



# JAARVERSLAG 2020

*'Geen voorziening maar een thuis!'*



Woningstichting Het Grootslag





## Inhoudsopgave

---

Een woord vooraf .....	4
Bestuursverslag .....	6
Het jaar van corona .....	6
Geen voorziening maar een thuis .....	9
Ondernemingsvisie 2020-2024 .....	10
Prioriteiten volkshuisvesting .....	12
Actieagenda Wonen .....	14
Prestatieafspraken gemeenten, huurdersorganisaties en woningcorporaties.....	15
Governance .....	15
Huurdersparticipatie .....	16
Maatschappelijke binding .....	18
Risiko's en risicomangement .....	20
Realisatie van onze maatschappelijke ambities.....	27
Organisatie .....	28
Evenwichtige verdeling mannen en vrouwen .....	28
Financieel perspectief .....	28
Marktwaarde.....	29
Beleidswaarde.....	30
Jaarresultaat.....	33
Voorstel resultaatbestemming.....	33
Deel II VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT .....	34
Jaarverslag Raad van Toezicht (RvT) .....	35
Terugblik op 2020.....	35
Visie en kaders.....	35
Governance: Commissies van de Raad.....	36
Interne en externe toezichtkaders .....	36
Jaarverslag 2020 van de Raad .....	37
Verslag van het gehouden toezicht.....	37
RvT en de stakeholders van Het Grootslag .....	42
Samenstelling en functioneren van de RvT .....	42
Tot slot.....	45
Deel III VOLKSHUISVESTINGSVERSLAG .....	46



Organisatie en bedrijfsvoering .....	47
Inleiding .....	49
Speerpunten voor 2020.....	49
Organisatieontwikkeling / HRM .....	52
Overige organisatiezaken .....	54
Verhuur en wonen.....	57
Inleiding.....	59
Speerpunten voor 2020.....	59
Verhuur.....	61
Wonen .....	68
Wonen en zorg en maatschappelijk vastgoed .....	74
Inleiding.....	75
Speerpunten voor 2020.....	75
Transitie verzorgingshuizen.....	77
Nieuwbouw zorgvastgoed.....	78
Uitstroom Maatschappelijke Opvang (MO) en Begeleid Wonen (BW).....	78
Behoud van de vitaliteit en leefkwaliteit van buurten, wijken en dorpen.....	79
Vastgoed, onderhoud en verduurzaming .....	81
Inleiding.....	84
Speerpunten voor 2020.....	84
Vastgoedsturing .....	86
Dagelijks onderhoud.....	88
Planmatig onderhoud en woningverbetering .....	89
Verduurzaming.....	90
Opgeleverde nieuwbouw .....	90
Nieuwbouw in uitvoering.....	91
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.....	96
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 IV Controle verklaring van de accountant.....	160



## Een woord vooraf

***Op het moment dat we dit schrijven, werken een aantal medewerkers al een jaar thuis in verband met Covid-19 ('de coronacrisis'). Deze situatie raakt iedereen. Het chagrijn en de eenzaamheid in de samenleving neemt toe en dat is merkbaar in onze contacten met huurders. We begrijpen dit. Het duurt allemaal erg lang en er is veel onzekerheid. Het virus stelt iedereen zwaar op de proef. Aan de horizon gloort hoop. De vaccinatiestroom komt langzaam op gang en het voorjaar lonkt. Laten we hopen dat als de dagen lengen en de temperatuur stijgt, we het virus eronder krijgen.***

In dit jaarverslag besteden we vanzelfsprekend aandacht aan de gevolgen van het virus, maar het gaat, ondanks alles toch vooral over de prestaties die we met elkaar hebben geleverd.

Het bestuur van woningstichting Het Grootslag in Wervershoof presenteert hierbij de jaarstukken 2020. Dit verslag bestaat uit de volgende onderdelen:

- bestuursverslag
- volkshuisvestingsverslag
- jaarverslag van de raad van toezicht (RvT)
- financieel verslag over 2020 met toelichting

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

### Leeswijzer

In het bestuursverslag leest u over de belangrijkste ontwikkelingen in 2020. Waar nodig wordt dit op onderdelen toegelicht in het volkshuisvestingsverslag. In de aanhef van elk hoofdstuk worden de speerpunten en ambities die we in het werkplan 2020 hebben vastgelegd in hoofdlijnen herhaald. In het volkshuisvestingsverslag wordt beschreven wat hiervan is terecht gekomen.

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 kern.

### Een woord van dank

Ik dank allen die direct of indirect zijn betrokken bij goed wonen 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 2020. 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  
bestuurder



