



# JAARVERSLAG 2019

*‘Voor de eeuwigheid? 100 jaar sociale huisvesting’*



Woningstichting Het Grootslag





## Inhoudsopgave

---

Een woord vooraf .....	4
Deel I BESTUURSVERSLAG .....	6
Bestuursverslag .....	7
Corona-crisis .....	7
Inleiding .....	7
‘Wat werkelijk van waarde is’ .....	9
Prioriteiten volkshuisvesting .....	10
Prestatieafspraken gemeenten .....	11
Het pleidooi .....	12
Sociaal Woonakkoord .....	12
Klimaatakkoord .....	13
Visitatie .....	13
Huurdersparticipatie .....	16
Maatschappelijke binding .....	18
Governance .....	20
Risico’s en risicomanagement .....	20
Realisatie van onze maatschappelijke ambities .....	28
Organisatie .....	29
Evenwichtige verdeling mannen en vrouwen .....	29
Financieel perspectief .....	29
Marktwaarde .....	31
Beleidswaarde .....	32
Jaarresultaat .....	33
Voorstel resultaatbestemming .....	33
Deel II VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT .....	34
Jaarverslag Raad van Toezicht (RvT) .....	35
Terugblik op 2019 .....	35
Visie op besturen en toezicht houden .....	35
Verslag van het gehouden toezicht .....	39
Werkgeversrol en verantwoording beloning statutair directeur bestuurder .....	44
Advies- en klankbordfunctie van de Raad .....	45
RvT en de stakeholders van Het Grootslag .....	46



Samenstelling en functioneren van de RvT.....	47
Deel III VOLKSHUISVESTINGSVERSLAG.....	52
Organisatie en bedrijfsvoering.....	53
Inleiding.....	54
Speerpunten voor 2019.....	54
Overige organisatiezaken.....	58
Verhuur en wonen.....	61
Inleiding.....	62
Speerpunten voor 2019.....	62
Verhuur.....	67
Wonen.....	69
Wonen en zorg en maatschappelijk vastgoed.....	74
Inleiding.....	75
Speerpunten voor 2019.....	75
Vastgoed, onderhoud en verduurzaming.....	80
Inleiding.....	83
Speerpunten voor 2019.....	83
Dagelijks onderhoud.....	87
Planmatig onderhoud en woningverbetering.....	88
Verduurzaming.....	89
Opgeleverde nieuwbouw.....	89
Nieuwbouw in uitvoering.....	90
Nieuwbouw in ontwikkeling.....	91
Herstructurering.....	92
Financiële continuïteit.....	93
Inleiding.....	93
Waarborgen voor financiële continuïteit.....	93
Financiële ontwikkelingen en belemmeringen.....	94
Investerings.....	95
Treasury.....	95
Jaarresultaat.....	95
Financiële prestatie-indicatoren.....	96
Besteding middelen in het belang van de volkshuisvesting.....	100
Deel IV JAARREKENING.....	101



Balans .....	102
Winst- en verliesrekening.....	104
Kasstroomoverzicht.....	105
Toelichting op de jaarrekening.....	107
Deel V Controle verklaring van de accountant.....	157



## Een woord vooraf

***Op het moment dat we dit schrijven is het stil op kantoor en relatief stil op straat. Het COVID-19 virus stelt de samenleving zwaar op de proef. Het is in dit stadium, begin april 2020, onmogelijk te voorspellen wat deze situatie nog aan leed zal brengen. Duidelijk is wel dat het ons werk op dit moment overschaduwde. Het is ook vreemd om binnen deze context terug te kijken naar 2019. Dat valt niet mee en lijkt zelfs onbelangrijk. Maar dat is het niet. Alles wat voor 12 maart 2020 is gepresteerd, draagt immers bij aan het herstel als deze crisis achter ons ligt. We moeten er met elkaar doorheen.***

In dit jaarverslag besteden we aandacht aan de gevolgen van het COVID-19 virus, voor zover wij dat nu (begin april) kunnen overzien.

Het bestuur van woningstichting Het Grootslag in Wervershoof presenteert hierbij de jaarstukken 2019. Dit verslag bestaat uit de volgende onderdelen:

- bestuursverslag
- volkshuisvestingsverslag
- jaarverslag van de raad van toezicht (RvT)
- financieel verslag over 2019 met toelichting

Wij leggen hiermee verantwoording af over maatschappelijke resultaten, governance en de besteding van middelen.

2019 is het vierde en laatste jaar in de cyclus van ons ondernemingsplan 2016 - 2019 met de titel 'Wat werkelijk van waarde is'. De titel van het ondernemingsplan heeft betrekking op de transformatie van de sector na de Parlementaire Enquête Woningcorporaties in 2014 en de nieuwe Woningwet die daarop volgde.

2019 is tevens het jaar van het 100-jarig bestaan van de sociale huisvesting in ons werkgebied. We hebben daar geen bijzondere aandacht aan besteed, we doen ons best om het succes van de eerste 100 jaar een goed vervolg te geven.

### Leeswijzer

In het bestuursverslag leest u over de belangrijkste ontwikkelingen in 2019. Waar nodig wordt dit op onderdelen toegelicht in het volkshuisvestingsverslag. In de aanhef van elk hoofdstuk worden de speerpunten en ambities herhaald die we in het werkplan 2019 hebben vastgelegd. In de verslagen wordt beschreven wat hiervan terecht gekomen is.

Zoals gebruikelijk stellen we ook een uitgebreide verhuurrapportage op over het voorbije jaar die we separaat aan onze samenwerkingspartners presenteren. In het jaarverslag beperken we dit onderwerp tot de essentie.



### Een woord van dank

---

Ik dank allen die direct of indirect zijn betrokken bij de volkshuisvesting binnen ons werkgebied voor hun inzet in het afgelopen kalenderjaar. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar onze medewerkers, de RvT, huurdersvereniging De Driehoek en de leden van onze Maatschappelijke Adviesraad.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van ons jaarverslag 2019. Het geeft een goed en getrouw beeld van ons werk. We zijn benieuwd naar uw reactie en staan zoals altijd open voor uw suggesties.

J. Th. (Hans) Kröger  
Directeur bestuurder



---

Deel I

# BESTUURSVERSLAG

---



## Bestuursverslag

### Corona-crisis

Bij het schrijven van dit verslag eind maart / begin april, hebben Nederland en grote delen van de wereld te kampen met de gevolgen van het coronavirus. We zijn als samenleving terechtgekomen in een crisissituatie veroorzaakt door het coronavirus (COVID-19). Het is logisch om te stellen dat dit ook de nodige impact heeft op onze organisatie en onze huurders. We passen continu onze bedrijfsprocessen aan en stemmen deze af op de door het RIVM en de Rijksoverheid afgegeven richtlijnen en maatregelen, in goed overleg met aannemers die voor ons werken. Het behoud van werkgelegenheid is hierbij een belangrijk aandachtspunt. We volgen de ontwikkelingen op de voet en volgen richtlijnen op. Onze maatregelen zijn er allereerst op gericht om de gezondheid van onze medewerkers, huurders en relaties te beschermen en daarnaast proberen we de dienstverlening aan onze huurders zo goed mogelijk te continueren.

Een van de maatregelen die we al hadden getroffen, voordat er een overeenkomst tussen Aedes en het Rijk was, is dat we huurders met betalingsproblemen tegemoet komen en samen met hen tot passende oplossingen komen. Zowel op onze website als bij directe contacten met huurders besteden we hier aandacht aan. Ook vinden er voorlopig geen ontruiming plaats, behalve in langlopende dossiers van voor de corona-uitbraak of (extreme) overlastzaken.

In algemene zin kunnen we stellen dat we adequaat hebben gereageerd, de dienstverlening hebben aangepast en hebben gezorgd voor continuïteit voor onze huurders. Zelfs ons kantoor is, zij het enigszins beperkt, open gebleven voor onze huurders en kandidaat-huurders. Ook waren we redelijk goed voorbereid om mensen thuis te laten werken en hadden al vroegtijdig met de accountant een afspraak gemaakt om de controle buiten ons kantoor uit te voeren. Dit om de contacten binnen ons kantoor tot een minimum te beperken. Daarnaast zijn met medewerkers afspraken gemaakt over de contacten met huurders.

### Inleiding

*'De foto op de titelpagina is een beeld van Wervershoof met op de achtergrond Onderdijk. Voor wie een beetje bekend is in Wervershoof weet dat daar ons kantoor staat, te midden van nieuwbouw uit de jaren zestig en zeventig. De woningen naast ons kantoor waren bijna allemaal sociale huurwoningen. Het is het beeld van de wederopbouw en woningnood in een kinderrijk dorp. De lange rijen eengezinswoningen zijn het logische gevolg van die periode. De woningen staan nog fier overeind, maar de meeste huurwoningen zijn in de loop van de jaren verkocht. Verkoop bood de woningcorporatie(s) financiële ruimte om de betaalbaarheid en de kwaliteit van het woningbezit te waarborgen en de woningvoorraad uit te breiden. Dit laatste gebeurt tegenwoordig met meer eigentijdse woningen en specifieke zorghuisvesting.*

*In 2019 is het 100 jaar geleden dat onze voorgangers werden opgericht in Andijk, Hoogkarspel en Wervershoof. In 1995 zijn deze kleine woningcorporaties (AWS in Andijk, Sint-Laurentius in*



*Drechterland en St. Joseph in Wervershoof) gefuseerd tot Woningstichting Het Grootslag. In 2015 volgde nog een fusie met de Bosmanstichting uit Venhuizen. Na 100 jaar zijn we nog steeds een kleine corporatie die nog altijd een belangrijke maatschappelijke rol vervult.*



*Nieuwbouw sociale huur jaren 60 - 70 in Wervershoof met linksboven ons kantoor*

*De ontwikkeling van de sociale huursector vanaf 1901 is bepaald geen lineaire lijn. De sector heeft hoogtijdagen beleefd, maar ook verschillende crisissen. In de laatste tien jaar zelfs een bouw-, een banken- en een systeemcrisis. Dit heeft ervoor gezorgd dat we nu weer dichterbij de oorspronkelijke doelen van de Woningwet van 1901 staan. We zijn trots op hetgeen er in de afgelopen 100 jaar gepresteerd is en we zien met vertrouwen uit naar de komende 100 jaar. We geloven erin dat de sector grote maatschappelijke betekenis houdt en een fatsoenlijke oplossing blijft bieden voor mensen die niet op eigen kracht in hun huisvesting kunnen voorzien.'*

Tot zover een deel van de inleiding van ons werkplan 2019 met de titel 'Voor de eeuwigheid? 100 jaar sociale huisvesting'. We zijn alweer een jaar verder en we kunnen verschillende ontwikkelingen melden, positieve en negatieve. Om met het positieve te beginnen: we hebben de verplichte vierjaarlijkse visitatie met goed gevolg doorlopen, we hebben 37 nieuwbouwwoningen opgeleverd, er ligt een nieuwe ondernemingsvisie en we voldoen een jaar eerder dan nodig aan de doelstellingen van het landelijke Convenant Energiebesparing Huursector<sup>1</sup>. Het vervelende nieuws is dat de wachttijden voor een woning opnieuw fors zijn gestegen, dat verhuisbewegingen substantieel lijken af te nemen, dat er te weinig bouwlocaties en contingenten zijn om de benodigde nieuwe woningen te bouwen en dat sommige doelgroepen ernstig in de knel komen. Ander punt van zorg is dat de kwetsbaarheid van sommige buurten en wijken toeneemt.

