.

3.04 Tijdens het interview met het LHP zijn 6 personen geïnterviewd. Deze personen vertegenwoordigen verschillende bewonerscommissies in het land. De corporatie overlegt met het LHP over zaken van algemeen beleid en beheer. De diverse bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het platform zijn geregeld in een samenwerkingsconvenant.

3.05 Daarnaast zijn 220 enquêtes uitgezet onder bewonerscommissies, waarvan er 101 ingevuld en retour ontvangen zijn. Bewonerscommissies zijn verspreid door het hele land en behartigen de belangen van de bewoners uit de verschillende complexen. Bewonerscommissies bespreken op complexniveau met Woonzorg Nederland over zaken als onderhoud, leefbaarheid, servicekosten en de zorg en diensten die eventueel door lokale zorginstellingen worden geleverd. De bewonerscommissies zijn aangesloten bij het LHP.

3.06 Woonzorg Nederland opereert volgens een door haar verstrekt overzicht in meer dan 170 gemeenten. In een aantal gemeenten telt Woonzorg Nederland slechts tientallen woningen, in andere gemeenten telt de corporatie circa 2.000 woningen, maar alsnog is het marktaandeel van Woonzorg Nederland in deze gemeente zeer klein. Uit het hoofdstuk presteren naar opgaven en ambitie komt naar voren dat Woonzorg Nederland met een beperkt aantal gemeenten prestatieafspraken heeft afgesloten. EY heeft in totaal 14 gemeenten geïnterviewd. Deze 14 gemeenten zijn door EY geselecteerd vanwege de omvang van het bezit van Woonzorg Nederland in deze gemeenten en omdat Woonzorg Nederland in enkele van deze gemeenten renovaties en Maatschappelijke visitatie Woonzorg Nederland



nieuwbouw heeft gerealiseerd. Ook zijn deze gemeenten door EY benaderd omdat Woonzorg Nederland met een aantal gemeenten prestatieafspraken heeft en omdat Woonzorg Nederland met deze gemeenten frequent contacten onderhoudt. Deze gemeenten vormen tezamen 1/3 deel (33 1/3%) van het totale bezit van Woonzorg Nederland. Het betreffen de volgende gemeenten: Amstelveen, Amsterdam, Apeldoorn, Capelle aan den IJssel, Deventer, Enschede, Haren, Purmerend, Den Haag, 's Hertogenbosch, Tilburg, Vlagtwedde, Voorschoten en Zaanstad.

3.07 EY heeft 8 zorg- en welzijnsinstellingen geïnterviewd. Deze instellingen zijn door EY geselecteerd omdat Woonzorg Nederland een relatief groot aantal woningen/ruimtes aan deze instellingen verhuurd c.q. frequent samenwerkt met deze instellingen. Deze 8 instellingen vormen tezamen 1/4 deel oftewel ruim 25%) van het totaal aantal verhuureenheden aan dit type instellingen, cijfers 2015/2016. De instellingen zijn: Dignis, Kwadrantgroep, Amstelring OsiraGroep, Zonnehuisgroep Noord, Zorggroep Florence, Zorggroep Almere, Viva! Zorggroep en Topaz.

3.08 Het overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage F. Bij het beoordelen van het presteren van Woonzorg Nederland volgens de belanghebbenden is EY uitgegaan van de volgende prestatievelden:

- a huisvesting van de primaire doelgroep;
- b huisvesting bijzondere doelgroepen;
- c kwaliteit woningen en woningbeheer;
- d (des-)investeren in vastgoed;
- e kwaliteit van wijken en buurten.

3.09 Daarnaast is ingegaan op de ervaringen ten aanzien van de relatie en de communicatie en de invloed op het beleid. De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van de prestatievelden worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is 'ruim voldoende'

3.10 De belanghebbenden beschrijven Woonzorg Nederland aan de hand van de volgende kenmerken:

- a denkt goed mee;
- b sociale corporatie;
- c goede focus op huisvesting van senioren;
- d bescheiden;
- e zakelijk en juridisch ingesteld.

3.11 Uit de omschrijvingen blijkt dat de belanghebbenden voornamelijk woorden met een positieve ondertoon gebruiken. De belanghebbenden zijn dan ook over het algemeen tevreden over de maatschappelijke prestaties van Woonzorg Nederland al zijn er wel enkele punten die verbetering behoeven. Het gemiddelde cijfer is een 6,5. Het bijbehorende kwalitatieve oordeel is 'ruim voldoende'. Tabel 3-1 bevat een overzicht van de gegeven scores.

Tabel 3-1: eindoordeel Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatie	Huurders	Gemeenten	Overig	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Maatschappelijke prestaties						
huisvesting van de primaire doelgroep	6,4	7,0	6,5	6,6	50%	6,3
huisvesting bijzondere doelgroepen	6,1	7,4	6,7	6,7		
kwaliteit woningen en woningbeheer	6,1	6,9	5,4	6,2		
(des-)investeren in vastgoed	5,7	6,4	6,3	6,1		
kwaliteit van wijken en buurten	5,5	6,2	5,7	5,8		
Relatie en communicatie	6,4	7,3	7,3	7,0	25%	7,0
Invloed op beleid	5,5	6,4	6,7	6,2	25%	6,2
Eindoordeel: ruim voldoende						6,5

Bron: EY, 2016

3.12 Uit de tabel blijkt dat Woonzorg Nederland in de ogen van de belanghebbenden op vele onderdelen ruim voldoende scoort. In de volgende paragrafen worden de scores toegelicht.

Prestaties volgens belanghebbenden scoren 'voldoende'

3.13 In deze paragrafen wordt ingegaan op de scores op het onderdeel Prestaties. Tabel 3-2 bevat het oordeel van de belanghebbenden per prestatieveld.

Tabel 3-2: eindoordeel Presteren volgens Belanghebbenden onderdeel Prestaties

Prestatie	Score
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,6
Huisvesting bijzondere doelgroepen	6,7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,2
(Des-)investeren in vastgoed	6,1
Kwaliteit van wijken en buurten	5,8
Eindoordeel: voldoende	6,3

Bron: EY, 2016

3.14 Uit de tabel blijkt dat de onderwerpen 'Huisvesting van de primaire doelgroep' en 'Huisvesting bijzondere doelgroepen' het hoogste scoren. Het eindoordeel van de belanghebbenden is 'voldoende'. De volgende tabel geeft het oordeel weer over presteren per belanghebbendengroep.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbendengroep prestaties

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,0
Gemeente	6,8
Overige belanghebbenden	6,1
Eindoordeel: voldoende	6,3

Bron: EY, 2016

3.15 De belanghebbendengroepen waarderen de prestaties van Woonzorg Nederland gemiddeld met een 6,3. Gemeenten zijn meer tevreden dan de huurders en de overige belanghebbenden. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de prestaties per prestatieveld van Woonzorg Nederland volgens haar belanghebbenden. Daarbij is het van belang om op te merken dat de beoordeling van belanghebbenden per complex of per gemeente waarin Woonzorg Nederland actief is, erg kan verschillen.

Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'ruim voldoende'

3.16 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Woonzorg Nederland op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. Concreet gaat het om onder andere de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden geven.

Tabel 3-4: eindoordeel presteren naar Huisvesting primaire doelgroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,4
Gemeente	7,0
Overige belanghebbenden	6,5
Eindoordeel: ruim voldoende	6,6

Bron: EY, 2016

3.17 De belanghebbenden beoordelen het presteren van Woonzorg Nederland op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep als 'ruim voldoende'. De gemeenten zijn het meest tevreden op dit onderdeel. Woonzorg Nederland is een corporatie die voornamelijk actief is in de categorie bijzondere doelgroepen, maar heeft in veel gemeenten ook een aandeel in het aanbod voor de primaire doelgroep, waaronder woningen voor senioren zonder specifieke zorgbehoefte.

3.18 De huurdersvertegenwoordiging geeft een voldoende voor dit onderdeel. Ten aanzien van de beschikbaarheid geeft de vertegenwoordiging aan dat Woonzorg Nederland niet voldoende betaalbare woningen heeft voor de primaire doelgroep. Ook de bewonerscommissies geven aan dat de betaalbaarheid van de woningen onder druk staat. Met name voor nieuwe bewoners zijn de huren aan de hoge kant. Daarnaast wordt opgemerkt dat de servicekosten aan de hoge kant zijn en ook niet transparant zijn voor bewoners. Zowel op het gebied van betaalbaarheid als dat van de servicekosten geldt dat dit per complex kan verschillen. De huurders geven aan dat nagenoeg

geen sprake is van wachtlijsten en leegstaand. Ten slotte wordt bereidheid van de corporatie om bij huurachterstanden een regeling te treffen gewaardeerd.

3.19 De gemeenten zijn het meest tevreden op dit onderdeel. Al geldt ook hier dat de verschillen in aanbod voor de primaire doelgroep per gemeente groot kunnen zijn. Het bezit van Woonzorg Nederland in Enschede bestaat voor vrijwel 100% uit sociale huur, waarmee de betaalbaarheid van het aanbod op orde is. Een fors deel van de woningen valt onder de huurtoeslaggrens. De gemeente Enschede stelt dat Woonzorg Nederland voldoende aanbod heeft voor ouderen met een kleine portemonnee. Ook de toewijzing verloopt via de verhuurder in Enschede prima. De gemeente Voorschoten geeft aan dat Woonzorg Nederland over voldoende goedkope woningen voor de sociale doelgroep beschikt. Echter geeft de gemeente ook aan dat een collega corporatie in de gemeente goedkopere woningen beschikbaar heeft voor de primaire doelgroep. Volgens deze gemeente zijn veel mensen op zoek naar goedkope sociale huurwoningen en is het daarom van belang dat de woningen van Woonzorg Nederland iets goedkoper worden. De gemeente Amsterdam is van mening dat in de nieuwbouw van Woonzorg Nederland de huurprijzen aan de hoge kant zitten. De gemeente Amsterdam verwacht van Woonzorg Nederland meer betaalbare woningen voor de groepen ouderen die krap zitten.

De overige belanghebbenden geven een 6,5 voor dit onderdeel. In het algemeen hebben zij geen zicht op het aanbod van Woonzorg Nederland afgezien van het complex die zij zelf gebruiken. De betaalbaarheid en beschikbaarheid van de woningen vinden de overige belanghebbenden in het algemeen ruim voldoende. Het rekenen van 90% van de maximaal verantwoorde huur voor onzelfstandige jaren '70 woningen met kleine kamers vinden zij onwenselijk.

Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort 'ruim voldoende'

3.20 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Woonzorg Nederland op het gebied van huisvesting van doelgroepen die behoefte hebben aan specifieke aanpassingen en voorzieningen. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-5: eindoordeel Huisvesting bijzondere doelgroepen

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,1
Gemeente	7,4
Overige belanghebbenden	6,7
Eindoordeel: ruim voldoende	6,7

Bron: EY, 2016

3.21 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar huisvesten bijzondere doelgroepen met een ruime voldoende. De gemeenten geven de hoogste beoordeling. In het algemeen vinden de belanghebbenden het aanbod voldoende en betaalbaar. De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat Woonzorg Nederland de ambitie heeft om voor de bijzondere doelgroepen woningen te

realiseren en dit voldoende oppakt. De corporatie heeft veel woningen gelabeld voor 55+ en deze tegelijkertijd voorzien van kleine aanpassingen. Voor grote aanpassingen verwijst Woonzorg Nederland haar huurders vaak naar de gemeente. De huurdersvertegenwoordiging ziet graag dat Woonzorg Nederland in sommige gevallen afweegt of betreffende kosten voor eigen rekening genomen kunnen worden. En dat het aanbod van woningen meer specifiek wordt gemaakt voor bijzondere doelgroepen. Ook kan betere afstemming plaatsvinden met gemeenten zodat eventueel de voorzieningen van de ene huurder naar de andere huurder kunnen gaan. Op die manier wordt voorkomen dat dezelfde voorzieningen tweemaal in dezelfde woning worden aangebracht. Voor de bewonerscommissies is het lastig om naast het eigen complex te beoordelen of de corporatie een adequaat aanbod heeft voor de bijzondere doelgroep. Zij vragen om meer aandacht voor bewoners met een psychiatrische beperking en het voorkomen van incidenten en overlast. Volgens de huurders kan een betrokken bewonersconsulent van Woonzorg Nederland daarbij helpen door aandacht te hebben voor specifieke zorgbehoeften van bewoners. De bewonerscommissies hebben goede ervaringen met deze consulenten.

3.22 De gemeenten vinden in het algemeen dat Woonzorg Nederland ruim voldoende woningen beschikbaar heeft voor bijzondere doelgroepen. Woonzorg Nederland zet zich goed in voor deze doelgroepen. Bij nieuwbouw en renovatie wordt ook rekening gehouden met aanpassingen voor ouderen. De corporatie presteert volgens de gemeente Deventer goed op dit punt en waardeert ook de samenwerking die Woonzorg Nederland met andere partijen opzoekt. Volgens de overige belanghebbenden zijn er in Voorschoten en Haarlem ruim voldoende woningen voor de bijzondere doelgroepen beschikbaar. Daarbij geven ze aan dat sommige oude gebouwen in de huidige tijd niet adequaat zijn voor de bijzondere doelgroep.

Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'voldoende'

3.23 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Woonzorg Nederland op het gebied van de kwaliteit van nieuwbouwwoningen en kwaliteitsverbetering van bestaande woningen. Daarnaast omvat dit prestatieveld de kwaliteit van de dienstverlening van Woonzorg Nederland en haar inspanningen op het gebied van energie en duurzaamheid. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-6: eindoordeel Kwaliteit woningen en woningbeheer

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,1
Gemeente	6,9
Overige belanghebbenden	5,4
Eindoordeel: voldoende	6,2

Bron: EY, 2016

3.24 De belanghebbenden geven gemiddeld een voldoende voor het presteren naar kwaliteit van woningen en woningbeheer. Er is wel sprake van enige spreiding in het cijfer dat de verschillende categorieën belanghebbenden geven. Zo geven de overige belanghebbenden een Maatschappelijke visitatie Woonzorg Nederland



onvoldoende voor dit onderdeel, terwijl de gemeenten een ruime voldoende geven. Dit is voor een deel te verklaren door de leeftijdsdiversiteit van de woningvoorraad van Woonzorg Nederland. De overige belanghebbenden huren of gebruiken regelmatig de relatief oudere complexen. Daarnaast is het voor gemeenten lastiger een beeld te vormen van de kwaliteit van de woningen en het beheer dan het voor overige belanghebbenden is. Laatstgenoemden zijn immers gebruiker en/of huurder van de complexen van Woonzorg Nederland zijn. Gemeenten staan meer op afstand.

3.25 De huurdersvertegenwoordiging vindt dat de woningen beter onderhouden kunnen worden en dat niet alleen bij woningmutaties onderhoud plaatsvindt. Daarbij geven de huurders aan dat vanwege de ongunstige financiële positie van Woonzorg Nederland dit niet altijd mogelijk is. Woonzorg Nederland doet alleen de noodzakelijke investeringen. Volgens de huurders kan ook de informatievoorziening over investeringen en renovatieplannen worden verbeterd. Ook de bewonerscommissies verwachten meer transparantie op dit punt. De huurders geven aan dat de kwaliteit, het onderhoud en de verduurzaming van het bezit kan verschillen per complex of gemeente. De informatie en communicatie op voorgenoemde punten is sterk gerelateerd aan de plaatselijke aanwezigheid van de bewonerscommissie en het contact dat die commissie heeft met de bewonersconsulent, projectmanager en portefeuillemanager in de backoffice. Aangezien het bezit van Woonzorg Nederland verspreid is over heel Nederland, bestaat er geen generiek beeld van hoe het bezit van Woonzorg Nederland in zijn totaliteit ervoor staat. Ten aanzien van de dienstverlening komt naar voren dat de bewonerscommissies in het algemeen tevreden zijn over de dienstverlening die de bewonersconsulent biedt. Het afhandelen van klachten en vragen kan daarentegen wel vlotter. Dit geldt volgens de huurders name voor afhandeling via de backoffice en niet via de consulent.

3.26 De gemeenten vinden dat de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer op orde is, maar op onderdelen beter kan. Volgens de gemeente Amstelveen varieert de kwaliteit van de woningen en wijze waarop Woonzorg Nederland haar woningen beheert. Er zijn woningen die er goed bij staan, maar ook woningen die er minder goed bijstaan. Een goed voorbeeld hiervan is de Seineflat in Amstelveen. Het is wenselijk de kwaliteit van deze flat te verbeteren. Ook kan meer geïnvesteerd worden in de in de kwaliteit van de verzorgingshuizen in Amstelveen. Volgens de gemeente Voorschoten staan de woningen in de Krimwijk er goed bij. Er is weinig onderscheid in kwaliteit tussen de sociale en particuliere woningen. De kwaliteit tussen nieuwe en oudere woningen verschilt wel. De oude woningen van Woonzorg Nederland zijn volgens de gemeente Voorschoten aan renovatie toe. De woningen zijn tochtig, vochtig en hebben enkel glas. Deze woningen zijn daarentegen wel erg goedkoop en daardoor betaalbaar voor de doelgroep. Op het moment dat Woonzorg Nederland deze woningen van dubbel glas voorziet, worden de huurprijzen verhoogd. Verder geeft de gemeente Voorschoten aan dat de reparaties in woningen lang duren en dat zij ervaart dat er een grote afstand is tussen huurders en de corporatie. Woonzorg Nederland kan volgens de gemeente bijvoorbeeld meer ruchtbaarheid geven aan het spreekuur van het lokale kantoor en zo de bereikbaarheid voor huurders vergroten. De gemeente 's Hertogenbosch zegt geen klachten te ontvangen van bewoners of huurdersverenigingen vanuit de complexen van Woonzorg Nederland. Dat impliceert volgens belanghebbende dat het onderhoud naar tevredenheid plaatsvindt. Ook de dienstverlening richting de gemeente 's Hertogenbosch



wordt als goed ervaren en het streven om alle woningen van Woonzorg Nederland in 's Hertogenbosch energetisch te verbeteren naar energielabel B, wordt gewaardeerd.

3.27 De overige belanghebbenden geven Woonzorg Nederland een onvoldoende voor de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer. Zij merken dat de corporatie bezuinigt op het onderhoud van de panden. Daarnaast wordt het met verschillende medewerkers van Woonzorg Nederland contact hebben over het onderhoud als belastend ervaren. De woningen van Woonzorg Nederland worden getypeerd als "gedateerd". Het onderhoud van de woningen verloopt conform de contracten en is bij sommige overige belanghebbenden voor een groot deel voor rekening van de huurder. Het onderhoud dat wel voor rekening van de corporatie is, kan in sommige gevallen beter.

(Des-)investeren in vastgoed scoort 'voldoende'

3.28 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Woonzorg Nederland op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop en verbetering van bestaand bezit. Het betreft sociaal en maatschappelijk vastgoed. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-7: eindoordeel (Des-)investeren in vastgoed

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	5,7
Gemeente	6,4
Overige belanghebbenden	6,3
Eindoordeel: voldoende	6,1

Bron: EY, 2016

3.29 De belanghebbendengroepen beoordelen het presteren naar (Des-)investeren in vastgoed als 'voldoende'. De huurders zijn het minst positief terwijl gemeenten een voldoende geven voor dit onderdeel. Ook voor dit onderdeel geldt dat de meningen van de belanghebbenden uiteenlopen en sterk afhankelijk zijn van de gedane investeringen op lokaal niveau.

3.30 De huurders geven een voldoende voor de investeringen die Woonzorg Nederland gepleegd heeft. Het beeld vanuit de huurders is op dit punt erg divers en afhankelijk van de locatie. Zo zijn aan de ene kant de bewoners van een complex in Arkel content met de nieuwbouw van hun complex in lastige economische tijden en financiële krapte bij Woonzorg Nederland. En aan de andere kant staan de bewoners van een complex in Amsterdam al enige tijd te springen om grondige renovatie dan wel nieuwbouw van hun complex.

3.31 Gemeenten zijn over het algemeen tevreden over de mate waarin Woonzorg Nederland in vastgoed investeert. De gemeente Voorschoten geeft aan dat de corporatie in de Krimwijk en de Vlietwijk woningen heeft gerealiseerd. Op een aantal ontwikkellocaties doet de corporatie niet mee, omdat de woningen die zij in dat geval wilde bouwen een hoge huurprijs zouden krijgen. De

gemeente vindt dat Woonzorg Nederland, binnen de mogelijkheden, doet wat nodig is. De gemeente Deventer is blij met de oplevering van nieuwbouwcomplex de Landheer in 2013. Dit was een enorme impuls. Het feit dat Woonzorg Nederland ondanks de lastige economische periode investeert, wordt door de gemeente gewaardeerd. De gemeente Amstelveen vindt dat de corporatie de afgelopen jaren onvoldoende in haar vastgoed heeft geïnvesteerd. Weliswaar heeft Woonzorg Nederland 26 woningen gebouwd, maar de gemeente is van mening dat ook bij Olmenhof nieuwbouw had moeten plaatsvinden. Ook geeft de gemeente Amstelveen aan dat Woonzorg Nederland meer woningen had moeten verkopen om een beter evenwicht te krijgen tussen koop en sociale woningen. De gemeente Zaanstad stelt dat Woonzorg Nederland niet voldoende geïnvesteerd heeft en tevens de prestatieafspraken niet is nagekomen. Uit de afspraken blijkt dat wel behoefte is aan investeringen in de stad. Het beeld bij de overige belanghebbenden is eveneens divers en afhankelijk van de locatie. Gemiddeld geven de overige belanghebbenden een voldoende voor dit onderdeel. De afgelopen jaren heeft Woonzorg Nederland in sommige plaatsen in haar bezit geïnvesteerd via nieuwbouw, renovatie en sloopprojecten. Het gaat om de volgende projecten: Vlietwijk, Rossini en Wagnerflat. De overige belanghebbenden waarderen dat de corporatie zich middels nieuwbouwwoningen voor ouderen inzet voor deze doelgroep. Volgens de overige belanghebbenden doet Woonzorg Nederland er wel goed aan in het vervolg meer rekening te houden met de eindgebruiker van een nieuwbouwwoning

Als voorbeeld wordt de realisatie van aangepaste woningen voor visueel gehandicapten gegeven, waarbij de kleuren van deuren en wanden wit zijn gemaakt. Voor de doelgroep is het vinden van een deur niet gemakkelijk als alles wit geverfd is. De overige belanghebbenden geven ook aan dat in andere gemeenten in de periode 2011-2014 geen sprake is geweest van nieuwbouw en renovatie. Dit terwijl daar met enkele belanghebbenden wel afspraken over zijn gemaakt. Ten slotte geven de overige belanghebbenden aan dat er wel eens bij Woonzorg Nederland sprake is van vertraging in de besluitvorming. Dit zorgt ervoor dat de gewenste investeringen niet van de grond komen.

Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'voldoende'

3.32 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Woonzorg Nederland op het gebied van emancipatie, leefbaarheid en de inzet voor het behouden dan wel creëren van vitale wijken en buurten. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-8: eindoordeel Kwaliteit van wijken en buurten

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	5,5
Gemeente	6,2
Overige belanghebbenden	5,7
Eindoordeel: voldoende	5,8

Bron: EY, 2016



3.33 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar 'kwaliteit van wijken en buurten' als 'voldoende'. In het algemeen is het zo dat het investeren in de kwaliteit van wijken en buurten door de belanghebbenden niet gezien wordt als een taak van Woonzorg Nederland. Het is dan ook geen prioriteit van de corporatie. Desalniettemin laten de scores zien dat de belanghebbenden toch meer prestaties van de corporatie op dit onderdeel verwachten.

3.34 De huurders merken in het algemeen op dat zij geen zicht hebben op dit onderwerp of zij geven aan dat Woonzorg Nederland niet investeert in de kwaliteit van wijken en buurten. Op het gebied van leefbaarheid organiseren de plaatselijke bewonerscommissies en andere partijen activiteiten, waaraan Woonzorg Nederland meestal niet meedoet. Daartegenover staat dat de huurders aangeven dat bij een aantal complexen Woonzorg Nederland wel investeert in de leefbaarheid. Voorbeelden vanuit de bewonerscommissies zijn het bijhouden van tuintjes en het leveren van een financiële bijdrage voor meubilair van ontmoetingsruimten in een complex. De huurders geven ten slotte aan onvoldoende zicht te hebben op de structurele inzet. Zij merken op dat Woonzorg Nederland meer op dit punt kan investeren en met name meer aandacht mag hebben voor onveiligheidsgevoelens van senioren, bijvoorbeeld bij overlast door hangjongeren.

3.35 Bij de gemeenten is het beeld gemengd. De meeste gemeenten hebben geen verwachtingen van Woonzorg Nederland op dit onderwerp. De andere lokaal opererende corporaties zijn volgens de gemeenten als eerste aan zet. Het is voor de meeste gemeenten dan ook geen probleem dat Woonzorg Nederland niet veel investeert in op het gebied van leefbaarheid. De gemeente Haren is tevreden over de inspanningen die Woonzorg Nederland op het gebied van kwaliteit en buurten heeft verricht. Zo is de "Huiskamer ZIN" in het complex Erasmusheem gerealiseerd. Deze huiskamer vervult een belangrijke maatschappelijke functie. De gemeente 's Hertogenbosch is tevreden over Woonzorg Nederland. Volgens de gemeente 's Hertogenbosch levert Woonzorg Nederland een actieve bijdrage aan de leefbaarheid en de aanpak van overlast. Aan het Koopmansplein waren problemen met hangjeugd en alcoholgebruik. Woonzorg Nederland heeft daarbij meegedacht aan oplossingen en heeft ruimtes voor bijeenkomsten beschikbaar gesteld. Ook de gemeente Vlagtwedde vindt dat binnen de complexen door Woonzorg Nederland aandacht aan leefbaarheid en activiteiten wordt besteed. Daarnaast participeert Woonzorg Nederland fanatiek in het woon-welzijn concept in Vlagtwedde. Echter de lokale rayons van Woonzorg Nederland krijgen geen financiële middelen om ook buiten de complexen iets aan leefbaarheid te doen. Omdat Woonzorg Nederland in Vlagtwedde relatief veel bezit heeft, gaat dit volgens de gemeente wringen. De gemeente Vlagtwedde ziet graag dat Woonzorg Nederland meer doet aan de kwaliteit van wijken en buurten.

3.36 De overige belanghebbenden zijn niet helemaal tevreden op dit onderwerp. De overige belanghebbenden geven aan dat niet in alle gevallen bekend is welke rol Woonzorg Nederland in de wijken en buurten heeft. Eén belanghebbende geeft aan ervaring te hebben met een ruimte waarin door Woonzorg Nederland geïnvesteerd moest worden om leefbaarheidsactiviteiten mogelijk te maken, maar dat de bijdrage van Woonzorg Nederland niet toereikend was.

Relatie en communicatie scoort 'ruim voldoende'

3.37 Het onderdeel relatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Woonzorg Nederland samenwerkt met andere partijen en de mate en effectiviteit van de communicatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel relatie en communicatie.

Tabel 3-9: oordeel per belanghebbendengroep Relatie en communicatie

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,4
Gemeente	7,3
Overige belanghebbenden	7,3
Oordeel: ruim voldoende	7,0

Bron: EY, 2016

3.38 De onderlinge relatie en communicatie tussen Woonzorg Nederland en belanghebbendengroepen wordt ruim voldoende beoordeeld. In het algemeen worden de contacten met de bewonersconsulenten als prettig ervaren. Ten aanzien van de landelijke centrale organisatie van Woonzorg Nederland is dat beeld minder positief. Belangrijk verbeterpunt dat vanuit vele belanghebbenden naar voren is gebracht, betreft de vele personele wisselingen ten tijde van de reorganisatie. De belanghebbenden geven aan dat deze wisselingen het opbouwen van een onderlinge relatie hebben bemoeilijkt.

3.39 De huurdersvertegenwoordiging is tevreden over de relatie en communicatie met Woonzorg Nederland. Zij voelt zich serieus genomen door de corporatie. In het algemeen zijn de huurders zeer positief over de contacten met de bewonersconsulenten, wel is de relatie tussen consulenten en bewoners per complex verschillend. De huurders spreken over een open relatie die op voor sommige bewonerscommissies nog opener mag. Ten slotte geven de huurders aan dat te veel personele wisselingen door Woonzorg Nederland zijn doorgevoerd en dat de corporatie daardoor niet altijd goed bereikbaar is.

3.40 De gemeenten zijn van mening dat de relatie en communicatie over het algemeen ruim voldoende is. Woonzorg Nederland wordt door de gemeente Capelle a/d IJssel als een betrouwbare partner gezien die goed en helder communiceert met kennis van zaken. Hoewel de gemeenten tevreden zijn op dit punt, plaatsen de gemeenten kanttekeningen bij het onderwerp communicatie. De gemeenten Zaanstad en Amstelveen geven aan dat Woonzorg Nederland meer duidelijkheid kan verschaffen over wat de corporatie binnen de gemeenten Zaanstad en Amstelveen van plan is. Ten slotte geven de gemeenten ook aan dat Woonzorg Nederland expert is als het om ouderenhuisvesting gaat. De gemeenten zouden graag gebruik maken van deze expertise in een bredere zin.

3.41 De overige belanghebbenden zijn ook tevreden over de relatie en communicatie met Woonzorg Nederland. Er is sprake van een prettige relatie gebaseerd op vertrouwen, met een Maatschappelijke visitatie Woonzorg Nederland

open en transparante communicatie. Ook de overige belanghebbenden geven aan dat sprake is van wisselende contactpersonen. Daardoor weten zij niet altijd bij wie ze terecht kunnen. De corporatie doet er goed aan met haar stakeholders goed te communiceren over de contactpersonen bij Woonzorg Nederland.

Invloed op beleid scoort ‘voldoende’

3.42 Dit onderdeel betreft de tevredenheid van belanghebbenden over hun invloed op het beleid van Woonzorg Nederland. Daarbij wordt de vraag gesteld of de corporatie openstaat voor nieuwe ideeën en of belanghebbenden door Woonzorg Nederland worden gevraagd mee te denken met de toekomstige richting.

Tabel 3-10: oordeel per belanghebbendengroep Invloed op beleid

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	5,5
Gemeente	6,4
Overige belanghebbenden	6,7
Oordeel: voldoende	6,2

Bron: EY, 2016

3.43 De invloed van belanghebbendengroepen op het beleid van Woonzorg Nederland wordt met een voldoende beoordeeld. De huurdersvertegenwoordiging geeft voor dit onderdeel een krappe voldoende. De oorzaak daarvan is dat zij menen te laat in besluitvormingsprocessen geconsulteerd worden en dat informatie niet pro actief door Woonzorg Nederland met huurders wordt gedeeld. De gemeenten en de overige belanghebbenden geven voor dit onderdeel een aanzienlijk hoger cijfer.

3.44 De huurdersvertegenwoordiging is het minst tevreden over de mate van inspraak die Woonzorg Nederland hen biedt. Zij vindt dat zij niet vroeg genoeg wordt betrokken bij het besluitvormingsproces en hierdoor weinig inzicht heeft in de plannen en mogelijkheden van Woonzorg Nederland. Ook ervaart de huurdersvertegenwoordiging dat niet in alle gevallen haar advies wordt opgevolgd. Men vraagt zich dan ook af wat de achterliggende redenen hiervan zijn. Woonzorg Nederland doet er goed aan dit richting de huurdersvertegenwoordiging te communiceren en de achterliggende redenen bekend te maken. De bewonerscommissies geven aan dat overleggen over toekomstige plannen of projecten vaak moeizaam en langzaam verlopen en dat gedane beloftes niet altijd door Woonzorg Nederland worden nagekomen. Aanbevelingen van bewonerscommissies voor het toekomstig beleid van de corporatie verlopen via het LHP. Hierdoor staan de bewonerscommissies voor hun gevoel op afstand.

3.45 De gemeenten zijn over het algemeen van mening dat Woonzorg Nederland voldoende ruimte biedt voor inspraak. Bijvoorbeeld als het gaat om de huisvesting van statushouders. Woonzorg Nederland heeft hier goed aan meegewerkt. De corporatie is in algemene zin bereid om mee te denken en biedt de gemeenten een luisterend oor. Zo denkt Woonzorg Nederland serieus



na en mee over de ideeën die de gemeenten 's Hertogenbosch en Vlagtwedde hebben. De lokale medewerkers van Woonzorg Nederland staan open voor initiatieven, zijn enthousiast en denken met de gemeente mee. Echter volgens de gemeente Vlagtwedde wordt vanuit het hoofdkantoor van Woonzorg Nederland meestal 'nee' gezegd tegen deze initiatieven. De gemeente Amstelveen ervaart dat zij meestal invloed heeft op het beleid. De gemeente plaatst wel de kanttekening dat zij graag in meer gevallen invloed op het beleid had willen uitoefenen. Als voorbeeld wordt genoemd dat Woonzorg Nederland zonder de gemeente te betrekken ervoor gekozen heeft haar huurwoningen in de vrije sector af te stoten. De gemeente had graag vooraf met Woonzorg Nederland over dit voornemen willen praten en meedenken. Volgens de gemeente zijn deze woningen hard nodig. Ook bij beslissingen rondom Olmenstaete had de gemeente meer betrokken willen worden door de corporatie.

3.46 De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de invloed die zij op het beleid van Woonzorg Nederland kunnen uitoefenen. Zij beoordelen dit onderdeel met een ruime voldoende. De overige belanghebbenden vinden het verstandig en belangrijk dat Woonzorg Nederland in de toekomst goed naar de eindgebruikers en afnemers luistert en haar beleid hierop aanpast. Daarnaast zien zij graag dat Woonzorg Nederland ook buiten het juridisch kader meedenkt met overige belanghebbenden.

Goede en te verbeteren punten

3.47 De belanghebbenden zijn ook specifiek gevraagd goede en te verbeteren punten te benoemen.

Goede punten

3.48 De belanghebbenden noemen onder meer de volgende goede punten:

- a Sociale corporatie.
- b Fijne samenwerking.
- c Vakkennis.
- d Goede inzet voor haar doelgroep, geen gemakkelijke doelgroep.
- e Binnen de doelgroep is voldoende differentiatie in de type woningen/gebouwen aanwezig. Voor huurders die meer of juist minder contact met andere bewoners wensen, is er voldoende keuze.

Te verbeteren punten

3.49 De huurdersvertegenwoordiging wil graag dat Woonzorg Nederland onderstaande punten verbetert:

- a Betere communicatie en informatie naar de huurders toe: informatie over onderhoud, servicekosten, over de hele linie.
- b Meer openheid en overleg tussen Woonzorg Nederland en bewonerscommissies
- c Bewonerscommissies missen in voorkomende gevallen hulp van medewerkers van Woonzorg Nederland voor de communicatie richting hun gemeente.

- d Woonzorg Nederland is niet altijd zichtbaar bij gemeenten vanwege de relatief beperkte hoeveelheid bezit in die gemeenten.
- e De clustermanager is niet altijd goed in beeld bij bewonerscommissies. Wie is dit en wat kun je van deze persoon verwachten. Dit is onduidelijk. Hoe wordt lokaal aangestuurd?

- 3.50 De gemeenten willen graag dat Woonzorg Nederland de onderstaande punten verbetert:
- a Woonzorg Nederland is nationaal georganiseerd. Hoe zorgt de corporatie ervoor dat lokaal de juiste dingen met de lokale gemeenschap worden gedaan?
 - b Sense of urgency als het gaat om veranderingen van wet- en regelgeving is onvoldoende. Bijvoorbeeld nieuwe zorgwetten en de nieuwe woningwet vragen om handelen van Woonzorg Nederland.
 - c Richting de gemeente meer initiatief nemen en proactief communiceren en daarbij duidelijk zijn over het investeringsbeleid, verkoop van woningen en over andere beleidskeuzes. De gemeenten hebben ook zelf een taak in het bevragen en benaderen van Woonzorg Nederland.
 - d Creatief op zoek gaan naar oplossingen en hiermee voorkomen dat huurverhogingen worden doorgevoerd.
 - e Wordt niet te afhankelijk van één persoon. Dit is kwetsbaar en moeilijk toetsbaar.

- 3.51 De overige belanghebbenden willen graag dat Woonzorg Nederland onderstaande punten verbetert:

- a Zorg dat je stabiliteit krijgt in je contactpersonen en vaste mensen. Je verliest contact met de samenwerkingspartijen als je constant met wisselende personen te maken krijgt.
- b Het besluitvormingsproces op centraal niveau kan sneller.
- c Meer continuïteit voor ouderen is noodzakelijk. Er is sprake van wisseling van bewonersconsulenten. De relatie met de huurders is hierdoor minder geworden.
- d Bewonersconsulenten moeten meer met belanghebbenden samenwerken, omdat zij in een woningomgeving zitten waarbij ze zien of de bewoners in de knel zitten.
- e De corporatie heeft weinig investeringsruimte en mag van belanghebbenden dan ook eerder aangeven of participatie in een project wel/niet mogelijk.

Wensen van de belanghebbenden

De commissie heeft de belanghebbenden ook gevraagd naar een wens. Wat willen de belanghebbenden Woonzorg Nederland meegeven om nog beter samen te werken?

- 3.52 De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat de ingeslagen weg goed is ter verbetering van het overleg tussen het management van Woonzorg Nederland en de huurdersvertegenwoordiging. Zij zien graag dat deze weg wordt voortgezet en een continu karakter krijgt. Hiermee wordt idealiter ook rekening gehouden bij de te kiezen organisatiestructuur. Ook de



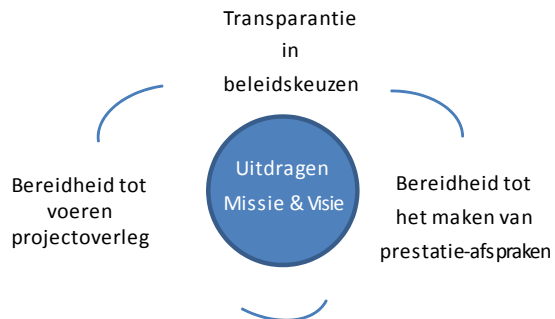
bewonersconsulenten kunnen meer pro actief gaan optrekken met de bewoners om hiermee input te kunnen geven aan de formulering van nieuwe prestatieafspraken met gemeenten.

- 3.53 De gemeenten spreken de volgende wensen uit:
- a Zoek zelf actief het contact met de gemeenten. Stuur bijvoorbeeld een nieuwsbrief of deel de stand van zaken. Het is vervelend als je als gemeente verrast wordt.
 - b Meer zelf bewegen ten opzichte van de complexen die verouderd zijn. Als je deze complexen ziet, maak ze onderdeel van de bredere aanpak in de gemeenten.
 - c Woonzorg Nederland is in sommige gemeenten een relatief kleine corporatie. Echter deze gemeenten zien toch graag dat Woonzorg Nederland meedraait in de afspraken die ook met andere corporaties gemaakt worden.
 - d Denk na over de wijze waarop Woonzorg Nederland zich in de toekomst gaat onderscheiden van andere corporaties en treedt in contact met zorgaanbieders en gemeenten.
- 3.54 De overige belanghebbenden zien graag dat:
- a Woonzorg Nederland coalities aangaat met de instanties waar ze mee te maken hebben.
 - b Verantwoordelijkheid en zo mogelijk het mandaat t.a.v. begrotingsinzet lager in de organisatie zetten. Creëer meer speelruimte voor generalistische medewerkers en wees selectief op de kwaliteit van het personeel.

Beoordeling samenwerking

3.55 Het oordeel op het perspectief Prestaties volgens Belanghebbenden is, conform de vereisten van het visitatiestelsel, gebaseerd op de cijfers die de belanghebbenden in het voorgaande deel toekennen voor de prestatievelden. EY heeft er voor gekozen om in de gesprekken met de belanghebbenden ook gedetailleerder de samenwerking tussen de belanghebbende en medewerkers van Woonzorg Nederland te bespreken. Op deze wijze hoopt EY een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de samenwerking. Wij benadrukken dat de scores op de onderstaande onderwerpen geen onderdeel vormen van de formele visitatie. Hierbij is een verkorte versie van de beleidscyclus van woningcorporaties gehanteerd. Figuur 3-1 toont deze onderdelen van de cyclus.

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: SEV, 2007

3.56 De belanghebbenden zijn in de gesprekken ook gevraagd naar:

- a uitdragen missie en visie;
- b helderheid en transparantie van beleidskeuzes en afwegingen;
- c de bereidheid tot het maken van prestatieafspraken;
- d de bereidheid tot het afleggen van verantwoording en het voeren van projectoverleg tijdens de samenwerking.

3.57 In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen van de beleidscyclus weergegeven.

Tabel 3-11: eindoordeel Presteren volgens belanghebbenden per beleidsveld

Onderwerp	Oordeel
Uitdragen missie en visie	6,8
Beleidskeuzes en afwegingen	6,6
Bereidheid tot het maken van prestatieafspraken	6,2
Bereidheid tot verantwoording en voeren projectoverleg	6,4
Eindoordeel: ruim voldoende	6,5

Bron: EY, 2016

4 Presteren naar vermogen scoort 'ruim voldoende'

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Hiermee kan worden geoordeeld over de mate waarin Woonzorg Nederland presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Financiële continuïteit;
- b Doelmatigheid;
- c Vermogensinzet.

4.03 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de aangereikte financiële- en niet-financiële informatie.

Eindoordeel Presteren naar vermogen en continuïteit is 'ruim voldoende'

4.04 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore van presteren naar vermogen.

Tabel 4-1: eindoordeel Presteren naar vermogen

Onderwerp	Prestatie	Oordeel	Weging
Financiële continuïteit	Ruim voldoende	7,0	30 %
Doelmatigheid	Ruim voldoende	7,0	30 %
Vermogensinzet	Ruim voldoende	7,0	40 %
Eindoordeel: Ruim voldoende		7,0	100%

Bron: EY, 2016

4.05 EY concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit ruim voldoende is. Woonzorg Nederland heeft een gezonde financiële positie en voldoet daarmee aan de normen die door CFV en WSW worden gesteld aan de belangrijkste financiële kengetallen. Bovendien is Woonzorg Nederland volgens de laatst beschikbare verklaring van WSW borgbaar voor de activiteiten die zij in haar strategische planning (dPi) heeft opgenomen. Woonzorg Nederland voert vanuit haar scenario-analyses een actieve dialoog met stakeholders ten aanzien van de inzet van het vermogen. In de navolgende paragrafen volgt een toelichting per onderdeel.

Financiële continuïteit scoort 'ruim voldoende'

4.06 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Woonzorg Nederland haar financiële continuïteit als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam borgt. Dit stelt Woonzorg Nederland

in staat haar maatschappelijke functie in continuïteit uit te voeren. Onderzocht wordt of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezicht eisen voor vermogen en kasstromen.

4.07 Woonzorg Nederland voldoet aan de eisen voor een ruim voldoende. Tabel 4-2 bevat een overzicht van de beoordeelde kengetallen. De beoordeling heeft echter plaatsgevonden door alle kengetallen en de beleidsvisie en uitvoering van Woonzorg Nederland in gezamenlijkheid en onderlinge samenhang in ogenschouw te nemen. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven.