Deel I

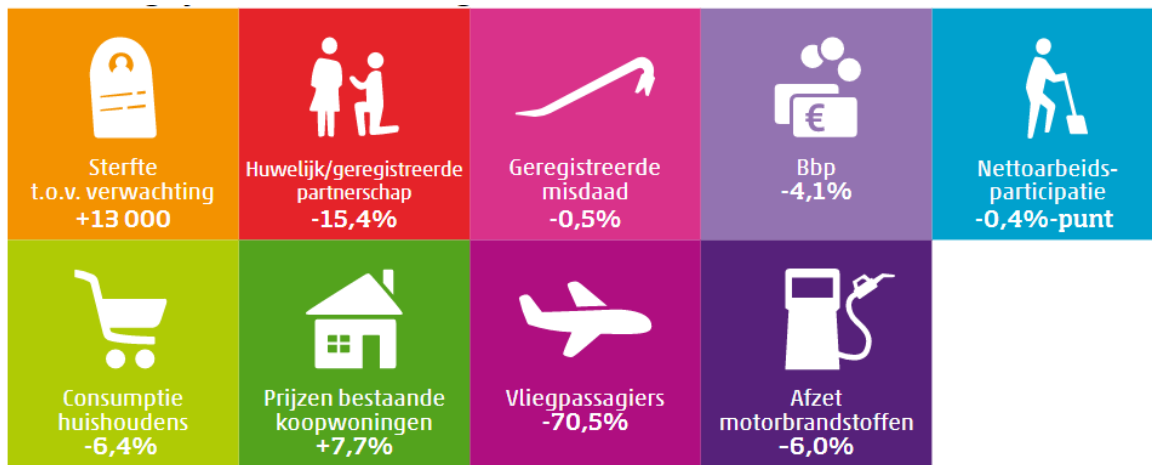
## BESTUURSVERSLAG



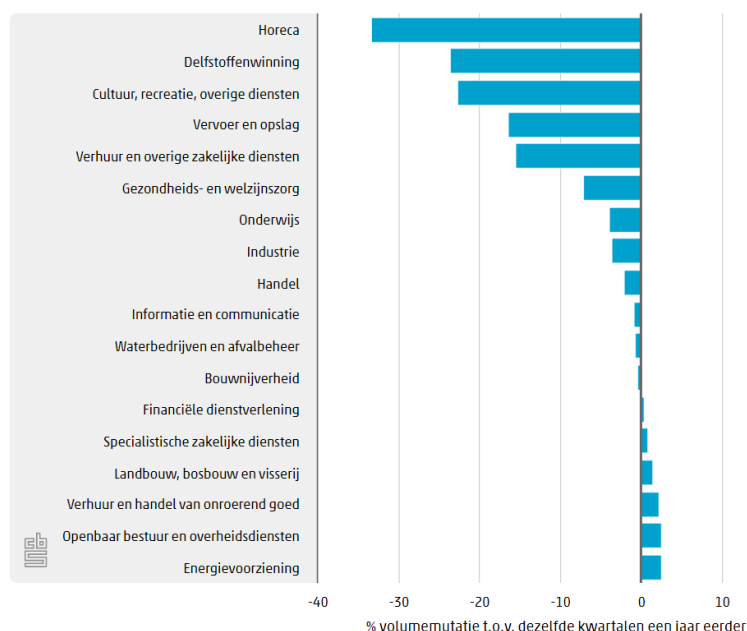
## Bestuursverslag

### Het jaar van corona

Het CBS publiceerde op 29-12-2020 het bericht 'Het jaar van corona'. Met onderstaand overzicht vatte het CBS de crisissituatie kernachtig weer.



De sterfte in dit overzicht was de stand tot en met week 51. De overige ontwikkelingen zijn bepaald door verslagperioden van 2020 te vergelijken met de overeenkomstige perioden van 2019.



Om het beeld van het coronajaar compleet te maken is de toegevoegde waarde van de verschillende bedrijfstakken in dit figuur weergegeven.

Het is een bevestiging van het beeld zoals we dat iedere dag langs hebben zien komen op radio en televisie.

Onze samenleving kwam door het virus voor een deel tot stilstand en thuisblijven werd de norm. Dit leidde tot verschillende effecten.

Dit uitte zich bijvoorbeeld in de geregistreeerde overlast, die in het eerste halfjaar van 2020 bijna 40 procent hoger lag dan diezelfde periode in 2019. De geregistreeerde misdadaad was van januari tot en met november echter 0,5 procent lager dan in 2019. Het aantal woninginbraken nam in deze periode



met een vijfde af. Het gilde werd kennelijk te vaak geconfronteerd met thuisblijvende bewoners. De NVM berichtte in de loop van het jaar dat corona tot een veranderende woningvraag leidt. Namelijk de behoefte aan een grotere woning en meer ruimte om huis. Het thuiswerken en thuis zijn zorgt voor andere behoeften en plaatsafhankelijk werken is ineens een serieuze trend.

De coronacrisis is ook van grote invloed op de migratiestromen. Tot en met oktober waren er 185 duizend immigranten, 50 duizend minder dan in dezelfde periode een jaar eerder. Dit is een daling van meer dan een vierde. Er waren 128 duizend emigranten, 8 duizend minder dan een jaar eerder. Hiermee had Nederland tot en met oktober een positief migratiesaldo van 58 duizend, 42 duizend minder dan in dezelfde maanden van 2019; dat is een afname van 41,8 procent. Dit is een trendbreuk: sinds 2013 heeft Nederland een oplopend (positief) migratiesaldo dat voor een deel bijdroeg aan het oplopende woningtekort.

Ruim 11 duizend personen deden tot en met oktober een asielverzoek, 7 duizend minder dan een jaar eerder. Ook de groep nareizigers nam af. Het aantal eerste asielaanvragers en nareizigers samen lag in deze periode ruim een derde lager dan in 2019.

Ook het consumentenvertrouwen is gekelderd. Dit lag in 2019 al wat lager dan in de jaren daarvoor, iets onder de nullijn. Van mei tot en met oktober lag het rond de -30, een stuk lager dus dan in 2019. Daarna steeg het, tot -20 in december. Het gemiddelde consumentenvertrouwen in de maanden januari tot en met december kwam uit op -20,5, tegen -1,4 in dezelfde maanden een jaar eerder. De negatiefste scores doen zich vooral voor bij ouderen, laag opgeleiden en mensen buiten het arbeidsproces. In meerderheid gaat het dus om de meest kwetsbaren, per definitie onze doelgroep.