---

<sup>1</sup> Eind 2020 mag de gemiddelde Energie-Index maximaal 1,40 zijn.






Het woningtekort is het afgelopen jaar toegenomen. Op macroniveau is becijferd dat er 4% meer woningen nodig zijn (zo'n 315.000 woningen). Door het woningtekort betrekken starters later dan ze willen een zelfstandige woning en blijven ze langer bij ouders of op kamers wonen. Het woningtekort loopt op doordat de bevolking harder groeit dan verwacht en het aantal bouwvergunningen afgelopen jaar is teruggelopen, mede door stikstof- en PFAS-problematiek. De vraag neemt verder toe door arbeidsmigratie, demografische ontwikkelingen en als gevolg hiervan veranderende huishoudens en woonwensen. De gevolgen zijn sterk oplopende woningprijzen, stagnerende verhuistromen, tekort aan vrijesectorhuurwoningen en langere wachtlijsten voor sociale huurwoningen. Dit vraagt om versnelling van de woningbouwproductie en optimale keuzes voor de verdeling van vrijkomende woningen.

Uit landelijk onderzoek dat namens branchevereniging Aedes is uitgevoerd blijkt dat de veerkracht in buurten en wijken met veel sociale huurwoningen afneemt. De uitkomsten komen overeen met onze ervaringen, we schreven hier de laatste jaren al regelmatig over. Er is sinds 2011 sprake van eenzijdige instroom van mensen met een laag inkomen in wijken met corporatiewoningen. Mede als gevolg hiervan vertrekken bewoners met een hoger inkomen steeds vaker uit deze wijken. De concentratie van mensen die vaker hulp en ondersteuning nodig hebben neemt hierdoor alleen maar toe. De ambulantisering van de zorg betekent dat mensen met een licht verstandelijke beperking, met psychiatrische problemen en kwetsbare ouderen thuis moeten blijven wonen. Kortom, steeds meer mensen met uiteenlopende sociale problemen die in dezelfde wijk wonen. Het gevolg is dat het verschil tussen sterke en zwakke buurten steeds groter wordt. Dit leidt uiteindelijk tot sociale tweedeling en mogelijk zelfs ontwrichting. Positieve ontwikkeling is dat partijen die werkzaam zijn op het scheidsvlak van wonen, welzijn, zorg en openbaar bestuur nader tot elkaar komen. Partijen beseffen dat ze de huidige en komende problemen niet zelfstandig kunnen oplossen.

### 'Wat werkelijk van waarde is'

We lieten ons bij onze keuzes leiden door ons ondernemingsplan 2016-2019. Samengevat luidde onze missie: "Onze kerntaak is het huisvesten van personen die door hun inkomen of door andere omstandigheden moeilijk passende huisvesting kunnen vinden. Passend betekent een betaalbare, goede en comfortabele woning met een beperkte energievraag. Daarnaast richten we ons op leefbare buurten en individuele ondersteuning voor de meest kwetsbaren."

We richten ons daarbij op de volgende kerntaken:

-  We bouwen, verhuren en beheren betaalbare sociale huurwoningen voor mensen met een laag inkomen of aan mensen die om andere redenen moeilijk passende huisvesting kunnen vinden.
-  We bouwen, verhuren en beheren maatschappelijk vastgoed als dat een noodzakelijke bijdrage levert aan de leefbaarheid in de kernen waar we woningbezit hebben.
-  We bouwen, beheren en verhuren zorgvastgoed en leveren daarmee een bijdrage aan de zorgtransitie en het langer zelfstandig wonen.



- Samen met huurders, huurdersvertegenwoordiging, bewoners en belanghouders werken we aan leefbare wijken en dorpen.

Met ingang van 2020 nemen we afscheid van de vierjaarcyclus van ons ondernemingsplan. We stappen over naar een ondernemingsvisie. Een koersplan dat we jaarlijks actualiseren op basis van overheidsbeleid en lokale en regionale ontwikkelingen.

### Prioriteiten volkshuisvesting

---

Medio 2015 heeft de minister in een Kamerbrief aangegeven aan welke onderwerpen het kabinet in de periode 2016 - 2019 prioriteit geeft:

- Voldoende betaalbare en beschikbare huurwoningen voor de doelgroep
- Sneller energiezuinig maken van de woningvoorraad
- De huisvesting van bijzondere doelgroepen
- De huisvesting van ouderen en andere mensen met een zorgvraag

We hebben in deze dossiers de volgende resultaten geboekt.

### Betaalbaarheid

---

Ons huurbeleid ligt volledig in lijn met het Sociaal Huurakkoord dat Aedes en de Woonbond in december 2018 sloten. Onze jaarlijkse huurverhoging lag iets onder inflatie (1,5% i.p.v. 1,6%) en fors lager dan de maximale huursomstijging van 2,6%. Eind 2019 bedroeg het gemiddelde percentage van maximaal toegestaan 63,5%. Hiermee liggen we ruim onder allerlei referentiegemiddelden.

### Beschikbaarheid

---

We hebben 37 nieuwe woningen opgeleverd. 10 grondgebonden driekamerwoningen voor de brede doelgroep en 27 appartementen voor zorginstelling WilgaerdenLeekerweideGroep. We hebben 13 woningen verkocht (waarvan 2 woningen die in 2018 leegkwamen) en 8 bestaande woningen aangekocht.



*Oplevering woon-/zorgcluster De Gent Hoogkarspel*



Mede op ons initiatief hebben de bestuurders van Wooncompagnie, Woonwaard en Het Grootslag het netwerk 'Thuis boven Amsterdam' opgericht voor de bestuurders van alle woningcorporaties in Noord-Holland Noord. Doel hiervan is als partner op te treden van de bestuurlijke samenwerking van gemeenten in Noord-Holland boven Amsterdam. Gemeenschappelijk doel is het aanjagen van de bouwproductie met 40.000 extra woningen in Noord-Holland Noord.

### Verduurzaming vastgoed

---

Eind 2019 bedroeg de gemiddelde Energie Index van ons woningbezit 1,35 (ultimo 2018: 1,40). Sinds februari 2019 voldoen we aan de doelstelling van het Convenant Energiebesparing Huursector. We verwachten dat we in 2025 of eerder gemiddeld op een Energie Index van 1,20 zitten (A-label).

Begin van het jaar hebben circa 170 woningcorporaties en Urgenda een initiatief ingediend bij het kabinet om 100.000 huurhuizen versneld te verduurzamen. Wij hebben ons hierbij aangesloten. Het idee is dat het geld dat woningcorporaties betalen aan de verhuurderheffing beter kan worden gebruikt om huurwoningen te verduurzamen. Hiermee verminderen we de CO<sub>2</sub>-uitstoot en helpen we tegelijkertijd huurders aan een lagere energierekening. Het aanbod ondersteunt het kabinet bij het halen van hun doelstellingen om de uitstoot van CO<sub>2</sub> terug te brengen. Het is tevens een concrete manier om draagvlak te creëren voor de energietransitie, zoals het kabinet graag ziet, juist bij bewoners met een smallere beurs.

Het kabinet is niet op dit initiatief ingegaan. Het initiatief maakt sedertdien onderdeel uit van het maatregelenpakket dat Urgenda bij de rechter heeft neergelegd om de CO<sub>2</sub>-uitstoot versneld te verminderen.

### Huisvesting van bijzondere doelgroepen, ouderen en anderen met een zorgvraag

---

Een substantieel deel van onze woningen betreft zorgwoningen. Eind 2019 heeft bijna 13% van onze vastgoedportefeuille het label zorghuisvesting. Ongeveer 45% van onze woningen is toegankelijk voor senioren. Er zijn verschillende projecten in voorbereiding en uitvoering voor ouderenzorg, voor mensen met een verstandelijke beperking en voor mensen met een GGZ-indicatie.

### Prestatieafspraken gemeenten

---

In 2016 zijn prestatieovereenkomsten vastgesteld voor de periode 2017-2020. Het doel is om als corporaties, gemeenten en huurdersbelangenorganisaties samen op te trekken in het belang van een evenwichtige, duurzame, leefbare en betaalbare sociale huursector. De prestatieovereenkomsten bevatten afspraken over de volgende thema's:

- Organisatie en samenwerking
- Beschikbaarheid (van huurwoningen in de sociale sector)
- Betaalbaarheid
- Duurzaamheid en woonklimaat
- Maatschappelijke opgave
- Inzet in kernen, wijken en buurten





Waar we in het begin van genoemde termijn nog sceptisch waren over de naleving van de gezamenlijke prestatiekaders, kijken we nu met meer tevredenheid naar recente ontwikkelingen, met name in het sociaal domein. In beide gemeenten voldoen we aan de taakstelling voor de huisvesting van vergunninghouders en de samenwerking bij schuldhulpverlening is ook verbeterd. Verder is door alle partijen uitgesproken dat belangrijke maatschappelijke kwesties alleen met succes kunnen worden uitgevoerd als we daarbij nauw samenwerken.

Punt van aandacht blijft de beschikbaarheid van voldoende (sociale) huurwoningen. De wachttijden lopen veel sneller op dan gedacht en de mogelijkheden om nieuwe huurwoningen te bouwen zijn gering door de beperkte aanwezigheid van bouwlocaties in de meeste kernen. De sterk oplopende kosten van materiaal, arbeid en grond bij nieuwbouwwoningen, milieuaspecten en de gevolgen van COVID-19 bemoeilijken en vertragen de uitvoering.

### **Het pleidooi**

---

We werkten medio 2018 samen met collega-corporaties aan de totstandkoming van 'Het Pleidooi'. Hierin stellen we dat een huurwoning geen voorziening is maar een thuis. 'Het Pleidooi' is ontstaan vanuit de zorg over de toekomst van de sociale huursector. Aan de toegang tot een betaalbare huurwoning worden steeds meer eisen gesteld. Deze eisen leiden tot stigmatisering en uitsluiting. De sociale huursector is volgens ons een volwaardig marktsegment, waarbinnen we betaalbare woningen verhuren aan een gevarieerd publiek, waaronder mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt.

Daarom pleiten we samen met een aantal andere corporaties voor een alternatieve benadering, waarin huurders geen 'tijdelijke verblijfsgerechtigden' zijn, maar 'gewoon mensen die een betaalbare woning zoeken'. Om de samenleving vitaal te houden is samenhangend beleid nodig voor de totale woningmarkt (huur én koop). Deze visie dragen we nadrukkelijk uit, ook bij de ontwikkeling van buurten en wijken.

### **Sociaal Woonakkoord**

---

In december 2018 hebben Aedes en de Woonbond een Sociaal Huurakkoord gesloten. In dit akkoord zijn partijen overeengekomen om een inflatievolgend huurbeleid te voeren. Het inflatievolgend huurbeleid is overgenomen door de minister en sinds 2020 onderdeel van het wettelijke huurbeleid. Hierin zijn onder meer afspraken gemaakt over aanpassing van de maximale huursomstijging en over huurbevriezing of huurverlaging voor huurders met een laag inkomen en een hoge huur.