Tabel 4-2: beoordeelde onderwerpen

Onderwerpen financiële continuïteit
Solvabiliteitsoordeel (oordeel CFV)
Continuïteit (oordeel CFV)
Interest Coverage Ratio (oordeel WSW)
Loan to Value (oordeel WSW)
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)

Bron: EY, 2016

Solvabiliteitsoordeel

4.08 Het CFV heeft een oordeel gegeven over de solvabiliteit van Woonzorg Nederland. Voor het jaar 2011 en 2012 was deze voldoende. Voor de jaren 2013 en 2014 is het stelsel van beoordelen gewijzigd. Uit de bijlagen van de toezicht brieven blijkt op basis van de weergave van de ontwikkeling van het volkshuisvestelijk eigen vermogen in relatie tot de onderkende noodzakelijke risicobuffers nog altijd voldoende solvabiliteit. De grafieken laten in zowel de solvabiliteitsoordelen als in de toezicht brieven zien, dat het volkshuisvestelijke vermogen van Woonzorg Nederland in voldoende mate boven de noodzakelijk aan te houden risicobuffers ligt.

Continuïteitsoordeel

4.09 Het continuïteitsoordeel over 2011 is een A1. Voor 2012 is door CFV een A2-oordeel verstrekt, in verband met de risico's van ingerekende investeringen in de laatste twee jaar van de prognoseperiode. Uit de toezicht brief voor 2013 blijkt dat CFV onderzoek heeft uitgevoerd naar de financiële risico's in de prognose van Woonzorg Nederland. Zij heeft hiertoe in 2013 een monitoring-interventie uitgevoerd. Op basis van diverse onderzoeken, scenario-analyses en beleidsherzieningen, heeft Woonzorg Nederland echter voldoende maatregelen getroffen om financiële risico's te reduceren en inzichtelijk te maken, op basis van een reëel te achten beleid. CFV heeft derhalve in haar toezicht brief van 2014 haar interventie maatregel opgeheven.

4.10 Uit de bijlagen van de toezicht brieven voor de jaren 2013 en 2014 blijkt, uit de grafieken en weergegeven financiële kengetallen, voldoende financiële continuïteit voor de prognoseperiode. Over het algemeen liggen de financiële kengetallen boven de door toezichthouder onderkende minimumwaarden van deze kengetallen. Over de gehele periode gemeten blijkt uit de



correspondentie van CFV dat er voor Woonzorg Nederland sprake is van voldoende financiële continuïteit.

Interest dekkingsratio

4.11 De interest dekkingsratio (ICR) geeft aan in hoeverre Woonzorg Nederland in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen. Woonzorg Nederland monitort de ontwikkeling van de operationele kasstromen in de kwartaalrapportage. In het ondernemingsplan zijn gezonde operationele kasstromen en ICR een belangrijke pijler in de hoofddoelstellingen. Bedrijfseconomische financiële continuïteit wordt in de position paper bovendien nogmaals aangehaald als basiswaarde voor de bedrijfsvoering van Woonzorg Nederland. Als norm voor de interest dekkingsratio wordt in het visitatiestelsel de norm van het WSW gehanteerd. Deze bedraagt een ICR van minimaal 1,3. De interest dekkingsratio van Woonzorg Nederland ligt eind 2013 met 2,0 ruim boven de 1,3 die het stelsel hanteert. De ICR is op basis van de meerjarenbegroting 2015-2019 voor de komende jaren circa 2,0.

Loan to value

4.12 Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt 'Loan to Value' genoemd. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, ofwel de mate waarin het vastgoed van Woonzorg Nederland extern is gefinancierd. Uit de oordeel brieven van het CFV blijkt dat gedurende de visitatieperiode de Loan to Value van Woonzorg Nederland op basis van bedrijfswaarde (volkshuisvestelijk vermogen) met gemiddeld ongeveer 66% onder de norm van 75% ligt. Lager is in dit geval beter. EY heeft bij de beoordeling van deze parameter expliciet gebruik gemaakt van de berekeningsmethode, zoals deze door toezichthouders wordt gehanteerd.

Debt Service Coverage Ratio

4.13 De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) geeft aan in welke mate Woonzorg Nederland de rente én aflossing uit haar operationele kasstroom kan voldoen. Ten opzichte van de Interest Coverage Ratio die alleen de rente in de berekening betreft zal daarom per definitie een lagere waarde optreden. In het visitatiestelsel wordt ook bij dit kengetal aangesloten bij de norm van het WSW van 1,0. Bij Woonzorg Nederland bedroeg de DSCR gemiddeld over de visitatieperiode 1,2. Voor de prognoseperiode 2014-2018 is een gemiddelde DSCR van 1,1 berekend (bron: oordeel brief CFV 2014).

4.14 Woonzorg Nederland is transparant in de verantwoording van haar vermogenspositie. In haar jaarverslagen wordt uitgebreid aandacht gegeven aan de financiële slagkracht van de corporatie en de investeringsmogelijkheden voor de toekomst. De commissie is daarbij echter wel van mening dat de verslaggeving aan transparantie kan winnen. Dit kan Woonzorg Nederland doen door in het jaarverslag aan de gehele set van kengetallen en de toekomstige ontwikkeling



daarvan explicieter aandacht te besteden. Hierbij wordt als basis genomen de kengetallen zoals deze blijken uit de begroting en de toekomstige kengetallen zoals deze uit de dPi te herleiden zijn.

4.15 Woonzorg Nederland heeft in de komende jaren forse uitdagingen op het terrein van scheiden van wonen en zorg en uitvoering gegeven aan de eventuele wenselijkheid tot het vernieuwen van delen van het bezit. Woonzorg Nederland heeft in dit kader scenarioanalyse op basis van worst-, base en best case scenario's uitgevoerd. Gekoppeld aan deze scenario's is zij bij een belangrijk deel van de hurende zorgpartijen nagegaan in hoeverre er de noodzaak is om sloop-/nieuwbouw te plegen voor bestaande complexen. Door het raadplegen van deze stakeholders, heeft Woonzorg Nederland een adequate voorspelling kunnen maken van het te hanteren scenario en de daarbij passende ontwikkeling van de kengetallen. Hiermee heeft Woonzorg Nederland een gedegen beoordeling kunnen maken van de financiële continuïteit voor de voorliggende periode en kan zij haar beleid ook dusdanig formuleren dat de financiële continuïteit geborgd blijft, terwijl dit beleid gelijktijdig in overeenstemming is met de verwachtingen die stakeholders hebben van Woonzorg Nederland op dit vlak.

4.16 Door het opstellen van scenario-analyses maakt Woonzorg Nederland naast een beoordeling van de financiële continuïteit ook een feitelijke verbinding tussen het strategisch voorraadbeleid en de financiële vertaling van het strategisch voorraadbeleid.

4.17 Vanuit de scenario-analyse is sprake van integrale kasstroomsturing. De commissie merkt daarbij wel op dat in de rapportagecyclus zoals deze tot en met 2014 gold, de rapportering zich heeft beperkt tot rapportering op operationele kasstromen. Woonzorg Nederland legt hier de nadruk op, daar zij haar beleid heeft ingericht op het kunnen financieren van bezitsvernieuwing en aflossingen van de vermogenspositie vanuit operationele kasstromen, aangevuld met een actief verkoopbeleid van een deel van het bezit. Uit alle beleidsstukken blijkt daarmee dat er een visie is op integrale kasstroomsturing. Met ingang van 2015 stelt Woonzorg Nederland een compleet kasstroomoverzicht op ten behoeve van de interne sturing en het WSW, zodat daarbij ook de investerings- en financieringskasstromen permanent inzichtelijk zijn.

4.18 Alles overwegend, de interventie maatregelen en A2 oordeel van CFV in ogenschouw genomen, komt de commissie tot de conclusie dat Woonzorg Nederland op de kengetallen voldoet. In samenhang met de onderbouwing onder de kengetallen komt de commissie tot het oordeel 'ruim voldoende'.

Doelmatigheid scoort 'ruim voldoende'

4.19 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. Er wordt beoordeeld of de corporatie efficiënt werkt en actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van het plan worden geconstateerd. Ook wordt beoordeeld of de corporatie een visie en criteria heeft voor de doelmatigheid in haar organisatie.



4.20 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores en de pluspunten toegelicht.

Tabel 4-3: eindoordeel Presteren naar doelmatigheid

Onderwerp	Oordeel
Doelmatigheid	7,0

Bron: EY, 2016

Score op Cip-indicatoren

4.21 Bij dit onderdeel wordt een vergelijking gemaakt tussen de kengetallen in de CFV-publicatie/AEDES-publicatie Corporatie in Perspectief (CiP), CBC (analyse 2015, verslagjaar 2013) en Woonzorg Nederland. De referentiegroep voor Woonzorg Nederland is: 'Ouderenhuisvesting'.

Netto bedrijfslasten per VHE lager dan gemiddeld

4.22 De netto bedrijfslasten per VHE van Woonzorg Nederland bedragen ultimo 2013 € 969. De referentie bedraagt € 1.183. Woonzorg Nederland zit hiermee 18,1% onder het gemiddelde van de referentiecorporaties. De beoordeling is daarom 'zeer goed'. Ook op niveau van de bruto bedrijfslasten, onderkennen wij dat Woonzorg Nederland een 22,5% lagere realisatie kent dan de referentiegroep.

Ontwikkeling netto bedrijfslasten per VHE lager dan gemiddeld

4.23 De netto bedrijfslasten per VHE nemen bij Woonzorg Nederland in de periode 2011 – 2013 toe met 0,6%. De referentie kent een toename van 534,4%. Ook hier scoort Woonzorg Nederland dus duidelijk beter dan de referentie. Ook ten opzichte van het landelijke beeld van alle corporaties gezamenlijk (stijging 16,2%) doet Woonzorg Nederland het goed. De commissie merkt op dat de ontwikkeling in de kengetallen van de referentiecorporatie overeenkomstig de informatie uit Corporatie in Perspectief (CBC) is. Een toename van 534,4% wordt als niet plausibel referentiepunt beschouwd. Wij hebben derhalve Woonzorg Nederland ook gemeten aan de landelijke ontwikkeling. Een gemiddelde kostenontwikkeling van 0,6% is voorts lager dan de inflatie over de betreffende periode. De commissie is daarmee ook van mening dat de bedrijfslasten minder dan gemiddeld stijgen.

Aantal VHE per fte lager dan gemiddeld

4.24 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? Een goede graadmeter voor de efficiëntie van de corporatie is het aantal VHE per fte. Dit kengetal ligt voor Woonzorg Nederland ultimo 2013 gemiddeld op 120, hetgeen lager dan het gemiddelde ligt van 129 VHE per fte. Een lagere score is bij dit kengetal ongunstig. Dit betekent namelijk dat Woonzorg Nederland minder woningen beheert per fte dan de referentie. Het feit dat het aantal fte per VHE lager uitvalt dan de referentie, wordt veroorzaakt doordat Woonzorg Nederland gedurende de periode 2011-2014 nog de beschikking



had over een eigen Dienst Klein Onderhoud. Deze dienst is met ingang van 2015 opgeheven. Woonzorg Nederland laat daarmee ook zien maatregelen te nemen die de efficiëntie vergroten.

Personeelskosten per fte hoger dan gemiddeld

4.25 De gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn tevens beoordeeld. De gemiddelde loonkosten van Woonzorg Nederland per fte bedragen ultimo 2013 € 70.884 en zijn daarmee 1,2% hoger dan de gemiddelde waarde van € 70.037 bij de referentieccorporaties. Belangrijkste verklaring voor de hogere lasten per fte ten opzichte van de referentieccorporatie, betreft het feit dat Woonzorg Nederland voor de bewonersconsulenten werkt met medewerkers die een relatief hoog opleidingsprofiel kennen en daardoor ook hoger zijn ingeschaald.

4.26 In de gehanteerde parameters Presteren naar doelmatigheid laat Woonzorg Nederland voor de onderdelen aantal VHE per fte en loonkosten per fte zien minder efficiënt te zijn dan de referentieccorporatie. De afwijkingen in dat kader zijn beperkt. Ten opzichte van de totale sector presteert Woonzorg Nederland zelfs beter dan gemiddeld. Gelijktijdig heeft de commissie geconstateerd dat de netto bedrijfslasten per eenheid lager liggen dan bij de referentieccorporatie. Hier zijn ook de loonkosten in begrepen.

4.27 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-inrichting om zo efficiënt mogelijk te werken en is er gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Woonzorg Nederland om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren. Woonzorg Nederland heeft hieraan de afgelopen jaren onder andere invulling aangegeven door middel van samenwerkingen. Deze samenwerkingen zijn in het afgelopen jaar, mede onder invloed van de Herzieningswet, verbroken. In de loop van 2015 wordt aandacht besteed aan de ontvlechting van deze samenwerkingen, maar wordt gelijktijdig hard gewerkt aan trajecten om strategische planning, beleidsformulering en de informatievoorziening en monitoringinstrumenten te verbeteren en te laten aansluiten bij de nieuwe ondernemingsvorm en werkwijze.

4.28 Woonzorg Nederland is alert op besparingsmogelijkheden. Dit blijkt onder andere uit de navolgende passage in de position paper: "Ook 2014 stond in het teken van het slanker en slagvaardiger maken van de organisatie, waarbij wij van veel medewerkers afscheid hebben genomen. Onder andere is de totale Dienst Klein Onderhoud opgeheven en is het centrale apparaat fors ingekrompen." De commissie ziet hiermee naast een besparing ook een duidelijke actie om doelmatiger en efficiënter te werken, passend bij de ontwikkelingen in de sector. De commissie stelt vast dat bij Woonzorg Nederland op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. Dit is onder andere ook terug te zien in de lagere kosten ten opzichte van de referentieccorporatie, gekoppeld aan een heldere focus voor de toekomst van de organisatie, waarop de overheadstructuur wordt aangepast.

Tabel 4-4: bevindingen kengetal beoordeling Presteren naar doelmatigheid

Kengetal	Bevinding
<ul style="list-style-type: none"> Netto bedrijfslasten (inclusief leefbaarheidsuitgaven) per vhe 2013 	€ 969, referentie € 1.183. Dit is 18,1% lager dan de referentie.
<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkeling netto bedrijfslasten 2011-2013 	0,6% toename, referentie 534,4% toename.
<ul style="list-style-type: none"> Aantal VHE per fte 2013 	120, referentie 129. Dit is 7,5% ongunstiger.
<ul style="list-style-type: none"> Personeelskosten per fte 2013 	€ 70.884, referentie € 70.037. Dit is bijna 1,2% hoger.

Bron: EY, 2016; CBC, 2015

Vermogensinzet scoort 'ruim voldoende'

4.29 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie de inzet van haar vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties verantwoordt. Woonzorg Nederland voldoet aan de eisen voor een ruim voldoende oordeel. In de volgende tabel wordt het eindoordeel gegeven op het onderdeel presteren naar vermogensinzet.

Tabel 4-5: oordeel Presteren naar vermogensinzet

Onderwerp	Oordeel
Presteren naar vermogensinzet	7,0
Oordeel: ruim voldoende	7,0

Bron: EY, 2016

Onderbouwing van het cijfer

4.30 Woonzorg Nederland voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de commissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel wordt daarom 'ruim voldoende'. Onderstaand wordt dit nader toegelicht.

4.31 Woonzorg Nederland voert een voorzichtig beleid voor haar vermogensinzet. Het investeringsprogramma wordt getoetst op financiële en maatschappelijke criteria. Daarbij worden onrendabele toppen op investeringen zoveel mogelijk gereduceerd. Vanuit de ontwikkelingen in wet- en regelgeving, voorziet Woonzorg Nederland tijdig in maatregelen om de effecten van de huursombenadering op te vangen, door middel van het realiseren van een efficiënter werkapparaat en het effectiever maken van bestedingen in het kader van onderhoudsuitgaven.

4.32 Woonzorg Nederland gaat zeer bewust om met de inzet van haar vermogen en houdt daarbij ook goed de langere termijn in de gaten. Dit blijkt onder andere uit het afbouwen van de projectenportefeuille en het afbouwen van risico's in het kader van niet-DAEB projecten. Daarnaast heeft Woonzorg Nederland als gevolg van de scenario-analyse die zij heeft uitgevoerd, door middel van raadpleging van stakeholders, een beleid ingezet waarbij de levensduren van het bestaande bezit verlengd worden en investeringen meer op instandhouding dan op volledige vernieuwing van Maatschappelijke visitatie Woonzorg Nederland



complexen is gericht. Dit is passend bij de wensen van de huurders (zorgpartijen) die gebruik maken van deze complexen.

4.33 De commissie is wel van mening dat de verantwoording van de inzet van het vermogen nog transparanter kan. Dit kan door bijvoorbeeld dit een nog explicieter deel van de interne en externe verslaggeving te maken. Op deze wijze blijkt duidelijker welke offers worden gebracht, wat de verwachte maatschappelijke resultaten zijn en wat de daadwerkelijke maatschappelijke resultaten zijn.



5 Governance scoort 'ruim voldoende'

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Woonzorg Nederland de interne besturing, het interne toezicht op haar functioneren en de externe legitimiteit heeft geborgd.

5.01 De toetsing is in drie onderdelen verdeeld:

- a Besturing:
 - i. planning (plan);
 - ii. monitoring (check);
 - iii. bijsturing (act).
- b Intern toezicht:
 - i. het functioneren van de RvC;
 - ii. het gebruik van een toetsingskader;
 - iii. toepassing Governancecode.
- c Externe legitimering en externe verantwoording.

5.02 De interne besturing wordt onderzocht aan de hand van de 'Plan-Do-Check-Act'-cyclus. Hierbij wordt opgemerkt dat het onderdeel 'Do' in de hoofdstukken Ambities en Opgaven aan de orde is geweest.

5.03 Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en de Governancecode. De externe legitimiteit wordt getoetst door de toetsen hoe Woonzorg Nederland zich naar de samenleving verantwoordt en legitimeert.

5.04 EY heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op de volgende bronnen:

- a de Governancecode.
- b toepassing Governancecode (VTW-checklist).
- c RvC verslagen.
- d Jaarverslagen.
- e Integriteit en klokkenluidersregeling.
- f Statuten.
- g Interview RvC.
- h Profielschets.
- i Reglement.
- j Onafhankelijkheidsvereisten RvC.
- k Strategiedocumenten.

5.05 Wij merken nadrukkelijk op dat wij geen werkzaamheden hebben verricht om de door de RvC genomen beslissingen te toetsen.

Eindoordeel Governance is 'ruim voldoende'

5.06 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven ten aanzien van het presteren op het onderdeel Governance. De onderdelen worden verder uitgewerkt in dit hoofdstuk.

Tabel 5-1: eindoordeel Presteren naar Governance

Onderwerp	Oordeel
Besturing	7,3
Intern toezicht	7,1
Externe legitimering en externe verantwoording	6,5
Oordeel: ruim voldoende	7,0

Bron: EY, 2016

Besturing scoort 'ruim voldoende'

5.07 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie professioneel plant, monitort en actief bijstuurt bij afwijkingen.

5.08 Woonzorg Nederland voldoet aan de eisen voor een voldoende. Daarnaast heeft commissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende' op dit onderdeel. In de volgende tabel worden de oordelen en pluspunten nader toegelicht.

Tabel 5-2: oordeel Presteren naar besturing

Onderwerp	Oordeel
Planning 'plan'	7,0
Monitoring 'check'	7,0
Bijsturing 'act'	8,0
Oordeel: ruim voldoende	7,3

Bron: EY, 2016

Planning scoort 'ruim voldoende'

5.09 Bij het onderdeel 'planning' wordt getoetst of Woonzorg Nederland een goed in de organisatie en omgeving verankerd professioneel planningsproces heeft.

5.10 Getoetst wordt voor het ijkpunt voor een voldoende of Woonzorg Nederland een actuele visie heeft vastgelegd op haar positie en toekomstig functioneren.



5.11 Woonzorg Nederland voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de commissie een aantal pluspunten geconstateerd waardoor het eindcijfer 7,0 wordt toegekend. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.12 Woonzorg Nederland heeft haar visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in het ondernemingsplan 2013-2017 'Focus op kerntaken' en jaarplannen 2011 tot en met 2014. Deze visie is geactualiseerd naar aanleiding van de externe ontwikkelingen die op de corporatie zijn afgekomen. In het ondernemingsplan heeft Woonzorg Nederland tien doelstellingen opgenomen. Per doelstelling is door Woonzorg Nederland adequaat vastgelegd als gevolg van welke ontwikkeling de doelstelling is geformuleerd, wat voor invloed dit heeft op de corporatie en wat Woonzorg Nederland graag wil bereiken. De doelen die in het ondernemingsplan zijn opgenomen zijn concreet en meetbaar geformuleerd.

5.13 Integraal onderdeel van de ambitie 'Focus op kerntaken' vormt de nota 'Masterplan Vastgoed'. In de nota wordt uitvoerig aangegeven wat de missie en visie van Woonzorg Nederland is. De visie van Woonzorg Nederland geeft aan dat Woonzorg Nederland de klant centraal stelt en dat zij focus heeft op betaalbare beschutte woonvormen voor senioren in het sociale segment. Woonzorg Nederland wil dit klantenaanbod blijven houden, daarom dient het vastgoed van Woonzorg Nederland optimaal te renderen. Woonzorg Nederland borgt dit door de inbedding van het vastgoedmanagement, zij doet dit aan de hand van drie sturingsniveau's: portefeuillemanagement, assetmanagement en propertymanagement.

5.14 Jaarlijks vindt er ook nadere uitwerking van haar visie plaats in de begrotingen en jaarplannen. Gedurende de visitatieperiode is dit voor de jaren 2011 tot en met 2014 gedaan. In het jaarplan 2014 wordt de stand van zaken gegeven met betrekking tot de in het ondernemingsplan 2013-2017 geformuleerde doelen en worden de beoogde resultaten voor 2014 weergegeven, aangevuld met de focus op risicomanagement en organisatieontwikkeling. Ook is een financiële begroting opgenomen.