**7,7%** stijging prijzen bestaande koopwoningen in jan t/m nov t.o.v. overeenkomstige periode in 2019



De woningmarkt lijkt zich evenwel ongehinderd door de crisis te bewegen. De prijzen van bestaande koopwoningen waren gemiddeld 7,7 procent hoger dan

een jaar eerder. Deze prijsstijging is in lijn met die in voorafgaande jaren en opnieuw een bevestiging van de enorme problemen op de woningmarkt. De prijsstijging van koopwoningen in Drechterland, Hoorn en Medemblik bedroeg in 2020 respectievelijk 9,6%, 11,5% en 9,2%.

### De effecten van corona op ons werk

We hebben onze bedrijfsprocessen snel na de uitbraak aan het begin van het jaar afgestemd op de door het RIVM en de Rijksoverheid afgegeven richtlijnen en maatregelen. Die maatregelen worden uiteraard ook onverkort gehanteerd door de bedrijven die voor ons werken. Deze maatregelen waren en zijn er allereerst op gericht om de gezondheid van onze medewerkers, huurders en relaties te beschermen. Daarnaast proberen we de dienstverlening aan onze huurders zo goed mogelijk te continueren. Onderhoudswerkzaamheden bij huurders thuis zijn ook doorgegaan binnen de richtlijnen die daarvoor gelden. Als huurders werkzaamheden willen uitstellen dan houden we daar rekening mee.





Het aantal huisbezoeken dat we normaliter afwerken voor onze dagelijkse werkzaamheden is in 2020 sterk beperkt. We hebben veel meer zaken telefonisch afgehandeld. Dat is niet plezierig en niet altijd de beste optie, maar gegeven de omstandigheden een logische keus.

In algemene zin kunnen we stellen dat we adequaat hebben gereageerd op corona. We hebben de dienstverlening zeer snel aangepast en hebben evengoed gezorgd voor continuïteit voor onze huurders. Ons kantoor is, zij het enigszins beperkt, open gebleven voor onze huurders en kandidaat-huurders tot de laatste lockdown. Toen moesten we kortstondig dicht. Ook waren we na de uitbraak van het virus heel snel in staat om mensen thuis te laten werken. Dit om de contacten binnen ons kantoor tot een minimum te beperken. Daarnaast zijn met medewerkers afspraken gemaakt over de contacten met huurders. Werkzaamheden als de accountantscontrole gingen op afstand ook gewoon door. 'Gewoon' is in deze context overigens anders dan normaal. We merken aan alles dat het lastiger is om de doelstellingen zoals we die voor onszelf hebben geformuleerd voor 2020, te realiseren. Door het gebrek aan direct contact verlopen processen anders en trager dan normaal. Daarnaast vraagt de nieuwe werkelijkheid ook meer tijd voor de organisatie van vergaderingen en bijeenkomsten. Zo zijn verschillende bijeenkomsten uitgesteld in de verwachting dat het in het najaar wel weer kon. Veel geregeld voor niets dus. Gelukkig is dit niet ten koste gegaan van de primaire processen, die gingen en gaan allemaal door.

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 zijn we nog voorzichtiger met ontruiming dan anders.

Een kleine 20% van onze huurders, voornamelijk ouderen, zijn lid van WonenPlus. Wij betalen hiervoor het abonnement. Van de ene op de andere dag veranderde door corona de dienstverlening aan de abonnees van WonenPlus. Huisbezoeken maakten plaats voor telefonische en videobelcontacten. Veel van de diensten, waaronder de klussendienst (binnen en buiten) en vervoersdienst stonden tijdelijk stil. WonenPlus bleef al die tijd wel bereikbaar voor de abonnees; voor het bieden van een luisterend oor door het coronahulp belteam, boodschappendienst of voor het uitvoeren van klussen in uitzonderlijke en schrijnende situaties. Ook niet-abonnees van WonenPlus waren welkom gedurende de eerste maanden van de coronacrisis. Vanaf 1 juli 2020 zijn de meeste diensten weer opgestart, allemaal onder verantwoorde omstandigheden, met inachtneming van de RIVM-richtlijnen.

Verder is er door WonenPlus in het voorjaar van 2020 een belronde gehouden, waarbij mensen die bekend zijn bij WonenPlus preventief gebeld zijn. De belronde heeft zich in eerste instantie vooral gericht op 80-plussers, later zijn ook 65-plussers benaderd. Het gros van de mensen die gebeld zijn, zijn lid van WonenPlus. Het gaat veelal om mensen die op de één of andere manier ondersteuning (nodig) hebben. Het is mooi dat we op deze manier toch nog veel mensen hebben kunnen bereiken.