Dit sluit volledig aan bij ons huurbeleid van de afgelopen jaren. Deze lijn is noodzakelijk voor het waarborgen van de betaalbaarheid in de sector. Het levert wel een spanningsveld op met de forse bouw- en herstructureringsopgave en de verduurzaming van de woningvoorraad. Daarbij hebben we voor de volgende hiërarchie gekozen: 1. Betaalbaarheid 2. Duurzaamheid 3. Uitbreiding.



## Klimaatakkoord

---

Woningcorporaties worden gezien als de aanjagers van de Klimaattafel Gebouwde Omgeving: een samenhangend pakket afspraken voor samenwerking tussen partijen bij het aardgasvrij maken van woningen en bedrijfsgebouwen. Uitgangspunt is dat corporaties de kosten van verduurzaming niet afwentelen op huurders en dat verduurzaming niet ten koste mag gaan van nieuwbouw. Tevens wordt verwacht dat corporaties de aanpak versnellen. Dit blijkt in de praktijk lastig te zijn op grond van bijvoorbeeld de Flora- en Faunawet. We hebben de dakrenovatie voor circa 150 woningen met anderhalf jaar moeten uitstellen op basis van nader onderzoek en het treffen van maatregelen om de habitat te beschermen. Met het verstrijken van de tijd neemt echter ook de onzekerheid toe of we in het najaar van 2020 in staat zijn om deze bulk weg te werken.

Bijna alle nieuwbouwwoningen die we vanaf heden opleveren zijn aardgasvrij. Daarnaast verwijderen we bij mutatie en keukenrenovatie de gasleiding uit de keuken. Bij het vervangen van cv-ketels zijn we overgegaan op het plaatsen van hybride warmtepompen, waardoor het gasverbruik afneemt. Zo proberen we een aanzet te geven om van het gas los te komen. Deze systemen werken heel anders dan we de afgelopen decennia gewend waren. We hebben onze communicatie hierover in overleg met huurdersvereniging De Driehoek aangepast.

We zetten aanzienlijke stappen in het verlagen van de gemiddelde Energie-Index van onze woningvoorraad. Dit gebeurt vooral door het aanbrengen van PV-panelen en de toepassing van hybride warmtepompen voor de verwarming van woningen.

## Visitatie

---

Begin 2019 zijn we gevisiteerd. We zijn blij dat we lang gewacht hebben met visitatie zodat we gebruik konden maken van de methodiek Visitatie 6.0. Deze methodiek doet precies wat het moet doen: inzicht geven hoe belanghebbenden naar onze prestaties kijken, met het uiteindelijke doel om daarvan te leren en onszelf te ontwikkelen in een richting die het beste past bij onze omgeving. We kijken terug op een intensief, boeiend en positief verlopen traject.

## Herkenbare conclusies

---

We worden gezien als een lokaal betrokken corporatie die goed geworteld is in de kernen waar wij actief zijn. Dit is een kwaliteit die alle mensen en organisaties erkennen die de visitatiecommissie (verder: de commissie) gesproken heeft. Voorts is Het Grootslag voor veel zorg-, welzijns- en vrijwilligersorganisaties één van de weinigen met een maatschappelijk zeer betrokken en creatieve insteek om oplossingen te bieden voor huisvestingsvraagstukken. Dit zijn mooie en terechte complimenten volgens de commissie.

Volgens de commissie draagt Het Grootslag met haar inzet zichtbaar bij aan wat tegenwoordig zo mooi heet “het bewerkstelligen van een inclusieve samenleving”. De door ons geformuleerde visie: “het zijn van een lokaal verankerde klantgerichte onderneming die investeert in wonen, welzijn en zorg en daarin haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt”, wordt dan ook volledig waar gemaakt in de ogen van de commissie. De commissie vindt voorts de wijze waarop de kerntaken, ambities en toekomst geformuleerd zijn, een mooi voorbeeld van de nuchtere wijze waarop Het



Grootslag haar rol, positie en mogelijkheden binnen de regionale woningmarkt ziet. Het gaat daarbij om “oeroude” begrippen als betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit.

Deze en andere uitkomsten die zijn beschreven in het visitatierapport, zijn onder meer tot stand gekomen via gesprekken die de commissie heeft gehouden met een groot aantal belanghebbenden vanuit verschillende organisaties en instellingen. We zijn er trots op dat de buitenwereld ons zo ziet en hiermee onze ideologie bevestigt van een betrokken organisatie die op een actieve en creatieve manier oplossingen biedt voor huisvestingsvraagstukken.

De conclusies die wij uit het rapport trekken is dat we een gewaardeerde verhuurder en een betrouwbare samenwerkingspartner zijn binnen ons werkgebied. De volkshuisvestelijke opgaven staan centraal, de band met onze (kandidaat) huurders, maatschappelijk betrokken partijen en communicatie met belanghebbenden is uitstekend en de governance is goed op orde. Het Grootslag wordt ervaren als een toegankelijke woningcorporatie, die openstaat voor signalen uit de omgeving en soms eigenwijs is als het gaat om het realiseren van de belangrijkste kerntaken: betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit.

### Verbeteringen zijn mogelijk

---

De commissie geeft ons ook een aantal suggesties om onze prestaties te continueren en/of te verbeteren en daar zijn we blij mee. Dit geeft ons handvatten voor onze nieuwe ondernemingsvisie.

De visitatiecommissie adviseert het huidige participatiebeleid te continueren en de kracht van lokale betrokkenheid en het contact met huurders te blijven gebruiken bij ons werk.

Daarnaast adviseert de commissie om samen met belanghebbenden beleid en plannen te ontwikkelen voor wonen, welzijn en zorg. Dit punt geven wij nadrukkelijk aandacht in de komende periode. De zorgpartijen bepleiten een grotere diversiteit in zowel aanpak, samenwerkende partijen als huisvestingsmogelijkheden. De commissie formuleert dit als volgt: ‘Zorginstututen verdwijnen terwijl de ouderenzorg groeit en de marktwerking niet altijd goed zijn werk doet. Hoe bouw je nieuwe woningen en kun je daarbij ruimte maken voor voorzieningen als bijvoorbeeld de wijkverpleging of de mogelijkheden voor ontmoetingsruimten?’ Dit zijn mooie uitdagingen, die we graag aangaan.

Gezien de moeite die gemeenten hebben om domein overstijgend regie te voeren, acht de commissie het zinvol om te bezien of afspraken over voornoemd thema in de prestatieafspraken breder getrokken kunnen worden door ook zorg- en welzijnsorganisaties erbij te betrekken.

Wat de prestatieafspraken betreft, ziet de commissie mogelijkheden voor verbetering. Belangrijkste aandachtspunt is om vanuit Het Grootslag en haar collega’s te bezien hoe de slagkracht van de corporaties structureel beter ingezet kan worden. Dit vraagt om een duidelijke visie op de regionale woningmarkt en de mogelijkheden daarin voor de verschillende doelgroepen. Ook de gemeenten erkennen dat intern-organisatorische elementen niet altijd bijdragen aan een goede en efficiënte besluitvorming. Dit raakt de vraagstukken van de regionale woningmarkt: de trek naar de stad van jongeren, de problematiek van arbeidsmigranten, het nadenken over de transformatie van de woningvoorraad en daarbinnen de verduurzamingsvraag, de verkoop van woningen en het verbinden met het middensegment in de huur en de vraag wat de beste vorm van aanwezigheid van de corporaties is in deze regio.

Ook is er in het rapport terecht aandacht voor onze communicatie. Het is zaak om meer en beter duidelijk te maken welke keuzes we maken en wat dit betekent voor bewoners en belanghebbenden. Verder is het belangrijk dat we aandacht besteden over wat bereikt is. Belanghebbenden en huurders vragen om een betere bekendheid over het beleid en medewerkers vragen om het meer en beter zichtbaar vieren van de eigen successen. Het is een natuurlijke reactie waarbij onze nuchterheid ons weerhoudt om zaken waar we trots op zijn breed uit te meten.

Als laatste aandachtspunt noemen we de organisatiecultuur. De commissie roemt de sterke cultuur waarbij medewerkers elkaar durven aan te spreken op prestaties en normstellingen. Volgens de commissie zal het een uitdaging zijn om de komende jaren naast het vinden van de kwalitatief vereiste verjonging in verband met leeftijdsverloop de sterke cultuur overeind te houden. Want juist die cultuur maakt wat Het Grootslag voor velen is: een sterk in de lokale regio verankerde volkshuisvester die bijdraagt aan een grotere samenhang binnen de samenleving en daar volgens de commissie terecht breed om wordt gewaardeerd.

### Belanghoudersbijeenkomst: aandacht voor samenwerking

Op 16 oktober 2019 hielden we een belanghoudersbijeenkomst om de uitkomsten van de visitatie toe te lichten en vandaaruit keuzes te maken voor onze ondernemingsvisie. Samenwerken was een belangrijk onderwerp tijdens deze bijeenkomst.

Zoals in de inleiding van het bestuursverslag is aangestipt wordt samenwerken steeds belangrijker, niet alleen met andere woningcorporaties maar zeker ook met andere sectoren. Dit is ook de conclusie van de commissie. Het komt er kort gezegd op neer dat woningcorporaties tot meer in staat zijn als ze voor gemeenschappelijke opgaven kiezen en de uitvoering harmoniseren. In de relatie met gemeenten staat vooral wederkerigheid centraal. De indruk bestaat dat corporaties meer werk maken van de ambities en de afspraken dan gemeenten. Tijdens genoemde bijeenkomst werd ondubbelzinnig duidelijk dat alle partijen samenwerking hoog in het vaandel hebben. Daar zetten we dus stevig op in.



*Impressie belanghoudersbijeenkomst 16 oktober 2019*





## Huurdersparticipatie

---

Onze huurders worden op organisatieniveau vertegenwoordigd door huurdersvereniging De Driehoek. Op complexniveau zijn verschillende bewonerscommissies actief.

## Huurders

---

'Ons huis uw thuis' is ons leidmotief. Het geeft aan waar wij verantwoordelijk voor zijn en wat de positie van onze huurders is. De basisbehoefte van onze huurders is een goede woning. Dit is een woning die past bij het huishouden, voldoet aan het hedendaagse comfortniveau, in goede staat van onderhoud verkeert, betaalbaar is en een beperkte energievraag heeft.

## Huurdersvereniging De Driehoek

---

Huurdersvereniging De Driehoek (verder: De Driehoek draagt op organisatieniveau zorg voor de belangenbehartiging van huurders en woningzoekenden.



Binnen het driepartijenoverleg (huurdersbelangenorganisaties, gemeente en woningcorporaties) dragen zij mede verantwoordelijkheid voor de positie van huurders en woningzoekenden en dan vooral op de thema's betaalbaarheid, beschikbaarheid, leefbaarheid en de kwaliteit van huurwoningen.