5.15 Woonzorg Nederland heeft ook de uitwerking van haar visie ten aanzien van het scheiden van wonen en zorg tijdens de visitatieperiode vastgelegd. Woonzorg Nederland, de grootste corporatie voor senioren in Nederland, geeft in dit document aan hoe zij haar verantwoordelijkheid wil nemen. In samenwerking met de maatschappelijke partners en gemeenten heeft zij daarbij ook plannen geformuleerd om haar doelstellingen te realiseren.

5.16 De doelen die opgenomen zijn in het ondernemingsplan zijn voldoende SMART geformuleerd. Andere documenten uit de P&C cyclus die intern bij Woonzorg Nederland worden gebruikt, zoals kwartaalrapportages, jaarverslagen en de jaarstukken sluiten goed aan op het jaarplan en de begroting en de missie en visie. Woonzorg Nederland actualiseert de gestelde doelen en plannen jaarlijks. Goede voorbeelden hiervan zijn het financieel meerjarenperspectief en de jaarplannen.

5.17 Woonzorg Nederland heeft de opdracht tot visitatie in de zomer van 2015 gegeven. De planning was om deze eind 2015 af te ronden. De commissie heeft echter gedurende de Maatschappelijke visitatie Woonzorg Nederland



uitvoeringfase geconstateerd dat de visitatie meer tijd kost. De corporatie heeft versnipperd bezit door het hele land. Het vergde extra tijd om de prestaties in al deze gemeenten en het oordeel van de belanghebbenden van Woonzorg Nederland in beeld te brengen, waardoor de opleverdatum van het rapport is verschoven naar de zomer van 2016.

5.18 EY beoordeelt op basis van bovenstaande het presteren naar planning als 'ruim voldoende'.

Monitoring scoort 'ruim voldoende'

5.19 Bij het onderdeel 'Monitoring' wordt getoetst of Woonzorg Nederland over een monitoring- en rapportage systeem beschikt waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen volkshuisvestelijke-, financiële- en bedrijfsvoering-prestaties vorderen. Woonzorg Nederland voldoet aan de jkpunten voor een voldoende. Daarnaast heeft de commissie een aantal pluspunten geconstateerd. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.20 De bewaking van de voortgang van de gewenste resultaten vindt plaats door een gestructureerd en helder rapportageproces. Zo wordt door middel van een dashboard per vier maanden het management, het bestuur en de RvC geïnformeerd over de realisatie van het jaarplan en begroting. Deze dashboards en rapportages sluiten goed aan bij de jaarplannen en de begrotingen. De commissie heeft dit vastgesteld aan de hand van de datering van de documentatie en de besprekingen van de documenten zoals deze uit de RvC verslagen blijkt.

5.21 De monitoring van de realisatie wordt door middel van de dashboards mogelijk gemaakt. In de dashboards komt naar voren dat gerapporteerd wordt over de voortgang en realisatie van het gestelde doel, de vastgestelde focusgebieden en de financiële resultaten. Onderwerpen als risicomanagement en organisatieontwikkeling worden daarin meegenomen.

5.22 Verder ziet de commissie dat uit de notulen van de vergadering van de RvC blijkt dat met voldoende inhoud wordt gesproken over de voortgang van de jaarplannen en de realisatie van de financiële begrotingen. Ook blijkt uit het interview dat de RvC tevreden is over de kwaliteit van de kwartaalrapportages, treasuryrapportages, begroting en exploitatie. Volgens de RvC is zij tot in het detail op de hoogte van de stand van zaken met betrekking tot de geformuleerde doelstellingen door middel van de bovengenoemde documenten. De notulen van de vergadering van de RvC bevestigen deze mening.

5.23 Daarnaast zijn de jaarlijkse managementletter en het jaarlijkse accountantsverslag belangrijke externe bronnen om de voortgang te beoordelen van de interne beheersing. Naast deze meer financieel gerichte rapportages gebruiken management en RvC ook rapportages van de externe toezichhouders (CFV en WSW). De commissie merkt wel op dat op het gebied van Risicomanagement, Woonzorg Nederland in haar rapportages nog uitgebreider kan rapporteren en deze nog beter actueel kan houden. EY stelt vast dat Woonzorg Nederland haar prestaties adequaat monitort. Het oordeel op presteren naar monitoring is daarom 'ruim voldoende'.



Bijsturing scoort 'goed'

5.24 Bij het onderdeel 'bijsturing' wordt getoetst of Woonzorg Nederland actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van de gestelde doelen worden gerealiseerd. Woonzorg Nederland voldoet aan de ijkpunten voor een voldoende. Daarnaast heeft de commissie een aantal pluspunten geconstateerd waardoor het eindcijfer 8,0 wordt toegekend. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.25 Woonzorg Nederland stuurt tijdig bij als er sprake is van afwijkingen. Dit blijkt uit de uitgebreide evaluatie en actualisatie van de 'MJP' onder meer als gevolg van de economische omstandigheden en de ontwikkelingen in de wet- en regelgeving. Naar aanleiding van hiervoor genoemde actualisatie worden aanpassingen gedaan en deze worden goed onderbouwd.

5.26 Woonzorg Nederland gaat bij haar bijsturing grondig te werk en maakt een goede koppeling bij de aanpassingen die als gevolg van de bijsturing nodig zijn in bijvoorbeeld prognoses en de kasstroomoverzichten. De signalen komen uit de samenleving vandaan en de bijsturing wordt met name daarop gebaseerd.

5.27 De sturing bij afwijkingen sluit goed aan op de visie en de geformuleerde doelen. Er wordt een duidelijke relatie gelegd tussen bijsturing en visie.

5.28 De kwartaalrapportages van Woonzorg Nederland zijn zeer uitgebreid en bevatten een goede mix van prestatie indicatoren. Deze set van prestatie indicatoren maakt het mogelijk om daar waar nodig is gericht bij te sturen. Er wordt tijdig inzicht geboden in de afwijkingen en vervolgens ook tijdig bijgestuurd. Uit bovenstaande blijkt dat er goede bijsturing plaats vindt. Alles overwegende kent EY daarom het oordeel 'goed' toe.

Intern toezicht scoort 'ruim voldoende'

5.29 Bij dit onderdeel worden de uitgangspunten van het functioneren van de RvC, het gehanteerde toetsingskader van de RvC en de mate waarin de Governancecode wordt toegepast, getoetst. In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op bovenstaande onderdelen. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 5-3: eindoordeel Presteren intern toezicht

Onderwerp	Oordeel
Functioneren RvC	7,3
(Actueel) toetsingskader	7,0
Toepassen/naleven Governancecode	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende	7,1

Bron: EY, 2016

Functioneren RvC scoort 'ruim voldoende'

5.30 Bij dit onderdeel wordt de samenstelling van de RvC, de rolopvatting als toezichthouder en de mate en wijze van zelfreflectie onder de loep genomen.

Tabel 5-4: eindoordeel Functioneren RvC

Onderwerp	Oordeel
Samenstelling	7,0
Rolopvatting	8,0
Zelfreflectie	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende	7,3

Bron: EY, 2016

Samenstelling scoort 'ruim voldoende'

5.31 Woonzorg Nederland voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de commissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 7,0. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.32 De samenstelling van de RvC is evenwichtig, gelet op de volkshuisvestelijke taak van Woonzorg Nederland en de verschillende expertises die nodig zijn om toezicht te kunnen uitoefenen. De RvC bestaat momenteel uit vijf personen. Er is sprake van een divers gezelschap en een goede balans tussen mannelijke en vrouwelijke RvC leden. Woonzorg Nederland laat hiermee in haar RvC een goede afspiegeling zien van de samenleving. Er is geen separaat rooster van aftreden opgenomen op de website. Wel worden in de jaarverslagen de personalia toegelicht. De informatie over de RvC is zeer uitgebreid en op heldere wijze opgenomen bij de andere informatie over commissarissen op de website.

5.33 De profielschets voor leden van de RvC is duidelijk en wordt periodiek (bij (her) benoemingen) geactualiseerd. De profielschets wordt onderling in de RvC besproken en afgestemd met de ondernemingsraad en het Landelijke Huurders Platform. De commissie is van mening dat de onderlinge discussie in de RvC notulen nog beter en uitgebreider mag worden vastgelegd. Ook is de commissie van mening dat de profielschets nog SMART-er kan. De werving en selectie tijdens de visitatieperiode heeft plaatsgevonden met ondersteuning van een extern bureau waarbij uit de verslagen blijkt dat men buiten de eigen kring heeft gezocht naar kandidaten. Van te voren wordt over de profielschets gesproken met de ondernemingsraad en het Landelijk Huurders Platform. De profielschets sluit goed aan bij de wensen en de toekomst van Woonzorg Nederland. Aan de hand van een extern bureau worden leden/ kandidaten geselecteerd die eveneens op gesprek gaan bij de RvC. Woonzorg Nederland kent een formeel inwerk/ introductieprogramma voor nieuwe leden. Uit de verslagen komt naar voren dat hierbij voldoende aandacht wordt besteed aan educatie. Voorts wordt informatie gewonnen uit de interne gesprekken met de medewerkers van Woonzorg Nederland en wordt middels verschillende bezoeken aan de complexen informatie vergaard.

5.34 Op basis van bovenstaande stelt EY vast dat sprake is van een goede samenstelling, waarbij voldoende gespreide en elkaar aanvullende expertise voorhanden is. Bij iedere benoeming



wordt de profielschets besproken waardoor een adequate samenstelling blijvend wordt geborgd. EY kent daarom het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Rolopvatting scoort 'goed'

5.35 Woonzorg Nederland voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de commissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'goed'. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.36 Uit de beoordeling van de notulen en het interview met het bestuur en de RvC komt naar voren dat de RvC zich in voldoende mate bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord.

5.37 De RvC vult haar rol goed in weet de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid te bewaren. De relatie tussen de RvC en het bestuur is voldoende open, constructief en professioneel om elkaar aan te spreken. Er is voldoende ruimte om discussie te voeren. De commissie is van mening dat de RvC haar rol als klankbord en werkgever goed vervult.

5.38 De commissie kent ook pluspunten toe. De RvC gaat met haar toezichtrol op een actieve en gedegen wijze om. Uit het interview komt naar voren dat de RvC een uitgesproken mening heeft op welke wijze een corporatie moet functioneren, maar dat zij wel de gepaste afstand bewaart en niet op de stoel van het bestuur zit.

5.39 Naast de formele overlegmomenten (met name commissarisvergaderingen) organiseert Woonzorg Nederland ook themabijeenkomsten voor commissarissen, bestuur en management. Ook worden belanghoudersdagen georganiseerd waar leden van RvC kunnen spreken met een afvaardiging van belangrijke stakeholders en partners. Deze bijeenkomsten zijn specifiek gericht op plannen van Woonzorg Nederland. Door te spreken met direct betrokkenen en/of ervaringsdeskundigen krijgen de RvC-leden met name expliciet kennis van achtergronden bij belanghebbenden en een dieper inzicht in de onderbouwing van plannen en de gevolgen daarvan op de samenleving.

5.40 De commissie heeft uit de verslagen van de RvC en de bespreking nadrukkelijk opgemaakt dat er sprake is van een cultuur waarin meningen gehoord worden en kritische vragen worden gesteld. Inhoudelijk wordt goed gediscussieerd, dit komt uit de verslagen naar voren maar ook in de gesprekken die de commissie met de RvC en het bestuur heeft gevoerd.

5.41 De RvC bepaalt zelf welke informatie ze nodig heeft voor het eigen functioneren en zoekt daarbij een goede balans tussen interne en externe informatie. Er is periodiek contact met het Landelijk Huurders Platform, belangrijkste stakeholders, de OR, het management en ook de externe accountant.



5.42 Uit de stukken op de website blijkt dat Woonzorg Nederland aandacht heeft voor transparantie. In dit kader zijn de jaarverslagen opgenomen. Deze zijn zowel op papier als digitaal beschikbaar, waarbij in 2014 ook een interactieve versie door Woonzorg Nederland is opgesteld. Dit biedt de stakeholders van Woonzorg Nederland de mogelijkheid om snel informatie te zoeken.

5.43 Uit de bespreking met het bestuur en de verslagen van de RvC vergaderingen blijkt een actieve rol van de RvC met oog voor een goede klankbordfunctie. Dit blijkt uit de gesprekken die tussen het bestuur en de RvC regelmatig plaatsvinden. Er is sprake van een open cultuur en omgangsvormen waardoor een goede en zakelijke sfeer bestaat met veel aandacht voor het onderwerp Governance.

5.44 Uit de stukken van de jaarlijkse beoordeling en in de verslaglegging in de RvC notulen komt naar voren dat de RvC haar werkgeversrol goed oppakt. Met het bestuur wordt ieder jaar afspraken gemaakt met de doelstellingen van het bestuur. Tussentijds controleert de RvC de stand van zaken door met het bestuur hierover te spreken aan de hand van de ontvangen informatie. Ook vindt er jaarlijks een evaluatiegesprek plaats tussen de RvC en het bestuur. De RvC beoordeelt of de kwaliteiten van de bestuurders passen bij het ontwikkelingsstadium van de corporatie.

5.45 Uit de bespreking met de bestuurders, de RvC-leden en de notulen van de RvC vergaderingen blijkt een actieve rol van de RvC met oog voor een goede klankbordfunctie. De bestuurders benaderen de RvC wanneer zij dit nodig achten, er is sprake van nauwe contacten tussen het bestuur en de RvC. Tijdens de visitatieperiode is regelmatig contact geweest tussen de RvC en het bestuur. De RvC geeft tijdens deze gesprekken goed weer wat haar visie en standpunt is, maar laat het bestuur altijd een beslissing nemen.

5.46 Op basis van vorenstaande komt EY tot de conclusie dat sprake is van een juiste roloppvatting. EY kent daarom het oordeel 'goed' toe.

Zelfreflectie scoort 'ruim voldoende'

5.47 Woonzorg Nederland voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de commissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende'. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.48 De RvC evalueert haar eigen functioneren ieder jaar. Dit gebeurt onder andere op basis van de uitkomsten van een uitgebreide enquête onder de leden van de RvC. Daarnaast is het functioneren van de RvC, aan de hand van enkele dossiers die de raad het afgelopen jaar hebben gepasseerd, besproken. Naar aanleiding van de zelfevaluatie zijn enkele aandachts- en verbeterpunten gedefinieerd. Op basis van de agenda en notulen hebben wij vastgesteld dat de zelfevaluatie met voldoende intensiteit en een actieve houding heeft plaatsgevonden. Naar aanleiding van de zelfevaluatie zijn aandachts- en discussiepunten benoemd. De zelfevaluatie omvat de relevante onderdelen van inhoud tot cultuur en gedrag en de harde en zachte aspecten.



5.49 Actiepunten die uit de zelfevaluatie naar voren komen worden vastgelegd en er wordt gemonitord dat deze actiepunten daadwerkelijk uitgevoerd worden. De RvC bespreekt de uitkomsten van de zelfevaluatie met het bestuur. De verschillen in de perceptie worden met elkaar besproken met als doel dichtbij elkaar te komen. Op basis van bovenstaand gegeven kent de commissie het oordeel 'ruim voldoende' toe.

(Actueel) toetsingskader scoort 'ruim voldoende'

5.50 Woonzorg Nederland voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de commissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende'. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.51 In de praktijk van het toezicht blijkt uit de beraadslagingen en besluitvorming door de RvC dat de RvC een uitgewerkt (toetsings)kader hanteert dat actief actueel gehouden wordt. De commissie heeft verder vastgesteld dat het toetsingskader goed aansluit op belangrijke beleidsnotities zoals de prestatieafspraken van Woonzorg Nederland. Uit de verslagen van de RvC blijkt bovendien dat het toetsingskader ook wordt gebruikt bij het goedkeuren van voorstellen en beleidsdocumenten.

5.52 Het belangrijkste verbeterpunt betreft hier dat in de verslaglegging nog beter geëxpliciteerd zou kunnen worden vastgelegd wat de afspraken zijn tussen het bestuur en de RvC.

5.53 Uit bovenstaande blijkt dat er sprake is van een actueel toetsingskader dat actief wordt gehanteerd. EY kent daarom het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Toepassing/naleving Governancecode scoort 'ruim voldoende'

5.54 In deze paragraaf wordt beoordeeld of Woonzorg Nederland de Governancecode juist toepast en worden eventuele afwijkingen daarop getoetst. Op basis van de toetsing voldoet Woonzorg Nederland aan het ijkpunt voor een voldoende en heeft de commissie pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende'. Het oordeel wordt onderstaand toegelicht.

5.55 De RvC van Woonzorg Nederland onderschrijft de landelijk gehanteerde Governancecode, de integriteitscode van Woonzorg Nederland en de klokkenluidersregeling.

5.56 De RvC gaat op een duidelijke actieve wijze om met de Governancecode. Ook de statuten worden aangepast bij belangrijke wijzigingen. De geactualiseerde statuten, reglementen alsmede de beschrijving van de Governancecode, de integriteitscode, de klokkenluidersregeling, samenstelling RvC, schema van aftreden en het jaarverslag zijn gepubliceerd op de website van de corporatie.

5.57 In de jaarverslaggeving geeft Woonzorg Nederland aan dat de Governancecode wordt nageleefd. De afwijking in de jaren 2011 tot en met 2014 wordt hieronder toegelicht.



5.58 Op één punt wijkt Woonzorg Nederland van de Governance Code Woningcorporaties af, namelijk op het gebied van het toetsingskader voor verbindingen (principe II.1.7). Met goedkeuring van de RvC is besloten om geen toetsingskader voor verbindingen op te stellen vanwege het geringe aantal actieve deelnemingen en de wijze waarop de aansturing van- en controle op de activiteiten van de verbindingen momenteel plaatsvindt. Daarnaast heeft Woonzorg Nederland het beleid de verbindingenstructuur zo veel mogelijk op te heffen. Zo is in 2013 besloten om de BV Project ontwikkeling zoveel mogelijk te ontmantelen.

5.59 EY kent het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Externe legitimering en verantwoording scoort 'ruim voldoende'

5.60 Bij dit onderdeel wordt getoetst of Woonzorg Nederland voldoet aan de vereisten die de Governancecode en de Overlegwet stellen aan de wijze waarop belanghebbenden het beleid van de corporatie kunnen beïnvloeden.

5.61 Woonzorg Nederland voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de commissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende'. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

Tabel 5-5: oordeel Externe legitimatie

Onderwerp	Oordeel
Externe legitimering	6,0
Openbare verantwoording	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende	6,5

Bron: EY, 2016

Externe legitimering scoort 'voldoende'

5.62 Ten aanzien van het toetsingsonderdeel 'Externe legitimering' voldoet Woonzorg Nederland aan het ijkpunt voor een voldoende. Zij volgt de Governancecode en de Overlegwet op.

5.63 Woonzorg Nederland heeft een actuele visie op wie haar belanghebbenden zijn. Woonzorg Nederland is ook een corporatie die zich richting de maatschappij wil en durft vast te leggen. Woonzorg Nederland draagt goed uit wat haar rol en betekenis is voor senioren. Zij is actief bezig deze rol invulling te geven. De corporatie kan hierdoor rekenen op veel draagvlak bij haar belanghebbenden. Uit de interviews met de belanghebbenden is dan ook veel waardering voor de werkwijze van de corporatie. Ook willen de belanghebbenden dat Woonzorg Nederland zich de komende jaren blijft inzetten en haar maatschappelijke prestaties blijft realiseren. Hiermee geven de belanghebbenden aan dat Woonzorg Nederland als corporatie in voldoende mate is gelegitimeerd. Als het om de maatschappelijke prestaties gaat zien wij dat de belanghebbenden



van Woonzorg Nederland niet in alle gevallen even tevreden zijn. Ook merken we op dat de belanghebbenden van de corporatie de maatschappelijke prestaties van Woonzorg Nederland niet in alle gevallen goed kunnen beoordelen omdat zij onvoldoende zicht op hebben. Woonzorg Nederland heeft nog uitdagingen als het om communicatie gaat richting haar belanghebbenden. De corporatie heeft een versnipperd bezit, en dat maakt ernaar dat de afstand tussen haar en belanghebbenden in sommige gevallen groot is. Door deze afstand zijn de belanghebbenden vaak niet goed op de hoogte wat Woonzorg Nederland en wat zij voor deze belanghebbenden kan betekenen.

Openbare verantwoording scoort 'ruim voldoende'

5.64 Woonzorg Nederland voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de commissie een aantal pluspunten vastgesteld. Het oordeel wordt hierdoor 'ruim voldoende'. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.65 Woonzorg Nederland publiceert de jaarverslagen op de website. De uiteindelijke gerealiseerde prestaties worden vervolgens door Woonzorg Nederland in de jaarverslagen opgenomen en er wordt op een zeer gedetailleerde wijze gerapporteerd. In haar jaarverslagen geeft Woonzorg Nederland aan wat en waarom zij bepaalde keuzes heeft gemaakt.

5.66 Uit bovenstaande blijkt dat er sprake is van een gedegen en openbare verantwoording. Woonzorg Nederland geeft duidelijk blijk van het doorgronden van het belang van openbare verantwoording richting de samenleving.

5.67 Uit de gesprekken met de belanghebbenden blijkt bovendien dat Woonzorg Nederland ook in netwerksamenwerking én in de individuele contacten met de belanghebbenden goed verantwoording aflegt over het gevoerde beleid en de gerealiseerde prestaties. De corporatie is over het algemeen zeer transparant in het uitleggen van haar besluitvorming. Hierdoor weten de belanghebbenden goed waar zij aan toe zijn. Tijdens de samenwerking legt Woonzorg Nederland ook goed verantwoording af aan de belanghebbenden over de geleverde prestaties. Als er onverhoopt zaken niet goed lopen, dan stuurt Woonzorg Nederland in overleg met de belanghebbenden tijdig bij en communiceert dit transparant.