## Geen voorziening maar een thuis

Deze titel van ons werkplan 2020 slaat op een manifest ('Het pleidooi') dat wij in 2018 met 20 andere woningcorporaties aan de landelijke politiek aanboden. De essentie daarvan is:

*We maken ons zorgen over wat er in de volkshuisvesting gebeurt en dan vooral over de positie van de sociale huursector. Op die sector mogen we trots zijn. Mensen met verschillende achtergronden wonen er met plezier. Niet omdat ze nergens anders heen kunnen, maar gewoon omdat ze er een goede en betaalbare woning en een betrouwbare huisbaas vinden. Hoe mooi is dat? We zijn in Nederland niet uniek omdat we een corporatiesector hebben. Die vind je ook in andere landen: van België tot Amerika. We zijn wél uniek omdat je in al die andere landen doorgaans niet uit vrije wil bij een corporatie huurt. Je woont er als je niets te kiezen hebt. En erger nog: de kwaliteit en de locatie van de woning maken dat ook zichtbaar. Kortom, 'je bent zoals je woont ...'*

*Dat we dit stigma in ons land weten te voorkomen is veel waard. Dat moeten we koesteren. Althans, dat zou je zeggen. Maar helaas is dat beeld in een hoog tempo aan het kantelen. Steeds vaker horen we dat corporaties alleen 'de onderkant van de woningmarkt' moeten bedienen. En dat een ruime sociale huursector een 'inefficiënte middeleninzet' is. En we zien de bijbehorende maatregelen voorbijkomen: een strakke doelgroepafbakening, stringente toelatingseisen, heffingen die aankoersen op een kleinere sector, mensen die voorheen begeleid woonden gaan nu vanzelfsprekend naar de corporatie. We merken de gevolgen in de praktijk: de huurder die vandaag binnenkomt is een andere dan de huurder van gisteren. We zien straten met veel corporatiewoningen in snel tempo veranderen. De huurder van gisteren valt tussen wal en schip. En het eindbeeld van al die ontwikkelingen is angstwekkend helder: we zijn hard op weg naar een corporatiesector die, net als elders in de wereld, uitsluitend kwetsbare groepen huisvest, met alle gevolgen van dien.*

De effecten van dit beleid door opeenvolgende kabinetten komen in dit jaarverslag uitgebreid voorbij. De eenzijdige instroom van mensen met een hele kleine beurs, gedragsproblemen, fysieke gebreken en andere bijzondere doelgroepen heeft vanzelfsprekend effect op wat er in de straat gebeurt. De uitwassen die het gevolg zijn van verward gedrag spreken boekdelen. De pluriformiteit in buurten en wijken is decennialang een essentieel aspect van leefbaarheid geweest. Sterker, het heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de kracht van onze samenleving. We verspelen in relatief korte tijd<sup>1</sup> de grip op de samenleving. We hebben straks decennia nodig om de problemen die nu ontstaan, op te lossen.

Vier jaar geleden verklaarde minister Blok dat 'de woningmarkt was gefikst'. Nederland kon prima zonder een ministerie voor Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu. De markt zou voortaan zorgen voor voldoende woningaanbod.

Inmiddels hebben we een tekort van 330.000 woningen. Sinds de financiële crisis in 2008 blijkt er jaarlijks structureel te weinig gebouwd. Grondprijzen werden te hoog, de regelgeving te ingewikkeld en particuliere beleggers bouwden vooral voor hoge inkomens. Corporaties worden voorzichtiger

---

<sup>1</sup> Gerekend vanaf de invoering van de EU-inkomensnorm in 2011.



omdat ze niet genoeg geld meer hebben om te bouwen en te verduurzamen en de huren betaalbaar te houden. De voornaamste reden: de ruim twee miljard euro per jaar aan verhuurderheffing die we met elkaar betalen. En ten slotte zette de stikstofuitspraak van de Hoge Raad in 2019 de hele bouwsector op slot. 'Er kon niet meer worden gebouwd, zolang de overheid de stikstofuitstoot niet reduceerde.'

De huurprijzen in de vrije sector zijn exorbitant gestegen, omdat deze woningen interessante beleggingsobjecten blijken te zijn. De grote schaal waarop beleggers zich op de woningmarkt hebben gestort zorgt mede voor oplopende prijzen. Volgens het Kadaster zijn er nog nooit zoveel woningen verkocht aan investeerders als afgelopen jaar. Van de circa 8 miljoen woningen in Nederland zijn er inmiddels circa 680.000 in handen van particuliere investeerders. Dit fenomeen doet zich inmiddels ook in West-Friesland op substantiële schaal voor. Er worden relatief veel eengezinswoningen gekocht voor de huisvesting van arbeidsmigranten.

In het volkshuisvestingsverslag leest u hoezeer de geschetste situatie neerslaat op de sociale huursector. De leefbaarheid staat onverminderd onder druk en de ontevredenheid van huurders lijkt verder toe te nemen. Het is onduidelijk hoezeer dit corona gerelateerd is of dat we hier te maken hebben met dieperliggende oorzaken zoals de groeiende maatschappelijke tweedeling. Daarnaast lopen de wachtlijsten en wachttijden voor een huurwoning extreem op.

Inmiddels is een begin gemaakt met het herstellen van de woningnood. Minister Ollongren nam het initiatief voor een Nationale Woonagenda. Vanuit die visie heeft ze met de sector afspraken gemaakt over de bouw van 75.000 woningen per jaar. Daarnaast heeft een brede maatschappelijke coalitie zich achter de Actieagenda Wonen geschaard, waarbij een van de doelen is dat er de komende tien jaar 1 miljoen woningen worden gebouwd. Dan moet wel alles meezitten. We weten dat er tussen initiatieven en oplevering van woningen drie tot vijf jaar liggen. Het is dus realistischer om te verwachten dat de woningnood de komende jaren eerst nog wat verder zal oplopen voordat we de effecten van nieuw beleid terugzien in dalende woningtekorten.