In 2016 formuleerde De Driehoek haar visie op sociaal wonen. De belangrijkste keuzes zijn:

- de huurprijs van de woningen past bij de inkomens van huurders
- er zijn voldoende woningen voor de doelgroep
- woningen zijn goed onderhouden en sluiten aan op de behoefte van de doelgroepen
- er is voldoende aanbod van geschikte woningen voor ouderen
- behoud en verbetering van leefbaarheid, met de inzet van buurtbemiddeling

Deze thema's sluiten volledig aan op onze speerpunten en de prestatieafspraken met gemeenten.

## Beleid en uitvoering

---

De bestuursleden van De Driehoek namen de afgelopen jaren in wisselende samenstelling deel aan de ontwikkeling van beleid en uitvoering met onze medewerkers. De belangrijkste aandachtsvelden waren communicatie, betaalbaarheid, huurdersondersteuning en vastgoedsturing (incl. verduurzaming). Daarmee leverden we met elkaar een bijdrage aan het vergroten van kennis en invloed. Zij helpen ons bij het ontwikkelen van producten en diensten, afgestemd op de behoeften van onze huurders en wij zorgen voor informatie over wet- en regelgeving en allerlei andere ontwikkelingen.

## Overleg(structuur)

---

De vaste overlegstructuur voorziet in een maandelijks overleg tussen het dagelijks bestuur van De Driehoek en de adviseur strategie en beleid over actuele ontwikkelingen. Verder is er maandelijks uitvoeringsoverleg met de manager Klant & Wonen. Vijfmaal stond een overlegvergadering tussen



bestuur/MT van Het Grootslag en het complete bestuur van De Driehoek op de jaaragenda. De belangrijkste overlegthema's tijdens dit overleg waren:

- volkshuisvestelijk bod 2020 gemeenten Medemblik en Drechterland
- vastgoedsturing, inclusief duurzaamheidsbeleid
- evaluatie en wijziging van primaire dienstverleningsprocessen, onder andere communicatie over onderhoud en de plaatsing van hybride warmtepompen
- huurbeleid 2019
- jaarverslag en jaarrekening 2018 woningstichting Het Grootslag
- werkplan en begroting 2020 woningstichting Het Grootslag
- investeringsbegroting 2020-2024 woningstichting Het Grootslag
- uitkomsten visitatie
- uitkomsten Aedes benchmark

Bij geen van genoemde thema's is sprake geweest van een onverenigbaar verschil van mening tussen partijen.

### Bestuursproblematiek De Driehoek

In het voorjaar werd duidelijk dat er sprake was van fraude door de penningmeester van De Driehoek. Op basis van de uitkomsten van een onderzoek naar het handelen van de penningmeester, is deze medio 2019 geschorst. Er is aangifte gedaan bij de politie. Dit was een zware klap voor De Driehoek omdat de penningmeester de laatste twee jaar ook optrad als (vice)voorzitter, na het vertrek van de voorzitter in 2017. Gelukkig kon snel een nieuwe penningmeester worden benoemd. In september werd ook een nieuwe voorzitter benoemd. Deze hield het echter na een vergadering voor gezien en heeft zijn lidmaatschap van het bestuur met onmiddellijke ingang opgezegd. De (vice)voorzitter die het stokje daarna overnam, overleed drie maanden na zijn aanstelling. De secretaris gaf vervolgens aan dat hij zijn bestuursfunctie op 1 januari 2020 zou neerleggen. Het bestuur bestond op 1 januari 2020 nog maar uit drie personen.

Geschetste ontwikkelingen zorgden voor een aanzienlijk hogere vergaderfrequentie in de tweede helft van 2019. Zo goed en slecht als dat mogelijk was hebben we getracht om de voortgang van de besluitvorming van diverse zaken te waarborgen. En hoewel dat goed is gelukt, hebben we in die periode het besluit moeten nemen dat De Driehoek niet meer zelfstandig in staat was om haar functie te vervullen, laat staan haar achterban goed te vertegenwoordigen. Dat is een wrange constatering omdat er de laatste jaren heel veel geld en tijd geïnvesteerd is in het voortbestaan van De Driehoek.

Inspraak van huurders en woningzoekenden is essentieel voor de ontwikkeling van beleid en dienstverlening. Daarom hebben we in overleg met het huidige bestuur van huurdersvereniging De Driehoek besloten om de overstap te maken naar een huurdersraad. Daarmee kunnen we de benodigde inspraak organiseren zonder dat huurders zelf een vereniging in stand hoeven te houden met alles wat daarbij komt kijken. We gaan er vooralsnog vanuit dat de leden van De Driehoek in 2020 instemmen met het ontbinden van de huurdersvereniging. Tot dat moment blijft De Driehoek verantwoordelijk voor de uitvoering van het Beste Buurt Idee. Daarbij stelt zij vast welke bijdragen voor leefbaarheidsinitiatieven beschikbaar worden gesteld.



## Ondersteuning

---

We hebben de afspraak dat De Driehoek financieel onafhankelijk is zodat ze zelfstandig keuzes kan maken in de uitvoering van haar taken, deskundigheidsbevordering, et cetera. We hebben in 2019 een bijdrage betaald van € 24.500 inclusief het lidmaatschap van nieuwe huurders gedurende het eerste jaar dat zij een woning van ons huren. Daarnaast int De Driehoek contributie bij haar leden. Eind 2019 heeft De Driehoek circa 1.150 leden. De contributie bedraagt € 5,45 per jaar.

## Overleg achterban

---

De Driehoek heeft op verschillende momenten en manieren overleg met haar achterban. In het voorjaar houdt zij een jaarvergadering en in het najaar in verschillende kernen contactmiddagen. Daarnaast is er geregeld contact met individuele huurders.

De leden van De Driehoek ontvangen viermaal per jaar de 'Huurwijzer' van de Woonbond. De Driehoek maakt gebruik van ons bewonersblad 'Huis & Raad' om haar achterban te informeren over lopende zaken. Verder brengt De Driehoek regelmatig een digitale nieuwsbrief uit voor haar leden. Hierin worden actuele ontwikkelingen aangestipt en resultaten van verschillende overlegdossiers toegelicht. Daarnaast heeft De Driehoek een website waarin zij het laatste nieuws publiceert.

We publiceren het integrale jaarverslag 2019 van De Driehoek op onze website.

## Bewonerscommissies

---

Er zijn 10 bewonerscommissies, die waken over het wel en wee in woongebouwen. Afhankelijk van de gebeurtenissen en de behoefte overleggen we een- of tweemaal per jaar met deze commissies. Bij bijzonderheden of complexmatige onderhouds- en serviceactiviteiten zijn zij onze gesprekspartner. Via hen zijn we in staat om optimaal in te zoomen op bijzonderheden en bewonerswensen. Daarnaast leveren de commissies een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid in de woongebouwen waar ze actief zijn via hun inzet op het terrein van persoonlijk welbevinden en aandacht voor ziek en zeer. Eenmaal per twee jaar organiseren we een 'bewonerscommissiedag' (BC-dag). De volgende BC-dag wordt gehouden in 2020.

## Maatschappelijke binding

---

We hebben een belangrijke positie in het lokale en regionale woonnetwerk. Wij werken samen met huurders(organisaties), gemeenten, zorgaanbieders, welzijnsorganisaties, maatschappelijke organisaties, ondernemers, vrijwilligers, et cetera. Hiervoor zijn we aangesloten bij verschillende maatschappelijke netwerken. De belangrijkste lichten we toe.

## Maatschappelijke Adviesraad

---

In 2015 hebben we onze Maatschappelijke Adviesraad (MAR) opgericht. De deelnemers komen vanuit allerlei maatschappelijke instellingen en vrijwilligersorganisaties.



De MAR fungeert als maatschappelijk klankbord. De doelstelling is het leveren van een positieve bijdrage aan onze sociale en maatschappelijke doelen. De belangrijkste taak daarin is het adviseren over de sociale en maatschappelijke koers van de organisatie. De MAR komt tweemaal per jaar bij elkaar. De individuele deelnemers spreken we meestal vaker.

We zijn via de MAR verbonden met allerlei maatschappelijke thema's, sectoren en -instellingen. Kennis van de ontwikkelingen in deze domeinen leidt tot meerwaarde en is noodzakelijk om onze ambities te realiseren.

Thema's die we met elkaar bespraken in 2019 zijn:

- Algemene ontwikkelingen op het gebied van zorg en welzijn
- Onze bouwactiviteiten en dan specifiek in relatie tot de maatschappelijk betekenis daarvan
- Maatschappelijke participatie en hulpsystemen gericht op hulpbehoevenden, eenzaamheid en vrijwilligers
- De maatschappelijke gevolgen van de sloop van verzorgingshuis Sorghvliet in Andijk
- Leefbaarheidsontwikkelingen in de breedste zin van het woord, waarbij de vraagstukken en goede voorbeelden vanuit de leden van de MAR aandacht krijgen
- De huisvesting van kwetsbare inwoners in West-Friesland
- Onze bijdrage aan de verduurzaming van ons woningbezit en woningbeheer

Een aantal leden van de MAR hebben deelgenomen aan de visitatie. Verschillende leden hebben in het najaar onze belanghoudersbijeenkomst bijgewoond.

### Woningcorporaties

---

We werken op verschillende fronten samen met collega-corporaties in onze regio via het Platform Woningcorporaties West-Friesland (PWV). Onderwerpen die ter sprake kwamen zijn:

- Regionale woningtoewijzing (systeem van woonruimteverdeling en automatisering)
- Huisvesting van vergunninghouders
- Ontwikkeling woonvisies en prestatieafspraken
- Uitstroom Maatschappelijke Opvang en Begeleid Wonen
- Regionale geschillencommissie
- Bouwactiviteiten

### Zorginstellingen

---

We werken met 7 verschillende zorginstellingen samen op het gebied van ouderenzorg, gehandicaptenzorg en de GGZ. De intensiteit van het overleg over de huisvestingsplannen neemt de laatste jaren toe. De zorgtransitie en het scheiden van wonen en zorg betekent extra druk op de kwaliteit van intramurale zorghuisvesting (groeiende behoefte aan kleinschaliger huisvesting voor intensieve zorg). Dit gaat ten koste van het aandeel intramurale zorgplaatsen. In het volkshuisvestingsverslag wordt meer aandacht besteedt aan deze ontwikkelingen.



## Overige belanghouders

---

We hebben formeel en informeel contact met dorpsraden, vertegenwoordigers van ouderenbonden, WonenPlus en verschillende welzijnsorganisaties. Deze contacten zijn van groot belang voor met name zorg en leefbaarheid. Dit is de reden waarom we deze partijen een belangrijke plaats hebben gegeven binnen ons beleid en de uitvoering, bijvoorbeeld via de MAR. WonenPlus en Seniores Prioeres ondersteunen we financieel en WonenPlus in Wervershoof maakt gratis gebruik van ons kantoor voor hun dagelijkse spreekuur. Dit geldt ook voor Wijkteam Oost van gemeente Medemblik die wekelijks spreekuur houdt in ons kantoor.

## Governance

---

Hoewel we in 2019 geen lid waren van Aedes, onderschreven we de Governancecode Woningcorporaties. Begin 2020 zijn we weer lid geworden van branchevereniging Aedes.