5.68 De commissie kent ook pluspunten toe. Bijzonder is dat Woonzorg Nederland een uitgebreide ronde heeft gemaakt langs de aan haar verbonden zorgaanbieders om samen beter de toekomstige vraag in te kunnen schatten. Op deze wijze heeft Woonzorg Nederland zich ook meteen kunnen verantwoorden naar de belanghebbenden over de afgelopen periode.

5.69 EY kent daarom het oordeel 'ruim voldoende' toe.



A: Onafhankelijkheidsverklaringen EY

Onafhankelijkheidsverklaring bureau

EY Accountants LLP verklaart hierbij dat de visitatie van Woonzorg Nederland in 2015/2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. EY Accountants LLP heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft EY Accountants LLP geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal EY Accountants LLP geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Woonzorg Nederland.

Drs. W. van Olst
Partner

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'W. van Olst', written over a light blue horizontal line.

Arnhem, augustus 2016



B: Onafhankelijkheidsverklaringen visitatoren

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer drs W. van Olst

Wichert van Olst verklaart hierbij dat de visitatie van Woonzorg Nederland in 2015/2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Wichert van Olst heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Wichert van Olst geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Wichert van Olst geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Woonzorg Nederland.

Drs W. van Olst
Partner

Arnhem, augustus 2016

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer drs M. Nieland

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Woonzorg Nederland in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Woonzorg Nederland.

Drs M. Nieland
Senior manager

Rotterdam, december 2015



Onafhankelijkheidsverklaring van mevrouw E. Mujkanovic-Stocevic MSc

Edna Mujkanovic-Stocevic verklaart hierbij dat de visitatie van Woonzorg Nederland in 2015/2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Edna Mujkanovic-Stocevic heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Edna Mujkanovic-Stocevic geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Edna Mujkanovic-Stocevic geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Woonzorg Nederland.

E. Mujkanovic-Stocevic MSc
Manager

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'E. Mujkanovic-Stocevic', with a horizontal line underneath.

Den Haag, augustus 2016

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer L.M. Klaassen MSc

Leon Klaassen verklaart hierbij dat de visitatie van Woonzorg Nederland in 2015/2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Leon Klaassen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Leon Klaassen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Leon Klaassen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Woonzorg Nederland.

L.M. Klaassen MSc
Senior Advisor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L.M. Klaassen', with a horizontal line underneath.

Den Haag, augustus 2016



C: CV's visitatoren

Personalia

drs. W. van Olst RA (1966)

Opleiding

- Vrije Universiteit, Post Doctoraal Accountancy
- Universiteit van Amsterdam, Bedrijfseconomie

Ervaring

September 2009 - heden	EY , Voorzitter branchegroep Woningcorporaties
Januari 2000 - heden	EY , Partner in auditpraktijk
September 1989 – December 2010	EY , Van assistent tot senior manager

Selectie referenties sector Woningcorporaties

Voorzitter branchegroep Woningcorporaties

- Eindverantw oordelijk voor strategie en beleid van EY in woningcorporatiesector
- Vertegenwoordiger van EY in de woningcorporatiesector en bij de brancheorganisaties
- Auteur van visiedocument woningcorporaties 2020

Partner in de auditpraktijk

- Eindverantw oordelijk voor vele jaarrekeningcontroles van woningcorporaties
- Eindverantw oordelijk voor vele adviesopdrachten bij woningcorporaties



Personalia

drs. M. Nieland RA (1968)

Opleiding

- Vrije Universiteit, Post Doctoraal Accountancy
- Vrije Universiteit Bedrijfseconomie

Ervaring

September 2012 - heden	EY , Senior Manager
April 2011 – maart 2012	Deloitte Real Estate Advisory , Senior Manager
Juni 1998 – maart 2011	PricewaterhouseCoopers, Advisory N.V. , Principal Manager

Selectie referenties sector Woningcorporaties

Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties (2005 – heden)

- Namens Pw C vanaf 2005 tot april 2011 en namens EY sinds 2012 betrokken en verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het visitatiestelsel (in samenwerking met SEV, Aedes en vanaf 2009 de SVWN)
- Projectleider bij alle door EY uitgevoerde visitaties
- Projectleider bij alle door Pw C tot maart 2011 uitgevoerde visitaties
- Meer dan 350 gesprekken gevoerd met belanghebbenden (gemeenten, huurders, zorg- en welzijn, onderwijs)

WoonBench (2005 – 2011)

- Programmamanager WoonBench (2008 – maart 2011)
- Deelprojectleider Financiële bouw steen (2005 – 2009)

Strategie en organisatieontwikkeling

- Mede-auteur 'Visiedocument woningcorporaties 2020'
- Diverse corporaties

Doelmatigheid / formatiebenchmarking

- Diverse corporaties

Fusiebegeleiding en haalbaarheidsonderzoeken fusie

- Diverse corporaties



Personalia

E. Mujkanovic – Stocevic MSc (1982)

Opleiding

- Universiteit Leiden, Master of Science en Management publieke sector

Ervaring

April 2012 – heden	EY , Manager
September 2007 – April 2012	Haute Equipe , Financieel Adviseur
Januari 2009 – April 2012	Rijksgebouwendienst , Senior audit & procesoptimalisatie

Selectie referenties

- Procesoptimalisatie bij diverse corporaties
- Risicomanagement bij diverse corporaties
- Financiële en niet-financiële audits bij woningcorporaties en andere publieke instellingen
- Inrichting financiële en operationele besturing bij diverse corporaties
- Inrichting Planning- en Controlfunctie bij diverse corporaties



Personalia

L.M. Klaassen MSc (1985)

Opleiding

- Universiteit Leiden, Master of Science, Management van de publieke sector
- Universiteit Leiden, Bachelor of Science, Bestuurskunde / Economie

Ervaring

September 2013 - heden	EY , Senior Adviseur
Januari 2009 - Augustus 2013	Haute Equipe , Medior Financieel Adviseur
Oktober 2012 - augustus 2013	Gemeente Rotterdam , Interne Auditor

Selectie referenties sector Woningcorporaties

- Fusiebegeleiding bij woningcorporaties
- Procesmanagement bij diverse corporaties en andere publieke instellingen
- Subsidie- en project management bij diverse corporaties en andere publieke instellingen
- Financiële en niet-financiële audits bij woningcorporaties en andere publieke instellingen
- Financiële en operationele besturing bij diverse corporaties en andere publieke instellingen
- Planning- en Control functie bij diverse corporaties en andere publieke instellingen



D: Overzicht gebruikte brondocumenten

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de belangrijkste tijdens de visitatie gebruikte documenten.

Presteren naar Opgaven en Ambities
Jaarverslag 2011, 2012, 2013, 2014
Overzicht verkoop 2013
Diverse business cases en MarCom plannen
DR voorstel WSW kantoor en brief Huizen
Ondernemingsplan 2007-2011
Ondernemingsplan 2013-2017
Jaarplan en begroting 2011, 2012, 2013, 2014
Kwartaalrapportages 2011, 2012, 2013, 2014
Visie Scheiden Wonen en Zorg
Onderhoudsnorm
Samenwerkingsovereenkomst Wonen Voorschoten 2012-2016
Samenwerkingsafspraken gemeente Purmerend 2013-2017
Woonformules
Diverse e-mails (o.a. COA, leegstand, woonfraude, provincie)
Excel overzicht Voorschoten
PvE Nieuwbouw Senioren
Brief geisers
Woon- en leefbaarheidplan Eemsdelta
Huuraanbieding COA
Kort geding woonfraude
Servicekosten presentatie kernteam

Presteren volgens Belanghebbenden
Belanghoudersregister en verslagen stakeholders

Presteren naar Vermogen
Jaarverslagen 2011 tot en met 2014
Kwartaalrapportages 2011-2014
Continuïteitsoordeel CFV 2011, 2012
Solvabiliteitsoordeel CFV 2011, 2012
Toezicht brief CFV 2013, 2014
WSW Faciliteringsvolume 2011-2014
WSW Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2013
WSW vaststelling borgingsplafond en borgbaarheidsverklaring (brief 2014)
Ministeriële oordeel brieven 2011, 2012, 2013 (inclusief rectificatie ministerie)
Corporatie in Perspectief (Aedes) 2014 (boekjaar 2013)



Corporatie in Perspectief (CFV) 2013 (boekjaar 2012) en 2012 (boekjaar 2011)
Management Letter 2011-2014
Presentatiedocument: 6 ^e stakeholdersdialoog Woonzorg Nederland
Position Paper bestuur
Presteren naar Governance
de Governancecode
toepassing Governancecode (VTW-checklist)
RvC verslagen
Jaarverslagen
Integriteit en klokkenluidersregeling
Statuten
Interview RvC
Profielchets
Reglement
Onafhankelijkheidsvereisten RvC
Strategiedocumenten



E: Overzicht interne gesprekken

Met de volgende functionarissen van Woonzorg Nederland en de RvC is in het kader van de visitatie een gesprek gehouden.

Naam	Functie
De heer A.Th.J.M. Zuure	Bestuurder
De heer K. van Hattum	Voorzitter OR
De heer I. Vestering	OR-lid
De heer P. Heijkoop	Manager Onderhoud en Bedrijfsbureau
Mevrouw P. van Moorsel	Manager Klanten Dienstverlening
De heer J. Mensink	Manager Vastgoed
Mevrouw E. Schoemaker	Manager Kennis- en Stafdiensten
De heer F. de Roos	Manager Financiën
De heer R. Steenbeek	Voorzitter RvC
De heer W.M.G. Allertz	Lid RvC
Mevrouw B. Fransen	Lid RvC
De heer L. Geut	Lid RvC
De heer P.A.M. Loven	Lid RvC

F: Overzicht externe gesprekken

Met de volgende belanghebbenden is in het kader van de visitatie een gesprek gehouden.

Belanghebbendengroep	Organisatie	Gesprekspartner	Functie
Huurders	Landelijk Huurders Platform	De heer J. Kolenbrander	Voorzitter
		Mevrouw C. Duiker	Bewonerscommissie in complex Heemskerk Secretaris
		De heer P. van Zetten	Bestuurslid
		De heer H. Groenland	Bestuurslid en secretaris / penningmeester bewonerscommissie
		De heer G. Hemke	Penningmeester en voorzitter bewonersvereniging
Gemeenten	Amstelveen	De heer H. Raat Mevrouw A. Volkstedt De heer P. Boers	Wethouder Wonen Beleid/Wonen Beleid/Zorg
	Haren	Mevrouw M. Sloot De heer W. Schwertmann	Wethouder Volkshuisvesting Beleidsadviseur
	Voorschoten	Mevrouw B. Bremer De heer M. Plezier	Wethouder Wonen Beleidsadviseur Wonen
	Zaandam	Mevrouw W. Koops De heer K.J. van Hees	Visiespecialist Netwerkontwikkelaar
	Purmerend	Mevrouw P. Woldhuis	Beleidsmedewerker jeugd, zorg en welzijn
	Tilburg	Mevrouw I. de Gooijer	Beleidsmedewerker afdeling Ruimte
	Deventer	Mevrouw Jansen	Senior adviseur
	's Hertogenbosch	Mevrouw B. van Daal	Beleidsmedewerker Wonen

Belanghebbendengroep	Organisatie	Gesprekspartner	Functie
Gemeenten	Den Haag	De heer P. Prudhomme van Reine	Senior beleidsadviseur Wonen
	Apeldoorn	De heer T. van Luijk	Senior Wonen
	Enschede	De heer A. Koldenhof	Programmamanager Ruimte
	Vlagentwede	Mevrouw M. Sollner	Beleidsmedewerker volkshuisvesting
	Amsterdam	De heer M. van Engen De heer N. Krouwel	Directeur wonen Senior beleidsadviseur
	Capelle a/d IJssel	De heer M. v/d Giesen De heer A.J. de Blecourt	Beleidsadviseur
Overige belanghebbenden	ViVa Zorggroep	De heer L. van Ruth	Raad van Bestuur
	Zorgorganisatie Topaz	De heer A. van Zuylen	Locatiemanager
	Zorggroep Florence	De heer R. Stemerding	Manager vastgoed & facilitair
	Dignis/Lentis	De heer T. Pieters	Senior Assetmanager
	St. Zonnehuisgroep Noord	De heer R. van Wees	Manager facilitair bedrijf
	De Kwadrantgroep	De heer H. Koopmans	Bestuursadviseur en voormalig interim-directeur vastgoed
	Amstelring	De heer W. Claessen	Hoofd Huisvesting
	Zorggroep Almere	De heer A. Tromp	Manager facilitair

G: Toetsing Opgaven en Ambities

Onderdeel	Nr	Prestatieveld	Subcategorie	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Oordeel	Score
Ambities	1	Huisvesting primaire doelgroep	Woningtoewijzing - beschikbaarheid woningen	Woonzorg doet onderzoek naar de wensen van het toenemend aantal ouderen met een middeninkomen, voor wie nog te weinig adequate woningen beschikbaar zijn.	2013-2014	Jaarplan 2013	Corporatie in Perspectief 2014-2015	Het oordeel is 'voldoende'. Het onderzoek dat Woonzorg heeft gedaan naar de wensen van het toenemend aantal ouderen met een middeninkomen blijkt bij navraag met name door de corporatie ingevuld te zijn via overleg dat over de huurprijzen en eventuele harmonisatie daarvan heeft plaatsgevonden tussen lokale teams, clustermanagers en portefeuillemanagers van Woonzorg. Overigens is gebleken dat dit kennelijk effect heeft gehad op de beschikbaarheid van woningen voor middeninkomens, aangezien in het jaar 2013 17,9% van de woningvoorraad van Woonzorg zich qua huurprijs tussen de aftoppingsgrens en de liberalisatiegrens bevond en in het jaar 2014 was dit percentage 26,1%.	Voldoende	6
Ambities	2	Huisvesting primaire doelgroep	Woningtoewijzing - passend toewijzen	Minimaal 90% van de huurders van alle door Woonzorg direct verhuurde woningen qua inkomensniveau behoort tot de doelgroep van het sociaal volkshuisvestingbeleid.	2011-2014	Ondernemingsplan 2013 - 2017	Corporatie in Perspectief 2014-2015	Woonzorg heeft haar ambitie 'ruim voldoende' gerealiseerd. In het jaar 2011 valt 90,5% van de huurovereenkomsten die door Woonzorg zijn aangegaan onder de EU norm, dus qua inkomensniveau tot de doelgroep van het sociaal volkshuisvestingbeleid. In het jaar 2012 is dit percentage 94%, in het jaar 2013 91,5% en in het jaar 2014 91%.	Ruim voldoende	7
Opgaven	3	Huisvesting primaire doelgroep	Woningtoewijzing - tegengaan van woonfraude	Woonzorg en de gemeente Voorschoten maken in 2013 afspraken over het aanpakken van woonfraude.	2013-2014	Prestatieafspraken gemeente Voorschoten	Jaarverslag 2013, Emails 'GBA toegang'	Het oordeel is 'ruim voldoende'. In 2013 heeft Woonzorg geen enkel geval van woonfraude hoeven constateren. Daarnaast is geprobeerd om in 2013 met de gemeente Voorschoten afspraken te maken om toegang te krijgen tot het GBA om zo woonfraude te bestrijden en te controleren. Uiteindelijk heeft de gemeente Voorschoten besloten dat Woonzorg geen toegang tot de basisadministratie van de gemeente krijgt. Wel zijn er werkafspraken gemaakt, dat als Woonzorg een adres wil checken zij kan bellen en de gevraagde informatie ontvangt.	Ruim voldoende	7
Ambities	4	Huisvesting primaire doelgroep	Woningtoewijzing - tegengaan van woonfraude	Indien Woonzorg woonfraude in één van haar bezittingen ontdekt, dan onderneemt zij direct actie om het onrechtmatig gebruik te beëindigen.	2011-2014	Jaarverslag 2011	Vonnis kort geding 2014, Mail verkeer dossier woonfraude tussen advocaat - Woonzorg 2011	Woonzorg heeft 'ruim voldoende' actie ondernomen om woonfraude te beëindigen. Veelal komt de woonfraude aan het licht via signalen van mede huurders en weet de corporatie dit door direct contact met de huurder op te lossen en legt zij bijvoorbeeld een huisbezoek hieromtrent af. Een oplossing is bijvoorbeeld dat een huurder uit zichzelf de huur opzegt. Als dit niet tot een oplossing leidt schakelt zij lokale instanties of een advocaat in, danwel gaat Woonzorg naar de rechter. Oneigenlijk gebruik van een woning kan verschillende vormen aannemen. Een vorm van woonfraude waar Woonzorg tijdens de visitatieperiode mee te maken heeft gehad is bijvoorbeeld onderverhuur zonder toestemming, zoals via air bnb. Dit heeft bijvoorbeeld geleid tot een kort geding in 2014 tegen een huurder in wooncomplex Flesseman in gemeente Amsterdam.	Ruim voldoende	7
Ambities		Huisvesting primaire doelgroep	Woningtoewijzing - keuzevrijheid voor doelgroepen	Woonzorg heeft geen ambitie op dit onderdeel geformuleerd. De doelgroep van de corporatie beperkt zich namelijk tot kwetsbare ouderen en mensen met een beperking die beschut of beschermd willen wonen en deze groepen wensen doorgaans in een (zelfstandig / onzelfstandig) appartement te wonen.				Dit onderdeel kan niet worden beoordeeld, vanwege ontbreken van ambitie		
Opgaven	5	Huisvesting primaire doelgroep	Woningtoewijzing - wachtlijst / slaagkans	Woonzorg, De Sleutels en gemeente Voorschoten spreken af dat wachtlijsten bij de huisvesting van statushouders worden voorkomen.	2012-2014	Prestatieafspraken gemeente Voorschoten	COA realisatiecijfers per 1-1-2014	Het oordeel is 'ruim voldoende'. Uit de realisatiecijfers van COA over de periode 2012 tot en met 2013 blijkt dat ieder jaar voldaan is aan de taakstelling en derhalve wachtlijsten zijn voorkomen. In 2012 was er een taakstelling van 7 statushouders en zijn 8 statushouders gehuisvest in gemeente Voorschoten, in 2013 was er een taakstelling van 17 statushouders en zijn 16 statushouders gehuisvest in Voorschoten.	Ruim voldoende	7

Onderdeel	Nr	Prestatieveld	Subcategorie	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Oordeel	Score
Ambities		Huisvesting primaire doelgroep	Woningtoewijzing - wachtlijst / slaagkans	Woonzorg heeft geen concrete ambities op dit onderwerp geformuleerd. Hiermee heeft ook het volgende te maken: een deel van de woningen, veelal aanleunwoningen, wordt indirect verhuurd. Deze verhuurt Woonzorg en bloc aan de zorgstichting die het naastgelegen verzorgingshuis huurt. De zorgstichting wijst de woningen zelf toe. Bij de verzorgings- of verpleeghuizen die de corporatie in bezit heeft beoordeelt het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) of mensen in aanmerking komen voor een plaats in het huis.	2011-2014	Jaarverslagen 2012-2014		Dit onderdeel kan niet voor het gehele bezit worden beoordeeld, vanwege ontbreken van ambitie.		
Ambities	6	Huisvesting primaire doelgroep	Woningtoewijzing - leegstand	Het streven voor 2012 is om het leegstandspercentage voor zelfstandige woningen bij mutatie onder de 1,9% te brengen.	2012	Jaarplan 2012	Jaarverslag 2012, 3e kwartaalrapportage 2012	De visitatiecommissie kent het oordeel 'voldoende' toe. Vanaf het einde van het 2e kwartaal 2012 hebben de lokale teams van Woonzorg meer prioriteit gegeven aan het verbeteren van de bezettingsgraad van woningen. In het 3e kwartaal heeft Woonzorg getracht om eind 2012 uit te gaan komen op een maximale leegstand van 1,9%. Zo is door de clustermanagers de gewenste bezettingsgraad over 2012 per complex bepaald en als doelstelling afgesproken. De situatie is in het 3e kwartaal licht verbeterd met een leegstand van 2,1%. Eind 2012 was de leegstand 2,2%. Woonzorg kan de ontwikkeling van de percentages monitoren via rapportages die direct opvraagbaar zijn via het digitale stuurinformatie systeem. Maandelijks worden de rapportages besproken in interne overleggen. De visitatiecommissie constateert dat Woonzorg de norm die zij aan zichzelf heeft gesteld niet behaald heeft, maar dat Woonzorg inspanningen heeft geleverd ten behoeve van het verminderen van de leegstand van woningen en dat dit percentage een dalende trend heeft laten zien. De visitatiecommissie ziet dat Woonzorg planmatig onderhoud uitvoert bij mutatie, dit leidt tot een langere leegstandperiode.	Voldoende	6
Ambities	7	Huisvesting primaire doelgroep	Woningtoewijzing - leegstand, maatschappelijk vastgoed	De grote leegstand van kantoren in Nederland is een groot maatschappelijk probleem. Een uitdaging is om hiervoor een alternatieve aanwendbaarheid te onderzoeken. In het bijzonder voor de doelgroepen van Woonzorg. Voor het leegstaand WSW-kantoor in Huizen zal worden onderzocht wat de mogelijkheden zijn voor hergebruik door een van de doelgroepen van Woonzorg. Daarbij zal breder worden gekeken dan het kantoorgebouw zelf, zodat dit concept mogelijk ook voor andere kantoren kan worden toegepast.	2012-2014	Jaarplan 2012	DR Voorstel WSW kantoor, brief gemeente Huizen	Aangezien Woonzorg haar uiterste best gedaan heeft om de mogelijkheden te onderzoeken en daarmee aan de opgave te voldoen, maar geen medewerking van de gemeente heeft gekregen om uiteindelijk tot realisatie over te gaan, kent de visitatiecommissie het oordeel 'ruim voldoende' toe. Het betreffende complex in Huizen is in 2010 aangekocht van het WSW, met als doel herontwikkeling. Het was de bedoeling om de opstallen te slopen en er 60 tot 80 eenheden voor zwaardere zorg te realiseren voor Eveen. Voor deze herontwikkeling was een wijziging van het bestemmingsplan noodzakelijk. Ten tijde van de aankoop van het pand was de overtuiging bij Woonzorg dat deze wijziging haalbaar was. De gemeente is echter geenszins van plan gebleken, zowel in diverse gesprekken alsmede schriftelijk, om mee te werken aan de benodigde bestemmingsplanwijziging naar wonen danwel zware zorg. Er hebben diverse gesprekken plaatsgevonden, waarbij de Raad van Bestuur van Woonzorg gepleit heeft voor een wijziging. Hierbij zijn concrete plannen gepresenteerd, waarbij ook de beoogde gebruiker Eveen betrokken is geweest. Tevens heeft het WSW zich ook hard gemaakt voor de bestemmingsplanwijziging. De gemeente Huizen vond de locatie van het kantoorpand echter geen verantwoorde woonlocatie. Hierdoor is herontwikkeling of ombouw naar een voor Woonzorg passende functie niet meer mogelijk gebleken. Daarom is het pand nog tijdelijk deels verhuurd als kantoorruimte om de exploitatielasten te drukken en uiteindelijk weer verkocht.	Ruim voldoende	7
Ambities	8	Huisvesting primaire doelgroep	Woningtoewijzing - starters, statushouders, jongeren	In bepaalde gevallen zorgt Woonzorg ervoor dat haar leegstaande verzorgingshuizen, soms tijdelijk, ingezet worden voor huisvesting van andere doelgroepen dan ouderen zoals jongeren en statushouders.	2011-2014	Factsheet Woonzorg	Jaarverslag 2014, Huuraanbieding COA	Het oordeel over de inspanningen is 'ruim voldoende'. In het jaar 2014 heeft Woonzorg het A.H. Gerhardhuis in Amsterdam aangepakt. Na het vertrek de huurder is gezocht naar alternatieve aanwending, welke is gevonden in studenten- en jongerenhuisvesting. Met een geringe investering biedt dit pand huisvesting voor deze doelgroep, waarbij voor Woonzorg hoge kosten voor leegstand en herontwikkeling voorkomen worden. Hoewel de doelgroep jongeren nadrukkelijk niet tot de doelgroep van Woonzorg behoort, vindt zij deze tijdelijke keuze bedrijfseconomisch te verantwoorden. Op termijn worden de complexen weer geschikt gemaakt voor ouderen. Daarnaast heeft Woonzorg in 2014 een huuraanbieding aan het COA gedaan in het kader van huisvesting van statushouders.	Ruim voldoende	7