Inmiddels heeft de Tweede Kamer ingestemd met een zelfbewoningsplicht voor een periode van vijf jaar. Gemeenten krijgen dan de mogelijkheid bepaalde wijken aan te wijzen waarbij de koper van een woning daar minimaal vijf jaar zelf moet wonen voor het pand verhuurd kan worden. Een begrijpelijke maatregel, maar slechts een voorbeeld van symptoombestrijding en een druppel op een gloeiende plaat. Er is maar een echte oplossing en dat is de komende tien jaar bouwen, bouwen en bouwen en vooral ook creatief zijn binnen de mogelijkheden!

### **Ondernemingsvisie 2020-2024**

Begin 2020 hebben we onze nieuwe ondernemingsvisie vastgesteld. We hebben onze missie als volgt verwoord: *'Wonen is een belangrijke basis voor een goed en kansrijk leven. Wij dragen hieraan bij door ons te richten op meer dan alleen een goede woning. Door oog te hebben voor onze huurders en hun behoeften en wensen. Samen met huurders en gemeenten werken we aan een prettige leefomgeving. We zijn sterk geworteld in de samenleving en nemen maatschappelijke*



*verantwoordelijkheid door te werken aan wonen, welzijn en zorg en bij te dragen aan een grotere samenhang binnen de samenleving.'*

Onze ondernemingsvisie komt voor een belangrijk deel voort uit de uitkomsten van het visitatieproces in 2019, en gesprekken daarover met verschillende belanghouders, waaronder een centrale belanghoudersbijeenkomst in oktober 2019. Het is onze vertaling van de huidige maatschappelijke ontwikkelingen, onze wettelijke opdracht en de prioriteiten voor de volkshuisvesting die het kabinet stelt. Samengevat gaat het daarbij om de volgende elementen:

#### **Het belang van de huurders staat bij ons op 1**

Wij staan dicht bij onze huurders. Vertrouwen is de basis voor de manier waarop wij met bewoners omgaan. In onze aanpak staat de menselijke maat voorop en we hebben daarbij extra aandacht voor kwetsbare huurders. We kiezen voor een persoonlijke benadering en brengen zaken vanuit samenwerking tot stand.

Het gaat hierbij ook om de zorg voor betaalbaarheid. Uitgangspunt is dat we woningen verhuren die betaalbaar zijn op grond van inkomen, huurprijzen, gemeentelijke belastingen en energielasten.

Verder gaat het om goede en duurzame woningen. We passen onze woningvoorraad aan op de toekomstige woningvraag (individualisering en vergrijzing) en de toekomstige duurzaamheidseisen.



#### **We spelen in op de woonwensen van woningzoekenden en huurders**

Er is grote behoefte aan meer huurwoningen in de meeste kernen waar wij actief zijn. We bouwen nieuwe woningen waar dat kan en bevorderen de doorstroming bij verhuur. Daarnaast werken we met gemeenten en zorgpartijen aan de opgave van langer zelfstandig wonen.

#### **Iedereen heeft recht op een fijne woning en een prettige leefomgeving**

Een fijne woning en een prettige leefomgeving worden bepaald door de mensen die er leven. Wij geloven in een goede mix van verschillende bewoners, woningtypes, prijsklassen en koop- en huurwoningen. Wij willen wijken realiseren waar mensen tevreden wonen en graag samen willen leven.

De realiteit is dat de leefbaarheid in wijken met veel sociale huurwoningen afneemt. Het strikte inkomensbeleid voor de sociale huursector en de zorgtransitie zorgen ervoor dat we in de sociale huursector steeds meer mensen huisvesten met uiteenlopende





sociale problemen. Hiermee neemt de sociale draagkracht in huurwijken af.

### *Wij zijn niet in staat om deze problematiek zelfstandig op te lossen!*

We doen een beroep op onze partners (huurders, gemeenten, zorg- en welzijnspartijen) om gezamenlijk ambities te formuleren en de uitvoering daarvan samen op te pakken. Alleen door samenwerking en open te staan voor elkaars deskundigheid kunnen we deze problematiek het hoofd bieden.



### *Waarmee doen we dit*

Om onze doelen te kunnen realiseren hebben we een goede financiële basis nodig en medewerkers die de ruimte krijgen en hun verantwoordelijkheid nemen om zich voor huurders en woningzoekenden in te zetten. We zetten ons vermogen in voor de realisatie van onze maatschappelijke doelen. Dit vraagt een goede financiële planning en verantwoorde besteding van middelen.

Binnen Het Grootslag is iedereen zich ervan bewust dat we werken met financiële middelen die niet van de organisatie zelf zijn, maar bijeengebracht door onze huurders.

## **Prioriteiten volkshuisvesting**

Het kabinet stelt prioriteiten vast voor de publieke partijen die actief zijn op het terrein van de volkshuisvesting. In de periode 2016 t/m 2020 ging het om de volgende activiteiten:

- 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

Eind 2020 heeft minister Ollongren de prioriteiten voor de periode 2021-2024 vastgesteld. Deze volkshuisvestelijke prioriteiten zijn bedoeld om te betrekken bij het maken van lokale prestatieafspraken tussen gemeenten, huurdersvertegenwoordigers en woningcorporaties. De inhoud is vastgelegd in overleg met Aedes, de Woonbond en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Deze prioriteiten komen voort uit een aantal grote maatschappelijke opgaven op de woningmarkt, waaronder een groeiende vraag naar (betaalbare) woningen en de grote verduurzamingsopgave. Woningcorporaties spelen hierin volgens de minister een belangrijke rol. Om deze opgaven aan te pakken, is lokale samenwerking essentieel volgens de minister, op basis van gelijkwaardigheid en wederkerigheid.