## Integrale oordeelsbrief Aw 2019 over 2018

---

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) beoordeelt corporaties vanaf 1 januari 2019 op basis van het gezamenlijk beoordelingskader Aw-WSW. De beoordeling van de Aw richt zich primair op de governance van de organisatie. Bij het onderdeel bedrijfsmodel vaart de Aw op de inzichten van Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Samen met WSW beoordeelt de Aw de financiële continuïteit van de corporaties.

De Aw blijft corporaties daarnaast integraal beoordelen. Dit betekent dat verschillende risicogebieden in onderlinge samenhang worden beoordeeld en dat de Aw naast de beoordeling op basis van het gezamenlijk beoordelingskader ook toezicht houdt op rechtmatigheid en integriteit bij corporaties.

Over het verslagjaar 2018 heeft Aw het volgende verklaard:

- we voldeden in 2018 aan de toewijzingseisen van de staatssteunregeling
- we voldeden aan de passendheidsnorm
- we voldeden aan de bepalingen in het kader van de huursombenadering
- we voldeden aan het gestelde in de Wet Normering Topinkomens
- we voldeden aan de toetsing voor het verlicht regime
- er was in 2018 geen sprake van overcompensatie voor werkzaamheden die behoren tot de DAEB
- en in algemene zin is vastgesteld dat we aan specifieke wettelijke bepalingen hebben voldaan

## Risico's en risicomanagement

---

Risicobeheersing en -beperking zijn belangrijke uitgangspunten bij onze bedrijfsvoering. Onze doelstelling is risico's uit te sluiten en anders de kans en impact daarvan te beperken.



## Systematiek

Risicomanagement is een belangrijk onderdeel bij beleidsontwikkeling, strategische keuzes en investeringsbesluiten. Jaarlijks leveren we bij het werkplan en de begroting een Risicoparagraaf op waarin we beschrijven hoe de organisatie de belangrijkste risico's detecteert en beheerst.

Hierbij houden wij rekening met wet- en regelgeving en het gewijzigde beoordelingskader van bijvoorbeeld WSW voor de beoordeling van business risks. Dit model geeft inzicht in de risico's die we lopen op het gebied van portefeuillestrategie. We hebben deze systematiek als input gebruikt voor de professionalisering van het proces voor vastgoedsturing en risicomanagement.

Binnen de organisatie wordt op verschillende niveaus informatie verzameld over actuele risico's en de ontwikkeling van risico's op middellange termijn. Met de vragenlijsten voor het werkplan en de begroting wordt aan alle medewerkers gevraagd welke risico's zij zien en of er veranderingen optreden in bestaande risico's. Op basis hiervan wordt door bestuur/MT/controller beoordeeld of op korte of lange termijn (extra) maatregelen nodig zijn om de genoemde risico's weg te nemen, te beperken of op te vangen. Deze risico's worden vastgelegd op risicokaarten en separaat worden risicomatregelen uitgewerkt.

Daarnaast wordt door bestuur/MT en de financiële commissie regelmatig stilgestaan bij de impact van strategische en beleidsmatige keuzes op financieel en operationeel vlak, maar ook op gebieden als reputatie en compliance. Al deze zaken komen jaarlijks samen in voornoemde Risicoparagraaf die aan de RvT wordt voorgelegd. Zonder dat er (nog) sprake is van een expliciet risk appetite statement, gaat het in de discussies die we hierover voeren ook over de risico's die we lopen en/of kunnen nemen bij het behalen van onze volkshuisvestelijke doelstellingen. Zie verder onder risico's en maatregelen.



Risicokaart PORTEFEUILLESTRATEGIE VASTGOED woningstichting Het Grootslag, oktober 2016

Voorbeeld van een risicokaart die wij gebruiken

1. RISICOKAART PORTEFEUILLESTRATEGIE VASTGOED				
Nr.	Onderwerp	Gaat over	Ontwikkeling	Invoerd
1	Strategie(proces)	Kwaliteit portefeuillestrategie en kwaliteit proces		J
2	Omvang portefeuille	Compensatiemogelijkheid binnen portefeuille		J
3	Aansluiting marktvraag	Voldoet aanbod aan (ontwikkeling) marktvraag		J
4	Leeftijd portefeuille	Relatie tot kwaliteit, onderhouds- en verbeteruitgaven en verhuurbaarheid		J
5	Geografische spreiding	Omvang in bepaalde kernen in relatie tot verhuurbaarheids- en leefbaarheidsrisico's		J
6	Eenzijdigheid bezit	Kwetsbaarheid door eenzijdigheid vastgoedtypes		J
7	Maatschappelijk VG	Omvang en verhuurbaarheid MOG/BOG/ZOG		J
8	Transitieprogramma	Organisatorische haalbaarheid transitieopgave		J
9	Investeringsprogramma	Financiële opgave investeringsprogramma		J
10	Verkoopprogramma	Omvang en haalbaarheid vs volkshuisvestelijke opgave		J
11	Huurbeleid	Streefhuurniveau in relatie tot financiële continuïteit en betaalbaarheid		J
12	Onderhoudsstaat	Staat van de portefeuille, pieken en beheersbaarheid		J
13	DESTEP-factoren	Disruptieve marktfactoren (crisis, vluchtelingen, innovaties, stelselwijziging, politiek, e.d.)		J



Bij de vaststelling van de jaarstukken rapporteert de financiële commissie aan bestuur/MT over de gevolgen en effecten van benoemde risico's over de afgelopen periode.

## Risico's en maatregelen

---

In onze Risicoparagraaf beschrijven we risico's op de volgende thema's:

- Portefeuillestrategie vastgoed
- Klant en imago
- Overheid en regelgeving
- Organisatie en bedrijfsvoering
- Treasury en financiële continuïteit

De belangrijkste risico's die we hebben onderkend zijn in de Risicoparagraaf 2019 vastgelegd als onderdeel van het werkplan en de begroting. Dit zijn de volgende risico's:

### Portefeuillestrategie vastgoed

---

- Versturende omgevingsfactoren

We zijn een taakorganisatie en daarmee sterk afhankelijk van politieke, maatschappelijke en economische ontwikkelingen. De lokale overheden hebben minder bouwgrond ter beschikking en projectontwikkelaars hebben vaak geen goede afspraken met gemeenten over het realiseren van sociale huurwoningen. Hierdoor kunnen wij minder nieuwbouw realiseren. Dit heeft gevolgen voor de vereiste verjonging van het bezit en de beschikbaarheid van woningen.

Politieke zaken die spelen kunnen ons imago beschadigen. Denk hierbij aan een toenemend negatief beeld van de corporatiesector door het huidige woningtoewijzingssysteem, lage inkomens en door de zorgtransitie, waardoor mensen met een fysieke of gezondheidsbeperking (bijv. de GGZ) (langer) zelfstandig moeten wonen. Tot slot zien we dat gemeenten in toenemende mate voorrang willen geven aan eigen bewoners wat directe gevolgen heeft voor de gewenste doorstroming.

We participeren voortdurend in lokale en regionale beleidsontwikkeling en leggen de uitkomsten voor een reeks van jaren vast in de prestatieafspraken. Om nog beter in te kunnen spelen op de diverse ontwikkelingen hebben we de processen rondom vastgoedsturing gewijzigd in dynamisch vastgoed beleid.

- Aansluiten op de markt vraag

De benodigde beschikbaarheid blijft steeds sterker achter bij de vraag. De wachttijden lopen snel op, tot ver boven de afgesproken termijnen in de prestatieafspraken met huurdersorganisaties en gemeenten. Omdat er te weinig bouwmogelijkheden/-locaties zijn en sociale huisvesting onvoldoende prioriteit heeft bij gemeenten, ontstaan zorgelijke situaties. Bij de diverse overlegstructuren brengen we dit onder de aandacht van de gemeenten (en andere belanghebbenden).



- Marktonwikkelingen bouwsector

In de bouwsector is sprake van grote prijsstijgingen. De strengere duurzaamheidseisen (zoals gasloos bouwen) leiden tot hogere bouwkosten. Verder zien we risico's op gebied van beschikbaarheid van aannemers, bouwpersoneel en materiaal. Dit heeft ook langere doorlooptijden tot gevolg. Daarnaast zien we een toenemend risico op faillissementen van aannemers door hogere kosten van inzet van onderaannemers.

Ter afdekking van het risico op kostenstijgingen maken we gebruik van strikte financiële kaders en afspraken. Verder beoordelen we elk project op het financiële rendement. Om de risico's op hoge kosten en beschikbaarheid van aannemers af te dekken, maken we gebruik van andere wijzen van aanbesteden (bouwteam e.d.). Dit is vastgelegd in het nieuwe aanbestedingsbeleid. Ook bij de keuze van aannemers houden we rekening met het risico op faillissementen door onder andere gebruik te maken van extern kredietwaardigheidsonderzoek en de eigen kennis van de markt. We houden rekening met langere doorlooptijden en passen tijdig onze planning hierop aan.

### Overheid en regelgeving

---

- Regierol gemeenten

We betrekken gemeenten tijdig bij ontwikkelingen waar de belangen elkaar raken. Hierbij trachten we zoveel mogelijk actieve betrokkenheid te realiseren. We participeren actief in de opzet van nieuwe prestatieafspraken en voldoen tijdig en compleet aan de (prestatie)afspraken. Vanaf het vaststellen van de prestatieafspraken, eind 2016, spreken we de gemeenten nadrukkelijk aan op hun aandeel. Dit levert wat ons betreft nog onvoldoende resultaat op.

- Wet en regelgeving

Door het inkomensafhankelijk en passend toewijzen zien we dat er meer huurwijken ontstaan met bewoners met een zogenaamd 'rugzakje'. Dit levert extra problemen op in het kader van leefbaarheid. De kosten om deze leefbaarheid problematiek tegen te gaan zullen in de toekomst toenemen. We proberen dit soort problemen vroegtijdig te signaleren en waar mogelijk in te grijpen met behulp van de gemeenten, politie en andere belanghouders.

- Huurtoeslag

Gevolgen van de systeemwijziging voor de betaalbaarheid en financiële continuïteit.

We lopen met ons huur- en betaalbaarheidsbeleid vooruit op mogelijke risico's. We bouwen kleiner en goedkoper, en we verlagen de (beïnvloedbare) bedrijfskosten per vhe. De hiermee gerealiseerde besparingen zetten we in voor de beperking van de woonlasten (betaalbare huren en beperking van de energielasten). Dit beleid continueren we en werken we verder uit om de betaalbaarheid te vergroten.

### Organisatie en bedrijfsvoering

---

- Leeftijdsopbouw personeel

We hebben weinig jonge instroom met vaak een andere frisse input en vaak sneller zijn met ICT ontwikkelingen. Het risico bestaat dat we mogelijkheden/kansen missen en minder efficiënt werken.





De jonge instroom is moeilijk te beïnvloeden mede door het imago van de sector. De kennis met betrekking tot ICT wordt via cursussen op peil gehouden.