Onderdeel	Nr	Prestatieveld	Subcategorie	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Oordeel	Score
Ambities	9	Huisvesting primaire doelgroep	Betaalbaarheid - huurprijsbeleid	Woonzorg past voor haar zelfstandige woningen in het gehele woningbezit een inflatievolgend huurbeleid toe. Vanaf het jaar 2013 is het toegestaan om een huurverhoging door te voeren die 1,5% boven inflatie ligt en een inkomensafhankelijke huurverhoging.	2011-2014	Jaarplannen 2011-2014	Jaarverslagen 2011-2014	Aangezien Woonzorg zich gedurende de visitatieperiode aan de geldende wet- en regelgeving omtrent huurprijsbeleid heeft gehouden kent de visitatiecommissie het oordeel 'ruim voldoende' toe. De gerealiseerde huurverhoging bij zelfstandige woningen van Woonzorg in het jaar 2011 bedraagt 1,24%. Dit is conform inflatiestijging, omdat deze in het jaar 2010 1,3% bedroeg. De huurverhoging in 2012 was, conform het huurprijsbeleid van de overheid, tevens inflatievolgend. De verhoging was 2,3%. De huurverhoging was in 2013 anders dan in voorgaande jaren. Dit jaar was het namelijk toegestaan om een huurverhoging door te voeren die 1,5% boven inflatie lag. De inflatie was vastgesteld op 2,5% waardoor de standaard huurverhoging uitkwam op 4%. In 2013 is er voor het eerst door Woonzorg besloten om deze extra ruimte zo volledig mogelijk te benutten, voor zover de situatie op de lokale markten waar zij actief is dit heeft toegelaten. De maximale huurverhoging is volgens Woonzorg noodzakelijk geweest om aan de heffingen van de overheid te kunnen blijven voldoen. De huurverhoging was daarom ook in 2014 gelijk aan de huurverhoging in 2013.	Ruim voldoende	7
Opgaven	10	Huisvesting primaire doelgroep	Betaalbaarheid - kernvoorraadbeleid	Woonzorg spreekt af dat minimaal 75% van haar totale sociale woningvoorraad in Voorschoten, met een minimum van 1.841 woningen, bestaat uit sociale huurwoningen.	2012-2014	Prestatieafspraken gemeente Voorschoten	Overzicht Voorschoten	Aangezien dit percentage ruim boven het afgesproken percentage van 75% ligt kent de visitatiecommissie het oordeel 'goed' toe. Woonzorg had in 2012 in totaal 1.843 woningen in bezit-, in 2013 1.841 woningen in bezit en in 2014 1.840 woningen in bezit in gemeente Voorschoten. Hiermee heeft Woonzorg zich, afgezien van 1 woning in 2014, gehouden aan de afspraak om minimaal 1.841 woningen in bezit te hebben in Voorschoten. Het percentage sociale woningen van het bezit van Woonzorg in Voorschoten bedroeg als volgt: 85,19% in 2012, 88,54% in 2013 en 86,85% in 2014.	Goed	8
Ambities	11	Huisvesting primaire doelgroep	Betaalbaarheid - kernvoorraadbeleid	Voorraadverdeling binnen het gehele woningbezit van Woonzorg: 65% onder de aftoppingsgrens (betaalbaar), 30% tussen aftoppingsgrens en liberalisatiegrens en 5% boven de liberalisatiegrens.	2011-2014	Ondernemingsplan 2007-2011	Jaarverslagen 2011-2012, Corporatie in Perspectief 2014-2015	Ondanks dat er een lichte verschuiving van het bezit waar te nemen is van een goedkope naar een duurdere huurklasse blijft Woonzorg gedurende de visitatieperiode ruim binnen de door haar gestelde normen. Het oordeel is daarom 'goed'. In het jaar 2011 kon 82,7% van het bezit van Woonzorg worden geclassificeerd als goedkoop of betaalbaar, 13,2% van het bezit bevond zich tussen de aftoppingsgrens en liberalisatiegrens en 4,1% van het bezit boven de liberalisatiegrens. In het jaar 2012 waren deze percentages respectievelijk 78,4%, 16,7% en 4,9%. In het jaar 2013 waren deze percentages respectievelijk 77,2%, 17,9% en 4,8%. In het jaar 2014 waren deze percentages respectievelijk 69,6%, 26,1% en 4,2%.	Goed	8
Ambities	12	Huisvesting primaire doelgroep	Betaalbaarheid - overige woonlasten	Woonzorg houdt de servicekosten die zij doorberekent aan haar huurders voor de woningen die zij verhuurt beheersbaar.	2011-2014	Jaarverslagen 2011-2014	Presentatie servicekosten kernteam	Het oordeel is 'ruim voldoende'. Tijdens de visitatieperiode heeft Woonzorg inspanningen geleverd om de servicekosten zowel qua proces als qua inhoud door te lichten. Dit heeft voor diverse quick wins voor de huurders geleid, zo is bijvoorbeeld de externe controle door een bedrijf op de kwaliteit van de schoonmaak geschrapt. Deze controle gebeurt namelijk ook door de huurders zelf. De besparing is € 2,35 per vhe per jaar. Daarnaast zijn er diverse contracten en abonnementen tegen het licht gehouden, zoals telefonie/televisie en energie, om te bepalen of hier wellicht goedkopere alternatieven voor te vinden waren of deze wellicht geschrapt konden worden.	Ruim voldoende	7
Ambities	13	Huisvesting primaire doelgroep	Betaalbaarheid - aanpak huurachterstanden	Woonzorg bereidt zich met alle zorgpartners zo goed mogelijk voor op de scheiding van wonen en zorg. Zorginstellingen kunnen namelijk als gevolg van deze maatregel te maken krijgen met olopende huurachterstand, huurderiving of zelfs huuropzegging.	2011-2014	Jaarverslagen 2011-2012	Monitor zorgvastgoed WLZ gefinancierde complexen Verzorging & Verpleging, Kwartaalrapportages 2014	Woonzorg heeft zich met alle zorgpartners 'ruim voldoende' voorbereid op de maatregel. De portefeuillemanagers en de contractmanagers van Woonzorg hebben in de visitatieperiode met alle zorgpartners gesprekken gevoerd over de toekomst van de zorgcomplexen. Bezien is of de complexvisie, die onder andere toeziet op levensduur en bestemming van het complex, kon worden gehandhaafd danwel moest worden aangepast. Tevens heeft Woonzorg in haar kwartaalrapportages over het jaar 2014 gemonitord wat de status en voortgang is van de complexaanpak van de complexen die, als gevolg van de eerder gemaakte ronde langs de complexen in het kader van scheiden wonen/zorg, door Woonzorg zijn geprioriteerd. Parallel hieraan levert een extern bureau een financiële analyse van de contractpartners van Woonzorg en zo nodig wordt een verdergaand onderzoek opgestart.	Ruim voldoende	7

Onderdeel	Nr	Prestatieveld	Subcategorie	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Oordeel	Score
Ambities	14	Huisvesting bijzondere doelgroepen	Personen met een beperking- en overige huishoudens, samenvoeging	In 2011 gaat Woonzorg door met de transformatie van haar meerbedskamers. De beleidsvrijheid omtrent meerbedskamers zal door de overheid sterk worden ingeperkt. Zorgaanbieders die meerbedskamers niet aanpakken, raken mogelijk hun wettelijke toelating als zorginstelling kwijt.	2011	Jaarplan 2011	Jaarverslag 2011	Deze opgave is door Woonzorg 'ruim voldoende' gerealiseerd. "Henriëtte Roland Holst" is een multifunctioneel zorgcentrum. In 2011 heeft Woonzorg een besluit genomen omtrent de transformatie van 20 verzorgingshuisplaatsen naar 20 verpleeghuisplaatsen en renovatie van 13 verzorgingshuisplaatsen en de satellietkeuken in "Henriëtte Roland Holst". De werkzaamheden worden in drie fases uitgevoerd. In 2011 heeft Woonzorg vanwege de transformatie 546 eenheden uit exploitatie genomen en 332 intramurale eenheden opgeleverd.	Ruim voldoende	7
Ambities	15	Huisvesting bijzondere doelgroepen	Ouderen en overige huishoudens	Woonzorg zal risico's van zorgpartijen in beeld gaan brengen en zal eisen stellen aan zorginstellingen enerzijds voor financiële borging, anderzijds voor een hogere klanttevredenheid. Daar tegenover staat dat Woonzorg kan optreden als adviseur en haar expertise in het zorgvastgoed kan delen met zorginstellingen.	2012	Jaarplan 2012	Jaarverslag 2012	De visitatiecommissie is van mening dat Woonzorg haar adviseurschap richting zorginstellingen bovengemiddeld heeft ingevuld en beoordeelt haar prestaties voor wat betreft deze opgave als 'goed'. In de zomer van 2012 is door Woonzorg een impactanalyse uitgevoerd naar de gevolgen van het scheiden van wonen en zorg in de periode 2013-2017. Op basis daarvan is een actieplan geformuleerd. Woonzorg wil daarmee komen tot een gezamenlijke visie op de toekomst. In een aantal gevallen heeft Woonzorg in overleg met de zorginstellingen reeds het huurcontract aangepast. In 2012 heeft Woonzorg samen met Espria een 'toolkit' ontworpen ten behoeve van haar zorgpartners. Deze toolkit is bedoeld om per complex inzicht te krijgen in de zorgwaarde voor de komende jaren en de financiële consequenties, zoals inkomsten en waardering. Met de toolkit zijn zorgorganisaties ook beter toegerust om de taken uit te voeren die horen bij de exploitatie van zelfstandige woningen.	Goed	8
Ambities	16	Huisvesting bijzondere doelgroepen	Ouderen en overige huishoudens	In 2012 wordt in samenspraak met de zorgorganisaties vastgesteld waar het zin heeft en waar mogelijkheden zijn om bestaande verzorgingshuizen geheel of gedeeltelijk om te zetten naar verpleegplaatsen.	2012	Jaarplan 2012	Jaarverslag 2012, 3e kwartaalrapportage 2012	De opgave is 'ruim voldoende' gerealiseerd. De Raad van Bestuur van Woonzorg heeft in 2012 gesprekken gevoerd met een groot aantal zorginstellingen op de meest kritische locaties van Woonzorg om de risico's te inventariseren en beperken, en om te bezien wat de mogelijkheden zijn om de woningvoorraad in lijn te brengen met de veranderende vraag naar (zorg)woningen. In het 3e kwartaal van 2012 is een risico analyse gemaakt. Hierbij is niet alleen uitgegaan van het omzetten van verzorgingshuizen naar verpleeghuizen, maar is ook gekeken of de bestaande huizen nog gebruikt kunnen worden in het kader van scheiden van wonen en zorg. Er wordt dan nog steeds lichte zorg verleend, maar de klant betaalt apart voor de huisvesting en voor zorg.	Ruim voldoende	7
Opgaven	17	Huisvesting bijzondere doelgroepen	Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte	Woonzorg en de gemeente Purmerend spannen zich samen in om complexen op te plussen ter bevordering van het zo lang en comfortabel mogelijk wonen in de eigen woning.	2013-2014	Prestatieafspraken gemeente Purmerend	E-mails 'opplussen' juni - augustus 2013	De visitatiecommissie kent het oordeel 'onvoldoende' toe. Uit een mailwisseling met de gemeente Purmerend blijkt dat zij een lijst gestuurd heeft aan Woonzorg, waar complexen op staan van Woonzorg. Complexen die de gemeente vanuit de WMO beoordeeld heeft. Daarnaast geeft de gemeente aan dat zij graag een afspraak met Woonzorg zou maken om te zien wat zij voor elkaar kunnen betekenen in het kader van de 'Opplusregeling'. Bij navraag door de visitatiecommissie bij Woonzorg blijkt dat de lijst van gemeente Purmerend zeer vrijblijvend was en dat de afspraak niet heeft plaatsgevonden. De gemeente heeft verder geen verzoek meer gedaan aan Woonzorg in het kader van de 'Opplusregeling'. Echter Woonzorg blijkt in het kader van deze opgave zelf ook verder weinig initiatief genomen te hebben.	Onvoldoende	5
Ambities	18	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Woningkwaliteit - prijs-kwaliteitverhouding	Woonzorg monitort de prijs-kwaliteit verhouding van haar gehele bezit, dat wil zeggen het gemiddeld aantal punten WWS in relatie tot de gemiddelde netto huurprijs van haar woningen.	2011-2014	Jaarverslagen 2011-2012	Corporatie in Perspectief 2012-2015	Het oordeel is 'voldoende'. De puntprijs van de DAEB woningen die Woonzorg in bezit heeft verhouden zich tot de puntprijs van DAEB woningen bij referentiecorporaties als volgt: in het jaar 2011 € 0,34 per punt hoger dan de referentie (€ 3,72), in het jaar 2012 € 0,14 per punt hoger dan de referentie (€ 3,60), in het jaar 2013 € 0,10 per punt hoger dan de referentie (€ 3,70) en in het jaar 2014 € 0,37 per punt hoger dan de referentie (€ 3,61). Gemiddeld is de puntprijs van de woningen van Woonzorg in de visitatieperiode daarmee 6,5% hoger dan die van de referentiecorporaties.	Voldoende	6

Onderdeel	Nr	Prestatieveld	Subcategorie	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Oordeel	Score
Ambities	19	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Woningkwaliteit - conditie en onderhoudstoestand	Vanaf 2011 dienen er nog circa 150 intramurale complexen op brandveiligheid geïnspecteerd te worden. In 2012 zal het beleid op het gebied van brandveiligheid verder worden uitgewerkt, waarbij het nieuwe Bouwbesluit 2012 leidend is. Het doel is om eind 2012 de meest risicovolle gebouwen op het gewenste niveau te hebben gebracht. Hiermee voldoen eind 2012 48 intramurale complexen aan de nieuwe brandveiligheidswetgeving. Het brandveiligheidsproject loopt door in 2014 en moet in het tweede kwartaal zijn afgerond.	2011-2014	Jaarplan 2011, 2012, 2014	Jaarverslagen 2012 - 2014	De visitatiecommissie kent het oordeel 'voldoende' toe. In 2011 heeft Woonzorg beleid opgesteld rond brandveiligheid. Voor 2012 heeft Woonzorg € 7 miljoen gereserveerd om gebouwen aan te passen, in de periode 2013-2016 jaarlijks € 2 miljoen. In 2012 heeft Woonzorg, op basis van aangescherpte regelgeving en de uitkomsten van het vorige visitatierapport, het beleid voor brandveiligheid aangescherpt en is zij gestart om samen met zorg instellingen de brandveiligheid van haar verpleeg- en verzorgingshuizen te onderzoeken en waar nodig te verbeteren. Het jaar 2014 stond in het teken van de reeds in 2012 ingezette optimalisering voor het intramurale bezit, verder te continueren. In 2014 zijn bijna alle projecten geïnventariseerd en is de helft opgeleverd en de overige helft zat in een uitvoering c.q. opleveringsfase. Totale kosten die daarmee gemoeid zijn tot en met 2014 € 11,1 miljoen. De visitatiecommissie constateert dat Woonzorg goed op weg is met het brandveiligheidsproject, echter het is nog niet afgerond in 2014.	Voldoende	6
Ambities	20	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Woningkwaliteit - conditie en onderhoudstoestand	In 2011 wordt de inhaaloperatie legionellapreventie, die in 2010 is gestart, voortgezet om te zorgen dat de waterleidinginstallaties van de complexen in de prioritaire categorie (verzorgings- en verpleeghuizen) voldoen aan de legionellaregelgeving. In 2011 zal het beheersproces voor legionellapreventie in deze complexen worden ingericht. In 2012 wordt gestart met de tweede fase van het project, het binnen de verantwoordelijkheid van Woonzorg op orde brengen van de complexen met zelfstandige woningen. Eind 2012 voldoen 110 zelfstandig wonen complexen aan de wetgeving.	2011-2012	Jaarplan 2011, 2012	Jaarverslag 2011, 2012	De opgave is 'ruim voldoende' gerealiseerd. Het waterbedrijf heeft in 2011 op vijf locaties gebreken vastgesteld. Woonzorg heeft direct actie ondernomen om deze gebreken te verhelpen. In november 2011 is een geactualiseerd plan van aanpak legionellapreventie opgesteld. Verder zijn voor 211 complexen dossiers gemaakt met risicoanalyse, beheersplannen, tekenwerk en beschrijving van de drinkwaterinstallatie. Deze dossiers vormen de basis voor een definitief handboek dat begin 2012 is opgesteld. In 2012 is Woonzorg op het gebied van legionellapreventie doorgegaan op de eerder ingeslagen weg. Na in eerdere jaren alle intramurale complexen op dit punt te hebben verbeterd heeft Woonzorg dat jaar 100 complexen met zelfstandige woningen duurzaam geborgd. Daarbij zijn de dossiers gecombineerd met risicoanalyse en beheersplannen.	Ruim voldoende	7
Ambities	21	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Woningkwaliteit - conditie en onderhoudstoestand	Aanbrengen zonwering: in 2009 is nieuw zonweringsbeleid vastgesteld, waarbij een programma is goedgekeurd om in 4 jaar tijd alle complexen van Woonzorg van zonwering te voorzien (voor zover deze noodzakelijk is). In 2010 is het eerste deel uitgevoerd. In 2011 zal de volgende reeks complexen van zonwering worden voorzien.	2011	Jaarplan 2011	Jaarverslag 2011	De opgave is 'ruim voldoende' gerealiseerd. Woonzorg heeft in 2011 € 2,2 miljoen geïnvesteerd in zonwering bij diverse wooncomplexen.	Ruim voldoende	7
Opgaven	22	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Woningkwaliteit - conditie en onderhoudstoestand	Woonzorg zal in de gemeente Voorschoten maatregelen nemen met betrekking tot de nog resterende open verbrandingstoestellen in haar woningen.	2012-2013	Prestatieafspraken gemeente Voorschoten	Brief geisers	De geleverde prestaties van Woonzorg bij deze opgave zijn 'ruim voldoende'. Woonzorg hanteert het beleid dat zij bij mutatie van huurders een eventueel aanwezig open verbrandingstoestel vervangt door een boiler. Daarnaast is er een brief naar huurders in Voorschoten uitgegaan met de aanbieding om, als zij nog een geiser hebben, deze te laten vervangen voor een boiler tegen een kostendekkende huurverhoging. Het afgelopen jaar is er slechts één huurder geweest die hier gebruik van maakte.	Ruim voldoende	7
Opgaven	23	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Woningkwaliteit - conditie en onderhoudstoestand	Bij planmatig onderhoud in gemeente Voorschoten streeft Woonzorg ernaar om die woningen te laten voldoen aan de elementen van het Politiekeurmerk Veilig Wonen of WoonKeur die voor dat project relevant zijn.	2012-2014	Prestatieafspraken gemeente Voorschoten	PvE Zelfstandige Woningen Nieuwbouw voor Senioren	De prestaties bij deze opgave zijn 'ruim voldoende'. Woonzorg past haar woningen bij planmatig onderhoud aan aan elementen van het Politie Keurmerk Veilig Wonen en Woonkeur. Hierbij hanteert zij dezelfde eisen alsware het nieuwbouw. Dit geldt echter alleen ten aanzien van de eisen aan de woning zelf, zoals bijvoorbeeld het hang- en sluitwerk. Om het Politie Keurmerk certificaat te krijgen dient de woonomgeving namelijk ook beoordeeld te worden. Omdat Woonzorg slechts beperkt invloed kan uitoefenen op de woonomgeving, gezien haar relatief beperkte en verspreide hoeveelheid bezit in de gemeente Voorschoten, beperkt zij zich uitsluitend tot de woning zelf.	Ruim voldoende	7