## **Prioriteiten aangescherpt**

Uit de geformuleerde prioriteiten voor de periode 2021-2024 is gebleken dat de prioriteiten van vier jaar geleden nog steeds actueel zijn. Wel bestaat de wens om deze op een aantal punten aan te scherpen. De volkshuisvestelijke prioriteiten voor de komende vier jaar zijn daarmee als volgt:



1. Bijdragen aan de bouwopgave - door versnellen nieuwbouw sociale huurwoningen
2. Zorgen voor betaalbaarheid - door inzet van lokaal maatwerk
3. Investeren in een duurzame sociale huurwoningvoorraad - door aandacht voor kwaliteitsaspecten en inzet op isolatie en de energietransitie
4. Realiseren van wonen met zorg - door passende woonvormen en samenwerking
5. Huisvesten van spoedzoekers - door tijdelijke oplossingen en minder conventionele wijzen van huisvesting
6. Investeren in leefbaarheid - door differentiatie van wijken, ontmoeting tussen bewoners en sociaal beheer

We lichten de stand van zaken m.b.t. genoemde prioriteiten bij ons toe.

### 1. Bijdragen aan de bouwopgave

We hebben voor de reguliere verhuur slechts 27 nieuwbouwwoningen kunnen toevoegen, 12 in Hoogkarspel en 15 in Zwaag. Daarnaast hebben we 2 VOV-woningen<sup>2</sup> teruggekocht en weer in de verhuur genomen. Verder hebben we 61 appartementen voor zorg opgeleverd. Voor beschermd wonen 32 in Andijk (ouderenzorg) en 29 in Hoorn (VG). We zouden het liefst veel meer woningen hebben opgeleverd, maar we krijgen daarvoor onvoldoende mogelijkheden van gemeenten.

Het beste resultaat hebben we daarom misschien wel geboekt in de prestatieafspraken 2021-2024 met de gemeenten Drechterland en Medemblik. We zijn namelijk de realisatie overeengekomen van circa 1.100 sociale huurwoningen in de periode 2021-2030. Voor Drechterland betekent dit de realisatie van minimaal 525 nieuwe sociale huurwoningen in de periode 2021-2030 en voor Medemblik gaat het om netto 400 woningen. Anders dan bij Drechterland gaat het in Medemblik om een saldo van uitbreidingen min onttrekkingen.

Met de bestuurders van Wooncompagnie, Woonwaard en Het Grootslag hebben we het netwerk 'Thuis boven Amsterdam' opgericht voor de bestuurders van 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. Onlangs bleek dat het ministerie dit plan heeft overgenomen. Dit moet zorgen voor circa 16.000 extra woningen in West-Friesland, boven op de bestaande afspraken met de provincie.

### 2. Zorgen voor betaalbaarheid

We conformeren ons in ons huurbeleid aan het Sociaal Huurakkoord dat Aedes en de Woonbond in december 2018 sloten. In onze ondernemingsvisie hebben we vastgelegd dat we niet meer vragen dan nodig is en de huur verhogen met maximaal de inflatie. Dit heeft in 2020 geleid tot een huursomstijging van 1,5% exclusief huurharmonisatie en aanpassingen wegens woningverbetering. Hiermee bleven we ruim onder de maximale wettelijke huursomstijging van 2,6%. Het gemiddelde percentage van de maximaal toegestane huur van de woningportefeuille, exclusief intramuraal

---

<sup>2</sup> Woningen die ooit met een terugkoopmogelijkheid door ons zijn verkocht ('verkoop onder voorwaarden').



zorgvastgoed bedraagt 62,8%. Dat ligt zelfs ruim onder het huurprijsplafond van gemiddeld 65% dat we jaren geleden met RvT en Huurdersvereniging hebben afgesproken.

### 3. Investeren in een duurzame sociale huurwoningvoorraad

Eind 2020 bedroeg de gemiddelde Energie Index van ons woningbezit 1,18 (ultimo 2019: 1,35). Hiermee voldoen we aan de sectorambitie voor 2030 (gemiddeld tenminste een A-label).

Vanaf 1 januari 2021 worden de energielabels berekend met een nieuwe systematiek, de NTA 8800 waarbij de energievraag per m<sup>2</sup> wordt berekend. Per 1 januari 2021 hebben onze woningen een gemiddelde van 162 kWh/m<sup>2</sup>/jaar. Daarmee is het gemiddelde energielabel bijna label A.

### 4. Realiseren van wonen met zorg

Een substantieel deel van onze woningen betreft zorgwoningen. Eind 2019 heeft bijna 15% van onze vastgoedportefeuille het label zorghuisvesting. Ongeveer 50% van onze woningen is toegankelijk voor senioren. Een substantieel deel van onze toekomstige nieuwbouw is optimaal toegankelijk. Daarnaast zijn er specifieke plannen in voorbereiding voor de uitbreiding van het aantal zorgwoningen.