Daarnaast onderkennen we de kwetsbaarheid van de organisatie door de gemiddeld hoge leeftijd van het huidige personeel. Enerzijds brengt dit gezondheidsrisico's met zich mee, anderzijds bestaat het risico dat meerdere medewerkers in korte tijd met pensioen gaan en er kennis verloren gaat.

Door actief ARBO-beleid en stimulering van een gezonde levensstijl proberen we de gezondheidsrisico's te beperken. Daarnaast zetten we een kennisbank op om de kennis in de organisatie te borgen en stimuleren we de onderlinge kennisoverdracht.

### Treasury en financiële continuïteit

---

- Heffingen en belastingen

De solidariteitsheffing die nodig is voor de sanering van collega-corporaties, is in de begroting ingerekend tegen 1% van de jaarhuur (op advies van de toezichthouders Aw en WSW). Voor 2020 is een bedrag van € 190.000 ingerekend. Deze loopt in de jaren daarna op tot € 216.000 in 2024. De daadwerkelijke ontwikkeling van de heffing hangt sterk af van de gebeurtenissen in de sector. De kans is reëel dat in de toekomst aanvullende heffingen opgelegd worden ten behoeve van de verdere sanering van WSG en Vestia. Daarnaast is het niet uit te sluiten dat er andere corporaties door overheidsmaatregelen in de problemen komen en een aanspraak gaan doen op het saneringsfonds.

De verhuurderheffing is, samen met de vennootschapsbelasting, de hoogste heffing waar we mee geconfronteerd worden. De heffingskorting bij nieuwbouw van sociale huurwoningen heeft een tijdelijk dempend effect gehad op de heffing in 2019. De verhuurderheffing maakt een steeds groter deel uit van de totale bedrijfslasten. De heffing bedraagt in 2020 naar verwachting € 2,3 miljoen en loopt op tot € 2,8 miljoen in 2024.

Ten aanzien van de vennootschapsbelasting heeft de Belastingdienst het standpunt ingenomen dat een fiscale onderhoudsvoorziening niet meer gevormd mag worden door woningcorporaties. Ze hebben met ingang van boekjaar 2016 het vertrouwen opgezegd in de eerder door hen verstrekte schriftelijke goedkeuring. In overleg met onze fiscaal adviseur zijn we voor de begroting uitgegaan van een vrijval ineens van de fiscale onderhoudsvoorziening. Deze vrijval wordt grotendeels 'opgevangen' doordat we ons woningbezit fiscaal afwaarderen naar lagere WOZ-waarde. We verwachten voor 2020 een te betalen bedrag van ongeveer € 1,6 miljoen (2019: € 2 miljoen). In de jaren daarna bedraagt de last gemiddeld € 1,6 miljoen.

Ook dragen we bij aan de kosten voor de Autoriteit Woningcorporaties (Aw), het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), de Stichting Visitatie Woningcorporatie Nederland (SVWN) en de landelijke Huurcommissie. Wij hebben geen invloed op de hoogte van deze bijdragen en hebben ook geen keus om het door anderen goedkoper te laten uitvoeren.

In onze meerjarenbegroting zijn de bovenstaande heffingen opgenomen. Deze hebben een grote impact op onze financiële positie (solvabiliteit en liquiditeit). Door een efficiënte bedrijfsvoering en ons kwalitatief hoogwaardige woningbezit kunnen we deze effecten gedeeltelijk compenseren door



lagere bedrijfsvoerings- en onderhoudsuitgaven. Onze meerjarenbegroting voldoet voor alle jaren aan de door het WSW gestelde normen / ratio's.

- Financiering

Met de huidige financiering en de plannen voor 2020 komt de totale schuldenlast eind 2020 uit op ruim € 98 miljoen. Dit betekent een gemiddelde schuld per woning van € 34.300. Deze stijgt in de jaren daarna tot € 38.000 per woning in 2024, door de grote omvang van de nieuwbouwportefeuille en de investeringen in verduurzaming van ons bezit.

In de periode van 2020 t/m 2024 wordt een totale leensom van € 14,5 miljoen met een gemiddelde rente van 4,0% geherfinancierd. Ook vindt er in deze periode een renteherziening plaats voor een totaalbedrag van € 8,3 miljoen met een gemiddelde rente van 4,34%. Wij verwachten dat we deze leningen tegen gunstiger voorwaarden kunnen herfinancieren. We streven ernaar de vervalkalender van de leningportefeuille te spreiden over de looptijd, om het herfinancieringsrisico te beperken.

Voor deze en andere elementen die we als actueel of potentieel risico hebben beoordeeld, hebben we beheersmaatregelen vastgesteld. Bij genoemde risico's geldt dat we de financiële risico's die met vastgoedsturing te maken hebben ruim van te voren kunnen inrekenen en daarop kunnen sturen door het aanpassen van volumes in nieuwbouw en verkoop. Dit geldt ook voor de fasering van ingrijpende ambities zoals verduurzaming en herstructurering.

De risico's van overheidsmaatregelen zijn niet goed te voorspellen. Voor zover dit financiële consequenties met zich meebrengt, worden er ook altijd mogelijkheden aan verbonden waarmee de financiën kunnen worden beheerst. En als dat onvoldoende het geval is, dan kunnen ambities niet worden gerealiseerd (bijvoorbeeld de duurzaamheidsambities versus verhuurderheffing en betaalbaarheid). In zijn algemeenheid bestaat daarbij te weinig aandacht voor de maatschappelijke effecten. Zie bijvoorbeeld de huidige problematiek voor wat betreft de oplopende woningtekorten. Binnen de sector wordt daar continu aandacht voor gevraagd en oplossingen geboden, maar dat leidt voorsnog niet tot aanpassing van het overheidsbeleid.

## COVID-19

---

Begin 2020 zijn we geconfronteerd met de uitbraak van het coronavirus. Deze uitbraak heeft zeker impact op onze organisatie, maar de omvang hiervan is op het moment van schrijven van dit verslag nog lastig in te schatten. De overheid heeft maatregelen genomen om de uitbraak te beperken/vertragen, waarbij sociale contacten zoveel mogelijk beperkt worden. Dit heeft gevolgen voor inkomens van mensen en bedrijven en voor de uitvoering van werkzaamheden. Op langere termijn zal dit ook gevolgen hebben voor de economische ontwikkeling in Nederland en onder andere de woningmarkt. Van de directe gevolgen van het coronavirus, het ziek worden van mensen en specifiek medewerkers, is op het moment van schrijven van dit verslag bij onze organisatie nog weinig merkbaar.

Onderstaand belichten we kort de risico's en impact, zoals we die nu zien.



### Effect inkomen mensen en bedrijven

---

De kans bestaat dat huurders, zowel particulieren als bedrijven, minder inkomen ontvangen als gevolg van de corona-uitbraak. Hieruit volgen mogelijk huurbetalingsproblemen. Gezien de maatregelen die de overheid getroffen heeft om een eventuele inkomensterugval voor mensen en bedrijven te compenseren, lijkt de impact voor onze doelgroep beperkt. De meeste huurders zullen geen terugval in inkomsten hebben of slechts een tijdelijke terugval. Ook voor de bedrijfsmatige verhuur zien we compenserende maatregelen: zorgverzekeraars garanderen een compensatie voor zorgverlenende bedrijven en gemeenten zullen waarschijnlijk de diverse maatschappelijke voorzieningen zoals dorpshuizen en dergelijke bijstaan.

We houden rekening met een toename van de huurachterstanden, maar we verwachten geen grote impact op bijvoorbeeld de omvang van oninbare huurvorderingen. Bij de huurachterstanden zullen we samen met de huurders kijken naar passende maatregelen, waarbij in veel gevallen de daadwerkelijke ontvangst langer zal duren dan normaal het geval is. Onze financiële buffers zijn groot genoeg om eventueel lagere huurontvangsten op te kunnen vangen. In de meeste gevallen zal dit een tijdelijk effect zijn, waarbij we op een later moment alsnog de volledige huur ontvangen.

### Effect uitvoering van werkzaamheden

---

Veel werkzaamheden worden vertraagd of uitgesteld, als gevolg van de maatregelen ter beperking van de verspreiding van het virus. Hierbij denken we aan onderhoudswerkzaamheden, woningverbeteringen en nieuwbouw. Werkzaamheden waar wij de woningen van huurders voor moeten betreden, worden zoveel mogelijk uitgesteld, om direct contact tot een minimum te beperken. Dit is ook de wens van de meeste huurders. Dit heeft direct lagere uitgaven voor onderhoud en woningverbetering tot gevolg. In 2020 zullen we op basis van onze begroting nog aanvullende financiering aan moeten trekken ten behoeve van de geplande uitgaven voor nieuwbouw en woningverbetering. We kunnen de omvang en timing hiervan aanpassen op de actuele liquiditeitsbehoefte.

Ook de uitvoering van werkzaamheden aan mutatiewoningen verloopt trager: bij een huuropzegging zal eerst de vertrekkende huurder de woning verlaten, waarna wij de leeggekomen woning gereed maken voor bewoning door de nieuwe huurder. Vervolgens kan de nieuwe huurder de woning betrekken. Dit leidt tot langere leegstand en daarmee een hogere huurderiving. We verwachten dat dit per mutatie om enkele dagen extra leegstand zal gaan. De omvang van de huurderiving is nu nog niet in te schatten, omdat dit vooral afhankelijk is van de duur van de maatregelen. In het geval dat de maatregelen nog het hele jaar duren, dan moeten we rekening houden met zo'n € 30.000 aan extra huurderiving. Dit is veel geld, maar in relatie tot onze jaarlijkse huuropbrengsten (0,16%) valt dit mee.

Voor de lopende nieuwbouwprojecten verwachten we een beperkte impact. Hooguit zal de oplevering van de projecten iets vertragen, maar tot dusver schatten we die kans laag in. Voor nog te starten projecten bestaat ook de kans dat deze vertraging oploopt (door onvoldoende beschikbaarheid van personeel, materiaal en de effecten van beperking van het sociaal contact). Dit



zorgt mogelijk voor lagere uitgaven en dus een latere oplevering van de nieuwe woningen. Zoals eerder genoemd zullen we de aan te trekken financiering aanpassen op de omvang van de uitgaven.

### Effect financiering

---

Zoals eerder genoemd verwachten we enerzijds iets lagere huurontvangsten en anderzijds lagere uitgaven voor onderhoud, woningverbetering en mogelijk nieuwbouw. Om de lagere ontvangsten op te vangen hebben we voldoende financiële buffers beschikbaar. Daarnaast wordt dit door de genoemde lagere uitgaven direct gecompenseerd. Zoals eerder genoemd kunnen we het aantrekken van externe financiering qua timing en omvang aanpassen aan de actuele behoefte. We zien geen risico op het gebied van financiering: we zijn zelf en als sector zeer kredietwaardig, in tegenstelling tot diverse bedrijfstakken op dit moment. We verwachten dan ook geen enkel probleem bij het aantrekken van externe financiering.