Onderdeel	Nr	Prestatieveld	Subcategorie	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Oordeel	Score
Ambities	24	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Woningkwaliteit - differentiatie aanbod	Woonzorg begint in 2011 met het labelen van haar complexen op basis van woonformules in heel Nederland. Zij maakt een vastgoedscan van alle gebouwen en kijkt naar de leefstijl en vitaliteit van de huidige huurders.	2011-2014	Kennisdossier Woonformules	Jaarverslagen 2011-2014	Het oordeel is 'ruim voldoende'. In 2011 is Woonzorg begonnen met het labelen van haar complexen in heel Nederland. Woonzorg heeft een vastgoedscan gemaakt van alle gebouwen en gekeken naar de leefstijl en vitaliteit van de huidige huurders. De vastgoedscan is gebaseerd op de leefstijltypering van de Smart Agent Company waarna op basis van een functionaliteitscore per complex de meest passende leefstijl is toegekend. Woonzorg heeft vijf formules gedefinieerd voor zelfstandig wonen. Op deze manier differentieert zij haar aanbod en kan zijn inspelen op de woonwensen van diverse categorieën senioren. Een formule is een combinatie van gebouw, klant benadering, diensten en zorg. Woonzorg onderscheidt vijf formules: 'Ruimte voor Zekerheid', 'Ruimte voor Samenzijn', 'Ruimte voor Rust', 'Ruimte voor Comfort' en 'Ruimte voor Vrijheid'. Ook bij renovaties laat Woonzorg het complex zoveel mogelijk aansluiten bij de gekozen formule. De woonformules zijn in een later stadium teruggebracht van 5 naar 3 formules als gevolg van de nadere precisering van de doelgroep in de Woningwet. De woonformules 'Ruimte voor Comfort' en 'Ruimte voor Vrijheid' bleken het minst aan te sluiten op de doelgroep van Woonzorg, onder andere vanwege de inkomensituatie van de doelgroep.	Ruim voldoende	7
Ambities	25	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Kwaliteit dienstverlening	Woonzorg heeft zich nadrukkelijk ten doel gesteld een klantgerichte en waardegedreven onderneming te worden. De hiervoor noodzakelijke organisatie-inrichting is uitgewerkt in de notitie "Naar een klant- en waardegedreven organisatie". Het ontwikkelingsplan van deze visie vond zijn weerslag in "Terug naar de Klant" (TndK). Doelstelling is om de uitrol van TndK aan het eind van 2011 te hebben afgerond. De ambitie is dat de klanttevredenheid voor heel Woonzorg eind 2012 stijgt tot 7,5.	2011-2012	Jaarplan 2011, 2012	Jaarverslag 2011, 2012	De visitatiecommissie kent het oordeel 'goed' toe. Woonzorg heeft in 2011 de eerste stappen gezet op het gebied van ketensamenwerking en is begonnen met de implementatie van de woonformules. De nieuwe werkwijze hieromtrent betekent dat Woonzorg lokaal meer personeel inzet. Deze meerkosten heeft Woonzorg moeten goedmaken door besparingen binnen de gehele organisatie. De meer klantgerichte manier van werken heeft ingrijpende gevolgen gehad voor de organisatie van Woonzorg Nederland. De organisatie is 'gekanteld', taken en verantwoordelijkheden zijn verschoven en functies zijn veranderd. Dit heeft ook personele gevolgen gehad. De gemeten algemene klanttevredenheid van de huurders van Woonzorg is in 2012 uitgekomen op een gemiddelde van 7,6 (was 6,5 in 2010). De visitatiecommissie is van mening dat Woonzorg in de visitatieperiode gezien het bovenstaande veel activiteiten ondernomen heeft om de klanttevredenheid te verbeteren en constateert dat dit is terug te zien in de (ontwikkeling van de) cijfers die zij heeft gekregen voor de klanttevredenheid.	Goed	8
Ambities	26	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Kwaliteit dienstverlening	De communicatie wordt in 2014 verbeterd. Woonzorg wil de externe communicatie verbeteren en houdt de communicatielijnen met haar relaties efficiënt en klantgericht.	2014	Jaarplan 2014	3e kwartaalrapportage 2014, Jaarverslag 2014	De opgave is 'ruim voldoende' gerealiseerd. Het belangrijkste fysieke communicatiemiddel van Woonzorg richting bewoners, het blad "Woonzorg Thuis" is geëvalueerd onder de huurders. Deze evaluatie heeft enkele aanpassingen met zich meegebracht vanaf 2015. Het gaat zowel om inhoud als om frequentie van verschijnen. Daarnaast is in de bewonerscommissies met huurders gesproken over de schrijfwijze van brieven.	Ruim voldoende	7
Ambities	27	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Energie en duurzaamheid - voldoen aan energienormen	Woonzorg besteedt steeds meer aandacht aan duurzaamheid. Haar gebouwen worden steeds energiezuiniger en dit reflecteert zich in de verdeling van de energielabels over haar gehele bezit.	2011-2014	Jaarverslag 2012	Corporatie in Perspectief 2012-2015	Het oordeel is 'ruim voldoende'. In het jaar 2011 zijn energielabelpunten toegevoegd aan de woningwaardering. Het gemiddelde aantal punten woningwaardering DAEB huurwoningen van Woonzorg laat een groei zien van 114 punten in 2011 tot 127 punten in 2014. Daarnaast laat de verdeling van energielabels over het gehele bezit van Woonzorg in 2014 het volgende beeld zien: 45% van de woningen heeft een energielabel tot en met C. Dit is (afgerond) ook het geval bij de referentiecorporaties. Daarnaast is het opvallend dat Woonzorg circa 8% meer woningen heeft die geclassificeerd zijn met energielabel D dan de referentiecorporaties. Dat betekent dat dit percentage bij de referentiecorporaties terecht is gekomen bij een van de lagere labels E tot en met G. Conclusie is dat de visitatiecommissie geen aanwijzingen heeft om te veronderstellen dat Woonzorg onvoldoende aandacht heeft besteed aan duurzaamheid tijdens de visitatieperiode.	Ruim voldoende	7

Onderdeel	Nr	Prestatieveld	Subcategorie	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Oordeel	Score
Opgaven	28	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Energie en duurzaamheid - beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen	Woonzorg vergroot de energetische kwaliteit van haar woningen, zodra aan die woningen groot planmatig onderhoud wordt gepleegd. Het uitgangspunt van de corporatie is dat de huurverhoging als gevolg hiervan maximaal gelijk is aan de berekende besparing op het energieverbruik.	2012-2014	Prestatieafspraken gemeente Voorschoten	Onderhoudsnorm Woonzorg Nederland	De opgave is 'ruim voldoende' gerealiseerd. Het duurzaamheidsbeleid van Woonzorg is in een onderhoudsnorm opgenomen. Het beleid is gericht op het gebruik van duurzaam geproduceerde (bouw)materialen en energie zuinige installaties, met name bij vervanging. Met betrekking tot deze norm zijn voor zover van belang per onderhoudsactiviteit duurzaamheidsaspecten opgenomen. Bij planmatig onderhoud wordt, indien dit nog niet gebeurd is, door Woonzorg 'de schil' aangepakt en geïsoleerd. Het dak wordt vernieuwd en geïsoleerd en de spouw van de muren wordt geïsoleerd. Dit gebeurt zonder huuraanpassing. De huurders hebben de keus om dubbelglas te laten plaatsen tegen kostendekkende huurverhoging. Hierbij wordt de investering volgens een vaste formule omgezet naar een maandelijkse huuraanpassing, zodat de investering door Woonzorg op termijn terugverdiend wordt. Bij woningen van Woonzorg in gemeente Voorschoten is de energetische kwaliteit de afgelopen jaren verbeterd. Bij planmatig onderhoud gebeurt dit zonder huuraanpassing en indien wel huurverhoging volgt is deze slechts kostendekkend.	Ruim voldoende	7
Opgaven	29	(Des-)investeren in vastgoed	Nieuwbouw	Woonzorg bouwt de woningen die in de tabel "Nieuwbouwalocaties 2012-2016" van gemeente Voorschoten zijn vermeld. Het betreft 74 appartementen project Vlietwijk fase 1, 40 appartementen Vlietwijk fase 2 en 72 appartementen Van der Hoevenpark fase 3.	2012-2014	Prestatieafspraken gemeente Voorschoten	Jaarverslagen 2011-2012	Aangezien de prestatieafspraken tot en met 2014 golden en Woonzorg al in 2012 deze afspraak behaald heeft, is de visitatiecommissie van mening dat Woonzorg de opgave 'goed' heeft gerealiseerd. In de Vlietwijk in Voorschoten is in 2011 een zorgcentrum met 60 verpleeghuisplekken opgeleverd aan Stichting Topaz. Dit zorgcentrum vervangt het huidige 't Hofflants Huys'. Begin 2012 heeft Woonzorg de naastgelegen 53 appartementen opgeleverd, het buurthuis en nog een woongebouw met 21 appartementen. De bouw van "de Parkwachters" aan het Van der Hoevenpark is in 2011 in volle gang. Dit complex bestaat uit twee woongebouwen met in totaal 72 huurwoningen voor alle leeftijden en parkeerplaatsen. De nieuwbouw is in 2012 opgeleverd.	Goed	8
Ambities	30	(Des-)investeren in vastgoed	Nieuwbouw en verkoop	Voor 2011 worden 1.210 eenheden (inclusief 14 koopwoningen) opgeleverd. In 2011 wordt geen herstel van de kopersmarkt verwacht. Hierdoor wordt in 2011 met slechts vier projecten met ongeveer 50 woningen in verkoop gegaan. In 2012 worden 1.075 eenheden opgeleverd. In 2012 worden de mogelijkheden onderzocht tot het verkopen van eenheden.	2011-2012	Jaarplan 2011, 2012	Jaarverslagen 2011-2012	Het oordeel is 'ruim voldoende'. Woonzorg heeft in 2011 1.192 eenheden in exploitatie genomen en geen woningen verkocht. In 2012 heeft Woonzorg 1.194 woningen opgeleverd en 274 woningen verkocht. Met deze prestatie heeft Woonzorg per saldo 4% meer woningen opgeleverd dan volgens de opgave kon worden verwacht. In 2011 heeft Woonzorg geen woningen verkocht, echter dit wordt ruimschoots gecompenseerd door de verkopen in 2012, waarvoor overigens vooraf geen concrete opgave is geformuleerd.	Ruim voldoende	7
Ambities	31	(Des-)investeren in vastgoed	Sloop	Bij een aantal complexen zal doorexpluiten of renoveren/transformeren niet verantwoord zijn. In dat geval wordt een complex door Woonzorg gesloopt waarna er nieuwbouw plaatsvindt.	2011-2014	Jaarplan 2012	Corporatie in Perspectief 2014-2015	De prestaties van Woonzorg worden, in het licht van die van de referentiecorporaties, door de commissie beschouwd als 'goed'. In de jaren 2011 tot en met 2014 heeft Woonzorg gemiddeld jaarlijks 0,5% van haar woningvoorraad gesloopt tegenover 0,35% bij de referentiecorporaties in dezelfde periode. In 2014 zijn bijvoorbeeld een drietal nieuwbouwprojecten goedgekeurd. Dit betreft in alle gevallen locaties waar een deel gesloopt is, waarvoor een deel nieuwbouw plaats in de plaats komt. Zo is in Amsterdam een aanvang gemaakt met de bouw van woningen in de Drie Hoven, in Hoofddorp worden bij Eijkenhove woningen gerealiseerd en in Warmenhuizen worden vier groepswoningen PG gerealiseerd.	Goed	8
Opgaven	32	(Des-)investeren in vastgoed	Verbetering bestaand woningbezit	Woonzorg rondt de renovatie van de Wagnerflat in gemeente Voorschoten af in 2013.	2013	Prestatieafspraken gemeente Voorschoten	Jaarverslag 2013	De opgave is 'ruim voldoende' gerealiseerd. Woonzorg is in 2011 gestart met de renovatie van de Richard Wagnerflat. Woonzorg heeft in 2013 de renovatie van de Wagnerflat afgerond. Het betreft de renovatie van 18 vrije sector huurwoningen en 58 sociale huurwoningen.	Ruim voldoende	7
Ambities	33	(Des-)investeren in vastgoed	Verbetering bestaand woningbezit	De gemiddelde levensduur van het vastgoed van Woonzorg als geheel loopt - door ingrepen die de vastgoedportefeuille toekomstbestendiger moeten maken - niet terug.	2011-2013	Ondernemingsplan 2013 - 2017	Corporatie in Perspectief 2014	Het oordeel is alles overziend 'voldoende'. De gemiddelde levensduur van het vastgoed van Woonzorg loopt van 23,0 jaar in 2011, via 23,4 jaar in 2012 naar 23,1 jaar in 2013 en is daarmee dus niet teruggelopen. Echter hierbij kan wel worden opgemerkt dat de gemiddelde levensduur van het vastgoed bij referentiecorporaties in 2013 24,5 jaar bedraagt.	Voldoende	6
Ambities		(Des-)investeren in vastgoed	Maatschappelijk vastgoed	Zie ambitie 7.						

Onderdeel	Nr	Prestatieveld	Subcategorie	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Oordeel	Score
Ambities	34	(Des-)investeren in vastgoed	Verkoop	Een deel van het bezit, circa 3.500 woningen, heeft Woonzorg geïdentificeerd als zijnde niet-kernbezit. Woonzorg heeft de opgave om zo snel als financieel verantwoord dit bezit te verkopen. De doelstelling voor 2014 is tenminste 300 woningen te verkopen.	2014	Jaarplan 2014	Jaarverslag 2014, 4e kwartaalrapportage 2014	Het oordeel is 'ruim voldoende'. In 2014 zijn door Woonzorg een aantal complexen verkocht. In totaal zijn er een vijftal complexen verkocht in 2014. Ook zijn een viertal losse woningen verkocht, in alle gevallen aan zittende huurders. In 2014 zijn daarmee in totaal 313 woon eenheden door Woonzorg verkocht.	Ruim voldoende	7
Opgaven	35	(Des-)investeren in vastgoed	Verkoop	Woonzorg verkoopt geen bestaande woningen in de gemeente Purmerend.	2013-2014	Prestatieafspraken gemeente Purmerend	Overzicht verkoop 2013, 4e kwartaalrapportage 2014	De visitatiecommissie stelt vast dat de prestaties van Woonzorg bij deze opgave 'ruim voldoende' zijn. In 2013 en 2014 zijn er door Woonzorg geen bestaande woningen verkocht in de gemeente Purmerend.	Ruim voldoende	7
Ambities	36	Kwaliteit van wijken en buurten	Wijk- en buurtbeheer	Woonzorg heeft de opgave om in 2012, samen met de Espria partners, het nieuwe klantprogramma 'Iris' op te starten met drie pilots in drie verschillende regio's. 'Iris' is een innovatief klantconcept en draagt ertoe bij dat mensen tot het einde van hun leven regie houden en waar mogelijk blijven meedoen in de maatschappij. De klant leeft en woont waar mogelijk zelfstandig en kan waar nodig de hulp inroepen van Woonzorg. Door mensen te versterken in hun eigen woonomgeving en hun kwetsbaarheid te verminderen is de gedachte een bijdrage te leveren aan een hogere kwaliteit van leven voor de klanten van Woonzorg en vermindering en/of uitsluit van de zorgvraag.	2012	Jaarplan 2012	3e kwartaalrapportage 2012	De opgave is 'ruim voldoende' gerealiseerd. In 2012 zijn drie pilots opgestart in Emmen, Amsterdam en Groningen. Het initiatief in Emmen heeft plaatsgevonden onder de noemer 'Emma'. Dit initiatief is gecommuniceerd richting bewoners en ook de pers heeft er melding van gemaakt. Daarna zijn concrete werkafspraken gemaakt. Voor de pilot van Amsterdam heeft een bijeenkomst plaatsgevonden, waarbij ook de bewonerscommissie aanwezig was. Zij waren enthousiast over het concept en afgesproken is dat er een integraal plan zou worden gemaakt voor het complex Marius ten Catehof en de wijk. In Groningen is ervoor gekozen om voor draagvlak eerst huisartsen te benaderen en het onderzoek voort te bereiden. Op basis van het onderzoek is de pilot vastgesteld. Gemeente, welzijnsorganisatie en Espria partner Zorggroep Meander waren enthousiast en parallel aan de voorbereiding van het onderzoek zijn Zorggroep Meander en Woonzorg gestart met de voorbereiding van de pilot.	Ruim voldoende	7
Ambities	37	Kwaliteit van wijken en buurten	Leefbaarheid	Het Rijk heeft de regio Eemsdelta bestaande uit de gemeenten Delfzijl, Eemsum, Appingedam en Loppersum (DEAL) aangewezen als krimpregio. Vanuit dit perspectief stelt het Rijk middelen beschikbaar. Om aanspraak te kunnen maken op deze middelen, circa € 45 miljoen, moet een Woon- en Leefbaarheidplan voor de betreffende regio opgesteld worden. Woonzorg wil participeren in het proces naar de totstandkoming van het Woon- en Leefbaarheidplan voor de regio Eemsdelta. Dit regionale plan heeft tot doel de leefkwaliteit van het gebied op niveau te houden, zowel op het platteland als in de kleine en grote kernen.	2011-2013	Convenant Woon- en Leefbaarheidsplan	Besluitnota Woon- en Leefbaarheidsplan	Het oordeel is 'ruim voldoende'. Door te participeren in het proces naar de totstandkoming van het Woon- en Leefbaarheidplan heeft Woonzorg zich een positie verworven in de regio. Zij heeft inzage gekregen in het voorraadbekleid van de overige corporaties en plannen worden waar mogelijk op elkaar afgestemd. Daardoor is de corporatie partij in (inter) gemeentelijke planvorming. Daarnaast is Woonzorg in staat geweest haar boodschap ten aanzien van herwaardering van het bestaande vastgoed ook in relatie tot Scheiden van Wonen en Zorg bij de diverse partijen onder de aandacht te brengen. Het feit dat Woonzorg participeert in de DEAL overleggen heeft haar positie dus versterkt en maakt haar veel meer dan voorheen een speler in het regionale maatschappelijke veld. Via DEAL zijn er ook brieven gestuurd naar de provincie Groningen. Dit heeft regionaal een korting van de verhuurdersheffing tot gevolg gehad. Met de uiteindelijke ondertekening van het convenant en de besluitnota over het plan heeft Woonzorg verdere invulling gegeven aan haar positie en blijft zij een betrokken partij.	Ruim voldoende	7
Ambities	38	Kwaliteit van wijken en buurten	Leefbaarheid, aanpak overlast	In 2014 worden de formules voor de verschillende klantgroepen doorvertaald naar specifieke eisen en wensen van de huidige en toekomstige klanten, in toenemende mate uitmondend in een concreet actieprogramma op complexniveau. De bewonersconsulenten van Woonzorg richten zich daarbij onder meer op de leefbaarheid en (sociale) veiligheid in en rond het complex.	2014	Jaarplan 2014	3e kwartaalrapportage 2014, Jaarverslag 2014, Wijkplein Purmerend, Business case Het Lindenhof, Marktadvies Silvolde	De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Woonzorg 'ruim voldoende' aandacht heeft besteed aan het realiseren van concrete actieprogramma's op complexniveau. In 2014 heeft asbestsanering plaatsgevonden in complex Louweshoek in Amsterdam. Dit heeft veel onrust en overlast teweeg gebracht voor de huurders. Op het verzoek van Woonzorg zijn de huurders door een externe partij benaderd om deel te nemen aan een leefbaarheidstraject. Op deze manier is gepoogd, ondanks de onrust die ontstaan is vanwege de werkzaamheden, samen met de bewoners te werken aan een leefbaar complex. Ook vervullen complexen van Woonzorg een wijkfunctie door als wijksteunpunt te fungeren of doordat de activiteiten of maaltijden die op het complex georganiseerd worden ook toegankelijk zijn voor senioren uit de buurt. Wanneer er een langere tijd leegstand is op een complex wordt er een onderzoek ingesteld. Dit onderzoek bestaat uit een marktonderzoek in combinatie met een marketing en communicatieplan. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan de leefbaarheid en veiligheid in en rondom het complex.	Ruim voldoende	7



H: Position paper woningcorporatie Woonzorg Nederland

Ruimte voor zorgeloos wonen

Woonzorg Nederland is een landelijk werkzame corporatie gespecialiseerd in seniorenhuisvesting. We verhuren ruim 27.000 zelfstandige woningen verspreid over meer dan 170 gemeenten. Daarnaast hebben we 175 verzorgings- en verpleeghuizen in ons bezit. Bij elkaar opgeteld zijn dat bijna 17.000 verpleegplaatsen en verzorgingshuisplaatsen. Hiermee zijn we de grootste aanbieder van seniorenhuisvesting in Nederland. Naast onze seniorenwoningen bezitten we ook groepswoningen voor mensen met een beperking en ondersteunend vastgoed voor onze doelgroep zoals apotheken, huisartsenpraktijken en wijksteunpunten.