### 5. Huisvesten van spoedzoekers

Het huisvesten van spoedzoekers komt nog niet echt van de grond. Belangrijkste redenen hiervan zijn het gebrek aan woningen en het toekennen van het predicaat spoedzoeker. We constateren samen met de andere verhuurders in de regio dat het vaststellen wie een spoedzoeker is en niet, eigenlijk geen taak is voor de corporaties. De spoedzoeker regeling van de verhuurders functioneert feitelijk als urgentieregeling naast de regeling die wordt uitgevoerd door de regionale urgentiecommissie. De woningcorporaties hebben hierom het voorstel gedaan om de spoedzoekers vanaf 2021 als categorie mee te nemen in de Regionale Urgentieverordening. Dit verzoek loopt nog.

### 6. Investeren in leefbaarheid

Bij de invoering van de Woningwet 2015 zijn de mogelijkheden om te investeren in leefbaarheid enorm teruggeschoefd. De corporatiesector heeft hier destijds fel tegen geageerd, doch zonder resultaat. Het was voor ons volstrekt helder wat het resultaat zou zijn, namelijk het verder verschromen van buurten en wijken, oplopende sociale problematiek en grotere beheersproblemen. Dat komt vervolgens als een boemerang terug in het sociaal domein, bij justitie en bijvoorbeeld in de zorg. En natuurlijk geldt dit net zozeer voor de strikte inkomensnormering bij verhuur, maar dat heeft de landelijke politiek na tien jaar nog steeds niet door.

## Actieagenda Wonen

---

Zeer recent is de Actieagenda Wonen gepresenteerd door 34 brancheorganisaties, waaronder Actiz, Aedes, VNG en de Woonbond. In essentie gaat het in Actieagenda om meer betaalbare woningen, het verduurzamen van de woningvoorraad en versnelling van de benodigde investeringen door het afschaffen van de verhuurderheffing in ruil voor concrete investeringsafspraken. Het zijn logische en goede ambities, maar het belangrijkste onderdeel van de Actieagenda is misschien wel het commitment van de brancheorganisaties om intensiever samen te werken aan leefbare wijken en



zorg voor bewoners. Dit is volgens ons ook de enige mogelijkheid waarmee we de huidige en toekomstige samenlevingsopgaven het hoofd kunnen bieden.

We stellen met genoegen vast dat de Actieagenda volkomen aansluit bij onze ondernemingsvisie. Het is prachtig dat er zo'n breed maatschappelijk commitment is voor een aantal wezenlijke en urgente vraagstukken. Het is spannend hoe al die verschillende partijen hier invulling aan gaan geven. Hoe dan ook, wij zijn er klaar voor!

### **Prestatieafspraken gemeenten, huurdersorganisaties en woningcorporaties**

---

In 2020 zijn in nauw overleg tussen de verschillende partijen nieuwe prestatieovereenkomsten opgesteld voor de periode 2021-2024. Gemeente, woningcorporaties en huurdersorganisaties werken hierin samen aan realistische doelen om goed en betaalbaar wonen in de gemeenten te waarborgen. De nadruk ligt op inwoners die zijn aangewezen op een sociale huurwoning. Partijen werken constructief samen aan gemeenschappelijke doelstellingen, met open vizier en respect voor de specifieke context waaruit partijen handelen. Partijen hebben hiervoor een overlegstructuur opgezet, bestaande uit bestuurlijk- en ambtelijk overleg in verschillende werkvormen.

De prestatieafspraken zijn ingedeeld naar de volgende thema's:

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 1. Organisatie en samenwerking.           | 4. Duurzaamheid en woonklimaat        |
| 2. Beschikbaarheid (sociale) huurwoningen | 5. Maatschappelijke opgave            |
| 3. Betaalbaarheid sociale huurwoningen    | 6. Inzet in kernen, wijken en buurten |

Verreweg het belangrijkste resultaat hebben we zoals eerder beschreven vastgelegd op het onderdeel beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Verder concluderen we dat de samenwerking tussen partijen het afgelopen jaar verder is verbeterd. Dit heeft onder meer geleid tot goede en werkbare afspraken over de gegevensdeling in relatie tot de AVG.

### **Governance**

---

Begin 2020 zijn we na een aantal jaren afwezigheid weer lid geworden van branchevereniging Aedes. Daarmee committeren we ons automatisch aan de Governancecode voor Woningcorporaties. Dit was overigens niet anders in de jaren dat we geen lid waren.

In 2020 is een nieuwe governancecode vastgesteld. De Governancecode woningcorporaties 2020 geeft richting aan de wijze waarop bestuur en raad van toezicht (RvT) functioneren en waarbij de principes en bepalingen van de code doorwerken in de gehele corporatie. Daarnaast gaat de Governancecode in op de manier waarop bestuur en raad van toezicht verantwoording afleggen over hun resultaten. De code kent de volgende vijf principes:

1. Leden van bestuur en RvT hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht
2. Bestuur en RvT zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af
3. Bestuur en RvT zijn geschikt voor hun taak en daarop aanspreekbaar
4. Bestuur en RvT gaan in dialoog met belanghebbende partijen
5. Bestuur en RvT beheersen de risico's verbonden aan hun activiteiten





Genoemde principes zijn op verschillende manieren geborgd in de structuur en de werkwijze van onze organisatie. Zie hiervoor het jaarverslag van de raad van toezicht.

### **Toezichtbrief 2020 Aw-WSW**

---

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) beoordeelt corporaties 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 het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Samen met het 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.