### Effect waardering vastgoed

---

Het is mogelijk dat de corona-uitbraak ook gevolgen heeft voor de waardering van ons vastgoed. Dit is sterk afhankelijk van de impact die het heeft op de economie en op de woningmarkt. Als de woningprijzen dalen (of als een daling verwacht wordt), zal dit leiden tot een lagere marktwaarde van ons bezit. Omdat wij zelf niet sturen op de marktwaarde, maar op de kasstromen, heeft het voor onze bedrijfsvoering weinig gevolgen. Wel heeft het een mogelijk op de financiële prestatie indicatoren, die het WSW en Aw hanteren bij hun beoordeling. Gezien de goede huidige scores en de ruimte die we nog hebben doordat we intern strengere normen hanteren, voorzien we op dit vlak geen problemen voor Het Grootslag.

Uit bovenstaande blijkt dat we wel risico's lopen, maar dat de impact relatief beperkt is en dat deze vooral bepaald wordt door de duur van de maatregelen die de overheid heeft genomen. Voor zover we dat nu kunnen overzien zijn dit geen factoren die kunnen leiden tot een bedreiging van onze bedrijfscontinuïteit. Wel hebben we onze raad van toezicht geïnformeerd dat deze periode negatieve invloed heeft op de realisatie van onze doelstellingen voor 2020. Op dit moment hebben we vooral aandacht voor crisismanagement en een zo goed mogelijke dienstverlening, rekening houdend met de kaders gesteld door onze overheid.

### Compliance

---

Risicobeheer en control vormen de ruggengraat van onze governance. Het besef dat we verantwoord met maatschappelijk vermogen moeten omspringen krijgt veel aandacht. Onze insteek is dat we een maatschappelijke opdracht hebben en dat we ons daarnaar gedragen. De vraag die we onszelf steeds weer stellen is 'of datgene dat we doen in het belang is van onze huurders'.

Op verschillende momenten en in verschillende samenstellingen is met bestuur, MT, medewerkers en RvT gesproken over optimalisatie en beheersing. De meeste verbeteringen vinden we in triviale zaken als evalueren (PDCA-cyclus), ruimte voor inspraak en tegenspraak, samenwerken met anderen (meerdere invalshoeken) en transparantie.



Meer specifiek besteden we aandacht aan:

- **Consistente sturing** - Het vertalen van ambities en opgaven naar uitvoering en regelmatig terugkijken of we hier nog naar handelen.
- **Toezicht** - De toezichtrol van de RvT en de huurdersvereniging zijn de laatste jaren versterkt. De huurdersvereniging wordt eerder en nauwer betrokken bij de beleidsontwikkeling. Wij onderschrijven de Governancecode Woningcorporaties. Bestuur en RvT spreken jaarlijks over de principes en de uitwerking van de code. Zie verder het jaarverslag van de Raad van Toezicht.
- **Risicomanagement** - We hebben een model ontwikkeld voor risicobeheersing op strategisch, tactisch en operationeel niveau. We evalueren en verbeteren dit jaarlijks.
- **Besluitvormingsprocessen** - Uitgangspunt is dat we de -belangrijke- besluiten transparant beschrijven. Medewerkers hebben een belangrijke inbreng bij de totstandkoming van besluiten. Het gaat erom dat duidelijk is hoe besluiten passen bij onze ambities en opgaven, of ze praktisch haalbaar zijn en of ze voldoen aan wet- en regelgeving.
- **Structuur** - Conform de eisen woont de controller de vergaderingen van de RvT bij. Financiën en control zijn zoveel mogelijk ontvlecht, maar dat is gezien de geringe omvang van onze organisatie lastig. Daarnaast wonen staffunctionarissen RvT-vergaderingen bij voor de thema's waarop zij actief zijn.
- **Cultuur** - De enige manier om succesvol te zijn in ons werk, is zorgen voor breed gedragen keuzes. Daar horen ook duidelijke afspraken bij en de ruimte om te bewegen en eigen keuzes te maken. Dit vraagt om medewerkers die competent zijn en bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen voor wat ze doen en om managers die dit proces kunnen faciliteren.
- **Opgaven en ambities** - Met de RvT is afgesproken dat zij jaarlijks een investeringsprogramma ontvangen dat aansluit op de opgaven en kaders van onze vastgoedsturing. In dit programma staan de initiatieven van Het Grootslag voor de komende 5 jaar op het gebied van nieuwbouw, sloop, aankoop en verkoop en de realisatie van eventueel overig vastgoed. Het geeft de Raad inzicht in de ontwikkelingen van de financiële positie voor de komende vijf jaar in samenhang met de operationele en strategische doelstellingen. Hierbij wordt gerapporteerd over de wijze waarop we voldoen aan de interne en externe financiële ratio's.

### Realisatie van onze maatschappelijke ambities

---

Het werk en de resultaten van onze organisatie bestrijken een breed terrein. Het verantwoordingsstelsel vraagt vooral om heel veel cijfers. Dit leidt de aandacht af van waar het werkelijk om gaat: leveren we voldoende, goede en betaalbare woningen? Is het goed wonen in ons werkgebied? Kunnen kwetsbare groepen bij ons terecht en redden die zich?

Deze onderwerpen worden regelmatig besproken. Daarbij kijken we kritisch naar twee pijlers:

1. De maatschappelijke ambities (beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid)
2. De financiële continuïteit

Het gaat erom dat de financiële continuïteit en de maatschappelijke ambities met elkaar in balans blijven. De afspraak met de RvT is dat de bestuurder in de besluitvorming nadrukkelijk aandacht besteedt aan de maatschappelijke ambities. In het volkshuisvestingsverslag gaan we hier nader op in.



## Organisatie

---

Onze organisatie verandert door alle ontwikkelingen om ons heen. Veranderen is een logisch proces, waarbij we continu proberen te leren van hetgeen we meemaken. Omdat we een netwerkorganisatie zijn is er veel input beschikbaar.

We werken met een Klant Contact Centrum (KCC) waarmee we een belangrijk deel van de klantprocessen afvangen.

Betrokkenheid en informatisering zijn van groot belang. We zetten hiervoor verschillende instrumenten in. Naast de reguliere team- en afdeling overleggen houden we periodiek lunchbijeenkomsten. Deze bijeenkomsten zijn voor al onze medewerkers. Bij toerbeurt presenteren medewerkers lopende projecten en processen aan hun collega's. De thema's zijn heel divers en variëren van strategische onderwerpen tot en met operationele processen. We ondersteunen deze werkwijze met actueel nieuwsaanbod op intranet.

Verder schuiven medewerkers regelmatig aan bij vergaderingen van het MT. In deze gesprekken gaat het om voortgangsinformatie, compliance en de realisatie van de doelen die we in het ondernemingsplan hebben vastgelegd. Tijdens deze overleggen beoordelen we met elkaar of de ervaringen in de pas lopen met ons beleid.

## Evenwichtige verdeling mannen en vrouwen

---

We onderkennen het belang van een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen, binnen onze organisatie en op alle niveaus. Dat wil zeggen, zowel binnen de werkorganisatie, het bestuur, MT en de RvT.

Binnen onze organisatie zijn er iets meer vrouwen werkzaam dan mannen. De enige bestuurder die we hebben is een man. De overige leden van het MT zijn 1 vrouw en 2 mannen. Binnen de RvT hebben we 1 vrouw en 4 mannen.

Belangrijkste uitgangspunt bij de werving is de geschiktheid voor de functie. Bij gelijke geschiktheid kiezen we voor een vrouwelijke functionaris.

## Financieel perspectief

---

Net als voorgaande jaren is in 2019 in de media veel aandacht besteed aan het beschikbare vermogen van woningcorporaties en dan met name de mate waarin zij dit vermogen inzetten om aan de grote vraag naar woonruimte te kunnen voldoen. De hoogte en ontwikkeling van het vermogen in onze sector wordt grotendeels bepaald door de wijze van waarderen van ons vastgoed. Een groot vermogen leidt echter niet direct tot besteedbare middelen. Daarom sturen we voornamelijk op kasstromen: we moeten onze activiteiten realiseren en verplichtingen voldoen vanuit onze huuropbrengsten en de opbrengsten uit verkoop van woningen. Deze inkomstenstroom biedt tevens ruimte voor investeringen in bestaand bezit en nieuwbouw. Zo kunnen wij invulling geven aan onze maatschappelijke taak, het verhuren van goede en betaalbare huurwoningen.



Ook op de langere termijn willen we in staat blijven onze ambities en volkshuisvestelijke opgaven te realiseren, met een kwalitatief goede vastgoedportefeuille. Met goede risicobeheersing en uitvoering van scenario-analyses bewaken we de financiële continuïteit.

<b>Financiële ratio's ultimo 2019</b>			
<b>Ratio</b>	<b>Norm WSW</b>	<b>Interne Norm</b>	<b>Werkelijk</b>
Solvabiliteit	minimaal 20%	minimaal 30%	71,4%
ICR boekjaar	minimaal 1,4	minimaal 2,0	3,4
LTV	maximaal 75%	maximaal 65%	58%
Dekkingsratio	maximaal 50%	maximaal 30%	24%
Externe financiering per vhe	-	maximaal € 35.000	€ 30.870

Ieder jaar stellen we een financiële meerjarenbegroting op voor de komende vijf jaar. In deze meerjarenbegroting worden alle beleidsvoornemens en investeringen ingerekend. Voorgenomen overheidsmaatregelen worden in de meerjarenbegroting opgenomen voor zover er voldoende zekerheid is over de financiële omvang en de duur van de maatregel.

### Investerings

We blijven investeren in ons bestaand bezit en in nieuwbouw. Dit neemt de komende jaren alleen maar toe, door de grote vraag naar woonruimten én door de verduurzaming van ons woningbezit. In 2019 hebben we € 5,7 miljoen geïnvesteerd in nieuwbouw en € 3,1 miljoen in ons bestaand bezit. Een groot deel van de uitgaven in bestaand bezit hebben betrekking op duurzaamheidsmaatregelen. Daarnaast hebben we voor € 1,3 miljoen woningen aangekocht<sup>2</sup> en in verhuur genomen.

### Treasury

We voeren een actief treasurybeleid en stellen jaarlijks een treasuryjaarplan op, na advies van de Treasurycommissie en de Auditcommissie. Financieringen worden zo nauwkeurig mogelijk afgestemd op de liquiditeitsbehoefte. Bij het afsluiten van nieuwe leningen of bij een herfinanciering werken we aan een gelijkmatige vervalkalender van zowel de rente als de eindaflossingen.

### Toekomstig perspectief na uitbraak COVID-19

Eind 2019 werd de wereld opgeschrikt door de coronapandemie. Een nieuw virus dat zich snel verspreidt en voor het dagelijks leven en voor de economie grote gevolgen heeft. Wij hebben hier samen nadrukkelijk bij stil gestaan, gekeken naar de risico's en ook naar de toekomstige ontwikkelingen. Voor zover wij het nu kunnen beoordelen is de impact van het coronavirus op onze organisatie en de financiële positie van de onderneming geen aanleiding voor ernstige onzekerheid over onze continuïteit. We moeten ons ambitieniveau bijstellen, in ieder geval voor 2020 en 2021. Dit heeft gevolgen voor ons onderhoudsprogramma, maar ook voor onze dienstverlening. We zullen langere tijd nodig hebben om de werkzaamheden in te lopen, maar dat zal niet tot serieuze gevolgen leiden voor onze huurders.