Missie

Woonzorg Nederland biedt passende woonruimte aan senioren, kwetsbare ouderen en mensen met een beperking die beschut of beschermd willen wonen. Onze woningen en dienstverlening ondersteunen de behoefte aan veiligheid en zekerheid van onze doelgroep. We willen onze klanten de mogelijkheid bieden om optimaal deel te nemen aan de samenleving. Om hen daarbij te ondersteunen, wordt samengewerkt met gemeentes en lokale zorg- en welzijnsorganisaties die hetzelfde doel nastreven.

Visie

Mensen willen zelf kunnen bepalen wat er in hun leven gebeurt, ook als ze ouder worden of een beperking hebben. Zelf de regie houden over het eigen leven is belangrijk. Woonzorg Nederland biedt senioren en mensen met een beperking een woning en woonomgeving die hen daarbij helpt. Wij hebben hierbij speciale aandacht voor mensen met een smalle beurs. Bijna al onze woningen hebben een sociale huur. We bieden een passende combinatie van wonen, diensten en zorg voor mensen met diverse leefstijlen. Op buurtniveau zorgen we voor innovatieve, duurzame en flexibele voorzieningen voor wonen, werken, dienstverlening, ontmoeting en recreatie. Deze voorzieningen stimuleren de leefbaarheid, burgerschap en betrokkenheid bij de samenleving. Uiteraard doen wij dat niet allemaal zelf en is onze basishouding gericht op nauwe samenwerking met andere actoren.

Kernwaarden

Woonzorg Nederland werkt vanuit een duidelijk motief: Ruimte voor zorgeloos wonen. Datervaart onze klant in passende woningen met zorgondersteuning en diensten op maat, maar ook in gastvrijheid en het feit dat we de klant serieus nemen. We verwachten van onze medewerkers dat ze servicegericht, ondernemend en resultaatgericht zijn. Onze managers geven leiding met passie, vertrouwen en aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers.

Strategie

De volgende pijlers staan centraal bij het uitvoeren van onze maatschappelijke opdracht:

1. tevreden klanten door een excellente dienstverlening,
2. een vruchtbare samenwerking met partners om dit nog beter te kunnen doen en
3. investeren in vastgoed dat zijn waarde behoudt en waarin onze klanten zich prettig voelen,
4. een gezonde bedrijfsvoering met oog voor de bedrijfseconomische continuïteit.

Expertise

Onze doelgroep wordt in de komende jaren qua omvang alleen maar groter. Daarnaast zijn - door de stelselwijzigingen in de zorg - de uitdagingen erg groot om goede woonproducten te bieden aan deze doelgroep. Woonzorg Nederland onderscheidt zich van andere woningcorporaties door onze aandacht voor en onze gestructureerde kennis over onze klanten en de daarop ontwikkelde producten. We zijn expert op het gebied van scheiden van wonen en zorg.

Scherpe keuzes

Woonzorg Nederland verkeerde in de afgelopen jaren in een zeer turbulente fase. Als corporatie werden wij geconfronteerd met forse, door de overheid opgelegde lastenverzwaringen, die maar beperkt kunnen worden gecompenseerd door extra inkomsten. Met name de scheiding van wonen en zorg maar ook de verhuurdersheffing, saneringsbijdrage en de vennootschapsbelasting hebben een grote impact op onze klanten en op onze bedrijfsvoering. Dit heeft ons gedwongen om scherpe keuzes te maken.

In de afgelopen jaren heeft Woonzorg Nederland een zeer grondige reorganisatie doorgevoerd.

De vroegere strategie van groei en landelijk marktleiderschap is definitief verlaten en heeft plaatsgemaakt voor een strategie van klantgerichtheid, focus op kwaliteit en samenwerking. Dat trachten we te bereiken door een organisatiemodel van decentraal ondernemerschap waarin onze medewerkers zwaar inzetten op de klantrelatie. De nieuwe klantgerichte werkwijze is in 2011 en 2012 geïmplementeerd. Centraal hierin staan de lokale teams onder leiding van de clustermanagers. Het werk in de lokale teams en samenspel met lokale partners zijn leidend in onze strategie en daarmee richtingbepalend voor het werk van de collega's binnen andere afdelingen.

De keuzes over wat wij wel en niet meer doen heeft grote consequenties gehad voor de organisatie. Doordat de focus op bestaand bezit is komen te liggen, is de afdeling Projectontwikkeling opgeheven. Ook 2014 stond in het teken van het slanker en slagvaardiger maken van de organisatie, waarbij wij van veel medewerkers afscheid hebben genomen. Onder andere is de totale Dienst Klein Onderhoud opgeheven en is het centrale apparaat fors ingekrompen.

Op dit moment verkeren we in een overgangperiode waarin zowel medewerkers als huurders moeten wennen aan nieuwe afspraken en processen.

Maatschappelijke betrokkenheid

Klant

Wij willen woningen in een beschermde woonomgeving bieden. De focus daarbij ligt voor ons op de senioren in het sociale segment van de volkshuisvesting. De woningvoorraad van Woonzorg Nederland bevindt zich voor het overgrote deel in dat segment. De vraag naar passende woonvoorzieningen voor senioren neemt de komende jaren toe. Woonzorg Nederland voelt een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid om deze doelgroep een goede woning in een beschermde woonomgeving te bieden.

Persoonlijke dienstverlening en maatwerk zijn meer en meer bepalend voor het woongenot van de huurders. De bewonersconsulent is daarom het centrale aanspreekpunt bij Woonzorg Nederland. Het persoonlijk contact met een vertrouwde en deskundige bewonersconsulent is een belangrijk aspect van onze klantgerichte werkwijze. Onze medewerkers kunnen slagvaardig, snel en dicht bij de klant beslissingen nemen om de klant optimaal te bedienen.

Bij onze wooncomplexen investeren we in leefbaarheid door het (laten) organiseren van activiteiten, samen met andere instanties of wijkbewoners. In nauw overleg met bewoners van complexen wordt ernaar gestreefd de voorzieningen ook beschikbaar te stellen voor buurtbewoners. Verder bevinden zich op de begane grond vaak voorzieningen zoals ruimtes voor fysiotherapie en artspraktijken, een apotheek of een bibliotheek. Hierdoor zijn deze voorzieningen eenvoudig bereikbaar voor onze bewoners.

Formules

Om goed in te kunnen spelen op de verschillende woonwensen van onze klanten hebben we drie klantprofielen opgesteld. Bij elk profiel past een formule voor zelfstandig wonen. Een woonformule

is een combinatie van gebouw, klantbenadering, diensten en zorg. De woonformules die we hanteren zijn: 'Ruimte voor Zekerheid', 'Ruimte voor Samenzijn' en 'Ruimte voor Rust'.

Inbedding van vastgoedmanagement

Binnen onze visie staat de klant centraal en wordt gefocust op betaalbare en beschutte woonvormen voor senioren in het sociale segment. Om dit klantenaanbod te kunnen blijven garanderen dient ons vastgoed optimaal te renderen. Dit wordt geborgd door inbedding van het vastgoedmanagement op de drie sturingsniveau's: portefeuillemangement, assetmanagement en propertymanagement. Daarnaast hebben we onze vastgoedportefeuille gesplitst in de zogenaamde kernportefeuille, beheerportefeuille en verkoopportefeuille. Het streven is het vastgoed niet behorende tot onze kernportefeuille (niet dienstbaar aan onze doelgroep, b.v. eengezinswoningen), zo snel als economisch verantwoord, te verkopen. Tot het moment dat wij dit vastgoed afstoten, is het beheer gericht op waardebehoud en kostenefficiënte exploitatie.

De scheiding van wonen en zorg zal de vraag naar huisvesting, die voorheen intramuraal werd opgevangen, doen verschuiven naar de zelfstandige woningmarkt. Onze huidige voorraad (met name een groot aantal verzorgingshuizen) zal aangepast moeten worden en dat vergt extra investeringen. De komende jaren zullen de investeringen in nieuwbouw beperkt blijven en zal er met name geïnvesteerd worden in bestaand bezit. Zo kunnen we inspelen op en blijven we aansluiten bij de veranderingen in de zorg, de demografische ontwikkelingen en kunnen we het lokaal betaalbaar, veilig en gezellig wonen en samenleven voor ouderen borgen.

Samenwerking met partners is onmisbaar

Voor ons is de samenwerking met partners onmisbaar. We maken daarbij onderscheid in verschillende typen (maatschappelijke) belanghebbenden. De belangrijkste groep bestaat uit onze bewoners (en hun vertegenwoordigers). De meeste bewonerscommissies zijn aangesloten bij onze landelijke huurdersorganisatie: het Landelijk Huurders Platform Woonzorg Nederland (LHP). Een goede vertegenwoordiging van onze huurders is essentieel als gesprekspartner om beleid te formuleren dat aansluit bij de wensen van de klant. Het LHP behartigt de gezamenlijke belangen van de aangesloten bewonerscommissies. Met het bestuur van Woonzorg Nederland bespreekt het LHP onderwerpen die zien op algemeen beleid en beheer die het niveau van de bewonerscommissies overstijgen.

Met het oog op het scheiden van wonen en zorg en de ontwikkelingen rondom de Wet Langdurige Zorg (voorheen AWBZ) en WMO zijn ook de lokale overheid en zorgaanbieders belanghebbenden en samenwerkingspartners. Collega corporaties, welzijn- en vrijwilligersorganisaties maar ook andere 'maatschappelijk ondernemers' completeren de lijst. Woonzorg Nederland werkt samen met deze partners om een samenhangend pakket aan te bieden van wonen, diensten en zorg. Een aanbod dat is afgestemd op de wensen van onze klanten en hun financiële mogelijkheden. Zodat klanten in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen en hun eigen keuzes kunnen maken. Wij zijn doordrongen van het besef dat alleen samenwerkend ondernemen voor onze klanten een optimaal resultaat oplevert.

In 2014 is ook onderzocht of wij met Habion, de andere grote landelijk werkende corporatie op het gebied van ouderenhuisvesting, door middel van intensieve samenwerking onze deskundigheid zouden kunnen bundelen, met als perspectief op termijn de beide organisaties te integreren. Begin 2015 is echter gebleken dat het draagvlak voor dit voornemen onvoldoende was. Dit heeft ons doen besluiten om de verkenning naar samenwerking te beëindigen. Eerder werd al besloten tot beëindiging van de personele unie tussen Woonzorg Nederland en Espria. Dit werd ingegeven door implicaties voortvloeiend uit de nieuwe Woningwet. Daarnaast maken de uitdagingen in de afzonderlijke sectoren het gewenst dat de besturen zich volledig kunnen richten op de afzonderlijke organisaties. De ontvlechting van de personele unie is per 30 juni 2015 geëffectueerd.

Financieel gezonde organisatie

De afgelopen jaren is de corporatiesector door de landelijke overheid geconfronteerd met forse lastenverzwaringen waaronder de verhuurdersheffing. Voor Woonzorg Nederland komt daar bij dat Maatschappelijke visitatie Woonzorg Nederland

de vrijstelling van vennootschapsbelasting vanaf 2012 is ingetrokken en dat wij door de specifieke samenstelling van ons vastgoed met betrekking tot gericht verkopen een groter financieel risico lopen. Onze huurders zijn niet geneigd of in staat onze woningen te kopen. Daarnaast hebben wij relatief veel incurant/specifiek zorgvastgoed dat niet eenvoudig is te verkopen. De invoering van het nieuwe woningwaarderingstelsel per 1 oktober 2015 en de invoering van de huursombenadering zullen een negatief effect hebben op onze kasstromen. Om een financieel gezonde corporatie te blijven, hebben wij daarom fors gesneden in ons beheerapparaat. Andere maatregelen om financieel gezond te blijven, zijn het op peil houden van de huuropbrengsten en het optimaal laten renderen van ons vastgoed, zoals beschreven in het Masterplan Vastgoed. Ook hebben wij het onderhoudsbeleid geoptimaliseerd en daardoor kosten gereduceerd. Onze investeringen zijn nog steeds goed te borgen door het WSW. Op deze manier kunnen wij de komende jaren financieel goed doorkomen en ons focussen op onze kerntaak.

Toekomst

Strategie

In de komende vier jaar gaan we door op de ingeslagen weg. Onze eerste prioriteit is om de komende jaren, die in bedrijfseconomisch opzicht zwaar zullen zijn, goed door te komen. Door de sterke vraag naar ouderenhuisvesting zijn er echter ook kansen voor ons. Om deze kansen optimaal te benutten moeten wij duidelijke keuzes maken, vroegtijdig inspelen op veranderingen in de samenleving en weten wat onze klant wil.

We vertrouwen erop dat we met de ingezette koers de uitdagingen de komende jaren aan kunnen om zo onze maatschappelijke taak te kunnen volbrengen. Na afronding van de ontmechting van de personele unie met Espria hebben we besloten tot het uitvoeren van een onderzoek naar de (validering van) de meerjarenopgave van Woonzorg Nederland. Deze analyse dient op haar beurt een antwoord op te leveren op de vraag welke topstructuur het meest passend is om de uitdagingen als geïnventariseerd aan te kunnen gaan. De ingeslagen koers met betrekking tot onze kernactiviteit is daarbij richting gevend.

Wij blijven ons vooral concentreren op dat waar wij goed in zijn en waar de komende jaren vraag naar zal zijn: passende huisvesting voor kwetsbare ouderen met een smalle beurs en mensen met een beperking. Wij richten ons niet op kwantitatieve groei, maar op kwalitatieve verbetering van de bestaande voorraad. In het kader van de scheiding van wonen en zorg zetten wij verzorgingshuisplaatsen om naar verpleeghuisplaatsen en/of zelfstandige woningen. Niet passend bezit dat zich richt op andere doelgroepen stoten wij af. Wij versterken onze zichtbaarheid en aanspreekbaarheid voor onze klanten en laten ons meer zien in gemeenten en wijken. Wij zoeken actief samenwerking met partners om onze kwetsbare doelgroep zo goed mogelijk te ondersteunen. Wij luisteren goed naar onze klanten en organiseren onze woondienstverlening kleinschalig en mensgericht in de complexen in de wijken. Wij werken sober in de back office en klantgericht in de front office. De blik is naar buiten gericht en met name gemeenten zullen in de toekomst in ons een partner treffen op wie zij kunnen rekenen waar het gaat om de huisvesting van ouderen en kwetsbaren in onze samenleving.

Een belangrijk punt zal zijn dat we onze positie als landelijk werkende woningcorporatie kunnen blijven houden. Door onze landelijke aanwezigheid zijn wij lokaal slechts een kleine speler. Het maken van prestatieafspraken met meer dan 170 gemeentes is daardoor een moeilijke opgave. De uitdaging is om onze middelen, die op macroniveau groot zijn maar lokaal vaak beperkt, op de juiste wijze in te zetten. Wij zien voor ons zelf een belangrijke meerwaarde als specialist op het gebied van seniorenhuisvesting en zorgvastgoed.



Governance

Onze visie op governance en specifiek de rol van de interne toezichthouder is dat deze laatste zijn/haar driedelige rol t.w. toezichthouder, werkgever en adviseur, vervult vanuit nauwe betrokkenheid bij de organisatie en een warm hart voor dat waar de organisatie voor staat.

Het toezichthoudend team is zo samengesteld dat de leden – niet alleen qua kennis maar ook qua persoonlijkheden - elkaar aanvullen en scherp houden. Inhoudelijke kennis is aanwezig bij de leden en wordt door hen onderhouden door educatie. Indien specifiek benodigde kennis ontbreekt, wordt deze extern betrokken.

Vanuit de toezichthoudende rol zal de toezichthouder zich vooral inzetten voor het maatschappelijk resultaat en tevreden klanten

De toezichthouder vervult de werkgeversrol in de ruime zin, dat wil zeggen dat er niet alleen contact is met de bestuurders maar er ook een verbinding is met de mensen in de organisatie. De toezichthouders vervullen een voorbeeldrol als het gaat om integriteit en het bewerkstelligen van een open cultuur waarin ruimte is voor reflectie en tegenspraak.

Eens per twee jaar zullen de toezichthouders onder onafhankelijke externe begeleiding het eigen functioneren bespreken.

Bestuurders en toezichthouders gaan samen in dialoog met de interne stakeholders zoals de ondernemingsraad en het LHP. De dialoog met de externe stakeholders zoals zorg- en welzijnsorganisaties en gemeenten zal vooral door de RvB worden gedaan. Al zal dit in de toekomst ook meer en meer een taak voor de toezichthouder zijn.

10 september 2015.

I: Reactie Woonzorg Nederland op uitkomsten visitatie



Ernst & Young Accountants LLP
T.a.v. de heren van Olst en Klaassen
Antonio Vivaldistraat 150
1083 HP AMSTERDAM

telefoonnummer

(020) 666 2705

behandeld door

Raad van Commissarissen

email

directiesecretariaat@woonzorg.nl

kenmerk

16377

datum

24 augustus 2016

Betreft

Visitatie Woonzorg Nederland

Geachte leden van de visitatiecommissie,

Graag willen wij met deze brief een reactie geven op het door u opgestelde visitatierapport, een onafhankelijk rapport waarin onze prestaties in kaart zijn gebracht en vervolgens door u zijn beoordeeld.

Ten eerste willen we aangeven dat we het visitatietraject als waardevol hebben ervaren. Wij waarderen het zeer dat u in het rapport het bijzondere karakter van Woonzorg Nederland erkent. De visitatiecommissie was niet alleen gefocust op de resultaten, maar vond het belangrijk ook het verhaal achter de resultaten te kennen omdat dat recht doet aan de context waarbinnen Woonzorg Nederland werkzaam is. Door de gehanteerde aanpak, waarbij verschillende complexen zijn bezocht en verschillende stakeholders zijn gesproken, is het een rapport geworden waar wij ons goed in herkennen.

De betrokkenheid en inzet van onze medewerkers wordt bevestigd door uw conclusie dat wij ons hebben bewezen als een corporatie die goed scoort op onze kernactiviteit, namelijk de huisvesting van senioren. Positief is ook dat wij door onze belanghebbenden en u worden gezien als een professionele seniorenhuisvester en dat men overtuigd is van onze kennis en expertise op het gebied van zorgvastgoed en seniorenhuisvesting.

Sinds de vorige visitatie zijn onze prestaties op alle onderdelen verbeterd. We scoren op alle onderdelen een ruime voldoende waaruit blijkt dat we onze maatschappelijke doelstellingen hebben gehaald. Het is goed om te zien dat we op de goede weg zitten en het ondersteunt de koers die wij hebben ingezet.

Een aandachtspunt dat uit het visitatierapport naar voren komt is de samenwerking met belanghebbenden. Het visitatierapport geeft duidelijk aan dat hier ruimte zit voor verbetering. Woonzorg Nederland is een complexe organisatie. Hoewel wij landelijk een grote corporatie zijn die werkzaam is in ruim 170 gemeenten, zijn we lokaal vaak een kleine speler. Woonzorg Nederland ondervindt de gevolgen van de nieuwe Woningwet maar ook van het scheiden van wonen en zorg en de decentralisatie van de zorg naar gemeenten. Dit vraagt specifieke aandacht voor ons stakeholderbeleid. We zullen daarom de komende jaren nog meer investeren in de relaties met onze belanghebbenden.



Sinds 29 juni 2015 is de personele unie tussen Woonzorg Nederland en Espria beëindigd, voortvloeiend uit de bepalingen in de nieuwe Woningwet. Vervolgens hebben we in 2015 onderzoek laten doen naar de meerjarenopgave van Woonzorg Nederland en de daarbij passende bestuursstructuur. De uitkomsten van dit onderzoek zijn sterk in lijn met de uitkomsten van het visitatieonderzoek. Het advies onderstreept het belang van een eigentijdse sturing, organisatie inrichting en een adequaat risicomanagement. Verder is het advies om het klant- en stakeholdersperspectief een extra impuls te geven.

Door de verzelfstandig van Woonzorg Nederland sinds medio 2015 dienden bestuur en toezicht verder te worden ingevuld. In dat kader zijn er eind 2015 twee nieuwe leden van de Raad van Commissarissen aangetreden in de thans vijfhoofdige RvC. Voor de bestuursstructuur is gekozen voor een constructie van een plattere organisatie met korte lijnen. Per 1 augustus jl. zijn er twee nieuwe directeur-bestuurders aangetreden die Woonzorg Nederland door middel van een directieraadmodel zullen gaan door ontwikkelen. Allen ervaren de uitdaging om de benodigde verbeteringen daadkrachtig op te pakken.

Het visitatierapport levert waardevolle aanknopingspunten voor het verbeteren van onze prestaties op diverse terreinen. We zien de visitatie niet als een instrument om verantwoording af te leggen maar als een belangrijk leer- en verbeterinstrument. We willen onszelf blijven verbeteren en onze innovatiekracht benutten. We willen onze speciale propositie als huisvester van ouderen en kwetsbare mensen met een kleine portemonnee verder profileren. Zowel op het vlak van veiligheid voor onze doelgroep als op het vlak van tevredenheid van onze bewoners zien wij verbeterpotentieel dat qua resultaat bij de volgende visitatie zichtbaar moet zijn. Het versterken van de lokale executiekracht zien we verder als een belangrijke aanbeveling.

De komende periode staan we voor de uitdaging de verbeterpunten uit het visitatierapport op te pakken en de positieve resultaten vast te houden zodat wij in de toekomst onze ervaring, kennis en expertise nog beter kunnen inzetten om onze bewoners ruimte voor zorgeloos wonen te bieden.

Graag willen we iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de visitatie.

Met vriendelijke groet,
Woonzorg Nederland

Roel Steenbeek
Voorzitter Raad van Commissarissen



Cees van Boven
Bestuursvoorzitter