<sup>2</sup> Dit betreft 3 teruggekochte Koopzekerwoningen en 5 van Leekerweide gekochte woningen.





We hebben als bestuur/MT crisioverleg gevoerd en de bestuurder is actief als crisismanager binnen de organisatie. Bestuurder/MT hebben twee keer in de week overleg via een video call. De ICT-medewerker maakt ook onderdeel uit van het crisisteam. De richtlijnen van het RIVM en de maatregelen van de overheid die erop gericht zijn de verspreiding te controleren, maken dat opeens 'alles' anders is. Onze dienstverlening is aangepast en het contact met klanten moet op andere wijze tot stand worden gebracht. De meeste medewerkers werken thuis en niet alle werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd. Ook ingezette beleids- en ict-trajecten en projecten lopen vertraging op. Alles in afwachting van de ontwikkelingen rondom het coronavirus. Voor een deel van onze huurders kan de situatie grote gevolgen hebben. Flexwerkers, ondernemers en zzp'ers kunnen met een (al dan niet tijdelijke) inkomensterugval geconfronteerd worden. Ook hier anticiperen en reageren wij op. We zijn flexibel en begripvol en waar nodig leveren we maatwerk.

De corona-uitbraak zal leiden tot lagere uitgaven voor onderhoud en woningverbetering. Bij het aantrekken van externe financiering kunnen we de omvang en timing hiervan aanpassen op de actuele liquiditeitsbehoefte. Verder is het voor nu nog te vroeg om te kunnen melden welke maatregelen voor ons het best passen. We volgen de ontwikkelingen op de voet en nemen zo nodig maatregelen.

### Marktwaarde

---

Het vastgoed in onze jaarrekening waarden we tegen marktwaarde in verhuurde staat, volgens de regels die opgenomen zijn in het zogenaamde waarderingshandboek. Dit handboek wordt jaarlijks geactualiseerd. De marktwaarde van ons vastgoed is in 2019 gestegen met bijna € 38,5 miljoen. Hiervan wordt € 3,4 miljoen veroorzaakt door de stijging van het aantal woningen (saldo van nieuwbouw, aankoop en verkoop). De stijging van de WOZ-waarden heeft een positief effect van € 13,3 miljoen. Wijzigingen in huurprijzen, mutatiekansen en andere objectkenmerken hebben een effect van € 0,2 miljoen negatief. De resterende € 22 miljoen komt voort uit aanpassingen in het waarderingshandboek, dit zijn zowel aanpassingen van rekenmethoden als wijzigingen in de verwachte toekomstige marktontwikkelingen. Het grootste deel van de waardeverhoging van ons vastgoed heeft dus geen enkele relatie met het door ons gevoerde vastgoedbeleid, zoals ook voorgaande jaren is gebleken. We blijven bij ons standpunt dat de marktwaarde geen representatief beeld geeft van de waarde van ons vastgoed, uitgaande van het door ons gevoerde beleid.

Voor het verschil tussen de marktwaarde en de historische kostprijs van ons vastgoed vormen we, conform de verslaggevingsregels, een herwaarderingsreserve. Deze bedraagt per eind 2019 € 163,9 miljoen. Het gaat hier om ongerealiseerde waardeverhogingen, waarvan realisatie alleen mogelijk is door verkoop of aanpassing van de huren tot 'marktconform' niveau. Dit marktconforme niveau bevindt zich echter ver boven de liberalisatiegrens, wat we met ons sociale huurbeleid nooit bereiken. Verder vormt het verkopen van al het bezit na uiterlijk 15 jaar exploitatie een wezenlijk onderdeel van de berekening van de marktwaarde. Dit is binnen ons vastgoedbeleid uitgesloten. We houden in onze begroting rekening met een verkoop van gemiddeld 14 woningen per jaar, dat is ongeveer 0,5% van ons bezit per jaar. Het merendeel van ons vastgoed blijven wij exploiteren tot einde levensduur (deze bedraagt 50 of 75 jaar, afhankelijk van de aard van het vastgoed).





## Beleidswaarde

---

De beleidswaarde is afgeleid van de marktwaarde en wordt via afslagen op de onderdelen beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en beheer bepaald. Deze afslagen zijn gebaseerd op het door ons gevoerde huur- en vastgoedbeleid. Onderstaand worden ze toegelicht.

## Beschikbaarheid

---

In de beleidswaarde wordt uitgegaan van exploiteren van het vastgoed tot einde levensduur. In het marktwaardemodel wordt voor elk verhuurbaar object zowel de waarde bij verkoop als bij doorexploiteren berekend. De hoogste waarde van deze twee geldt als marktwaarde. In veel gevallen leidt verkoop tot de hoogste waarde. De afslag vanwege beschikbaarheid is hierdoor ook groot, namelijk € 53,3 miljoen.

## Betaalbaarheid

---

Een ander aspect waarin de beleidswaarde afwijkt van de marktwaarde is de gehanteerde huurprijzen. In de beleidswaarde wordt ons huurprijsbeleid gevolgd, met als uitgangspunt betaalbare, sociale huurprijzen en niet de 'markthuren' uit de marktwaarde (die over het algemeen ruim boven de liberalisatiegrens liggen). Dit leidt tot een afslag van € 109,9 miljoen. Hiervan wordt € 90,9 miljoen veroorzaakt door de lagere huurprijzen zelf en € 19 miljoen door extra verhuurderheffing. De verhuurderheffing geldt namelijk alleen bij huurprijzen onder de liberalisatiegrens.

## Kwaliteit

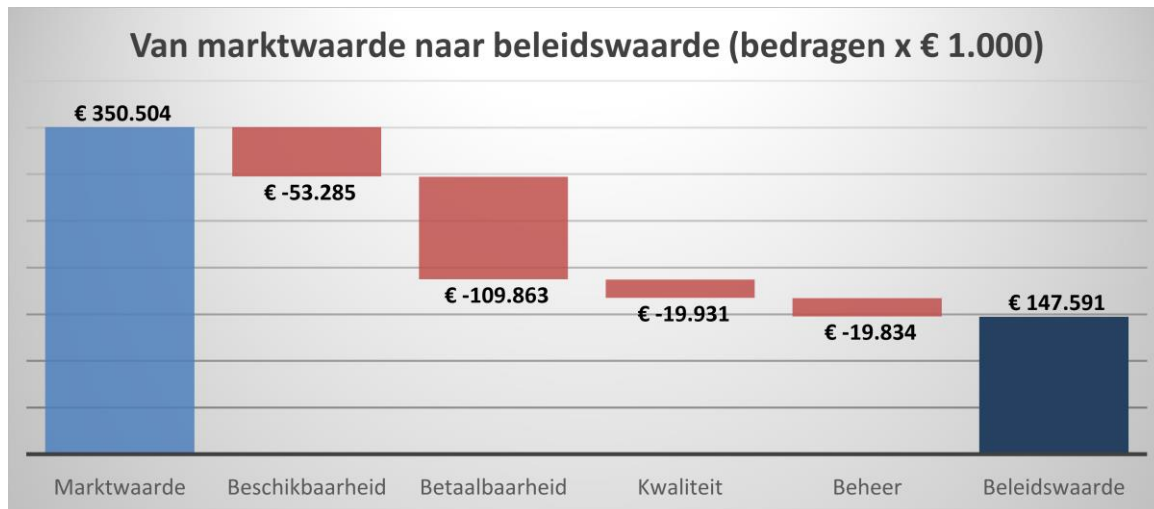
---

Voor de onderhoudslasten volgen we in de beleidswaarde onze eigen onderhoudsplanning, terwijl in de marktwaarde met voorgeschreven normbedragen gerekend wordt. Deze normbedragen liggen over het algemeen lager dan de door ons gehanteerde onderhoudslasten, omdat in de marktwaarde slechts naar een horizon van 15 jaar gekeken wordt. Wij kijken echter bij woningen naar een levensduur van 75 jaar, waarbij gedurende deze levensduur soms grote onderhoudsingrepen nodig zijn. Daarnaast stellen we ook hogere eisen aan de kwaliteit van de woningen dan veel commerciële vastgoedbeleggers doen. Dit verklaart dat wij met gemiddeld hogere onderhoudslasten rekenen, de afslag vanwege kwaliteit komt totaal op € 19,9 miljoen.

## Beheer

---

Net als bij het onderhoud gaan we in de beleidswaarde voor het beheer uit van de door ons verwachte beheerlasten. In de marktwaarde wordt gerekend met vaste normbedragen voor het beheer. In deze normbedragen is onvoldoende rekening gehouden met sectorspecifieke aspecten die spelen bij verhuur in de sociale sector. Denk aan het voeren van sociaal incassobeleid, zorgen voor goede bereikbaarheid voor alle doelgroepen en het regionale woonruimteverdeelsysteem. Deze extra beheerlasten leiden tot een afslag van € 19,8 miljoen.



Dit alles samen heeft als gevolg dat de beleidswaarde ruim lager uitkomt dan de marktwaarde in verhuurde staat. Per eind 2019 bedraagt de beleidswaarde van ons bezit € 147,6 miljoen. Dit is € 202,9 miljoen lager dan de marktwaarde in verhuurde staat per eind 2019. Dit verschil wordt de maatschappelijke bestemming van ons vermogen genoemd. Hieruit kun je concluderen dat de gehele waardeverandering van de marktwaarde, die we verantwoorden in de herwaarderingsreserve, met het door ons gevoerde beleid nooit gerealiseerd wordt. De beleidswaarde vormt daarom een betrouwbaarder indicatie van de werkelijke waarde van ons vastgoed dan de marktwaarde, gegeven onze volkshuisvestelijke taak en het door ons gevoerde beleid.

### Jaarresultaat

Het jaarresultaat over 2019 komt uit op € 32 miljoen. Dit positieve resultaat wordt voor een groot deel veroorzaakt door de eerder genoemde positieve marktwaardeverandering. Gecorrigeerd voor deze waardeveranderingen zou het resultaat uitkomen op € 3,3 miljoen. Voor € 0,8 miljoen is dit het gevolg van verkoop van woningen (2018: € 0,9 miljoen). De fiscale last in 2019 bedraagt € 4,6 miljoen. De overige € 7,2 miljoen is het resultaat van onze kernactiviteiten, het verhuren en beheren van sociale huurwoningen (2018: € 5,9 miljoen). In dit resultaat wordt geen rekening gehouden met de veroudering van ons bezit. We hebben dit resultaat nodig om de veroudering tegen te gaan door te investeren in nieuwbouw, instandhouding en verbetering en verduurzaming van woningen en overig vastgoed.

### Voorstel resultaatbestemming

De bestuurder stelt voor, met goedkeuring van de RvT, het resultaat van € 32 miljoen als volgt te bestemmen. Van het niet-gerealiseerde resultaat wordt € 24.806.000 ten gunste van de herwaarderingsreserve gebracht. Het overige resultaat over het boekjaar, € 7.167.000 wordt aan de overige reserves toegevoegd. Dit voorstel is al in de jaarrekening verwerkt.

J. Th. (Hans) Kröger,  
Directeur bestuurder