Het door Aw uitgevoerde onderzoek 2020 geeft geen aanleiding om voor onze corporatie nader onderzoek uit te voeren. De risico inschatting voor onze corporatie is laag op alle onderdelen van het beoordelingskader. Dit betekent dat geen interventies zijn opgelegd noch aanvullende toezichtafspraken zijn gemaakt.

### **Visitatie**

---

Begin 2019 zijn we gevisiteerd volgens de methodiek Visitatie 6.0. Deze methodiek geeft inzicht 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 hebben de uitkomsten van de visitatie in 2019 uitgebreid gecommuniceerd met onze stakeholders, zowel persoonlijk, via onze website en via ons jaarverslag over 2019.

Begin 2020 hebben we onze Raad van Toezicht op de hoogte gebracht wat we met de belangrijkste uitkomsten en aanbevelingen van de visitatie hebben gedaan. Dit hebben we begin 2021 opnieuw gedaan. In 2023 staat de volgende visitatie op de planning. In de loop van 2021 zullen we ook onze stakeholders informeren over de huidige stand van zaken, mede op verzoek van de raad van toezicht.

### **Huurdersparticipatie**

---

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

### **Huurders**

---

In de samenvatting van onze ondernemingsvisie geven we aan dat het belang van de huurders bij ons op 1 staat en dat wij zaken vanuit samenwerking tot stand brengen. Hier horen de volgende uitgangspunten bij:

- Overleg en duidelijke communicatie met huurders vormen de basis voor de dienstverlening



- We zijn oprecht geïnteresseerd en betrekken de huurders bij te maken keuzes
- We zorgen voor betekenisvolle inspraak op organisatieniveau

Deze uitgangspunten kwamen tot voor 2020 regelmatig ter sprake in ons overleg met vertegenwoordigers van huurdersvereniging De Driehoek in de werkgroep communicatie. Door interne problemen bij de huurdersvereniging hebben zij in 2020 niet deelgenomen aan deze werkgroep.

### Huurdersvereniging De Driehoek

---

Huurdersvereniging De Driehoek (verder: De Driehoek) droeg tot eind 2020 zorg voor de belangenbehartiging van huurders en woningzoekenden op organisatieniveau. Het bestuur van de huurdersvereniging bestond vanaf 1 januari 2020 nog slechts uit twee personen. Door interne problemen is het bestuur de laatste jaren gedecimeerd. Daarmee ontbrak gaandeweg de representativiteit en de kwaliteit die nodig is om de belangrijke taken van de huurdersvereniging te verrichten. De overgebleven twee bestuursleden hebben de formele taken van De Driehoek behartigd tot de opheffing van de vereniging. Ze zijn voor ons ook een belangrijke schakel geweest bij de keuzes voor de inrichting van de Huurdersraad. We zijn ze daar heel erg dankbaar voor!

### Huurdersraad

---

De basis voor de samenwerkingsafspraken met de Huurdersraad is 1op1 overgenomen van de bestaande afspraken met huurdersvereniging De Driehoek. Een bewuste keus omdat we de onafhankelijkheid van de nieuwe Huurdersraad willen waarborgen.

Omdat alle pogingen in voorgaande jaren om het bestuur van de huurdersvereniging nieuw leven in te blazen op niets uitdraaiden, restte ons niets anders dan in overleg met de twee overgebleven bestuursleden voor een andere koers te kiezen. Die koers is de oprichting van een huurdersraad. Tot de opheffing van huurdersvereniging De Driehoek



werd met grote meerderheid van stemmen besloten tijdens een opheffingsvergadering in oktober 2020. Aansluitend zijn we de wervingscampagne gestart voor Huurdersraad De Driehoek. Zeer tot ons plezier werd daar goed op gereageerd. Maar liefst 23 huurders reageerden op de vacature van huurdersraadlid. Na een selectie, zijn we in februari 2021 gestart met een Huurdersraad met 18 leden. 6 vrouwen en 12 mannen, in leeftijd variërend tussen 27 en 75 jaar. Een breed gezelschap van enthousiaste mensen met een totaal uiteenlopende achtergrond. Dit zorgt voor een uitstekende basis voor het werk van de komende jaren.

### 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. Uitgangspunt is dat we eenmaal per twee jaar een themadag organiseren voor alle bewonerscommissieleden. We zouden dit in het najaar van 2020 doen, maar dat is vanzelfsprekend gecancelld. We pakken dit weer op als het veilig mogelijk is.

### 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 normaliter tweemaal per jaar bij elkaar. De individuele deelnemers spreken we meestal vaker. De voorjaarsbijeenkomst werd gecancelld door corona. De najaar bijeenkomst hielden we digitaal. Door verloop bij de organisaties die zijn aangesloten bij de MAR en de problemen met corona, hebben we een aantal deelnemers zien afhaken. Het is zaak om de opengevallen plaatsen in 2021 weer op te vullen.

Onderwerpen die we met elkaar bespraken in 2020 waren onder meer:

- Maatschappelijke dienstverlening ten tijde van corona (eenzaamheid, persoonlijk contact, e.d.)
- Leefbaarheidsontwikkelingen in de breedste zin van het woord, waarbij de vraagstukken en goede voorbeelden vanuit de leden van de MAR aandacht krijgen
- Ontwikkelingen bij onze maatschappelijke partners
- Onze bouwactiviteiten en dan specifiek in relatie tot de maatschappelijk betekenis daarvan
- De uitwerking van onze ondernemingsvisie 2020-2024
- Invoering van de vernieuwde Wet inburgering (o.a. behoefte aan meer en nieuwe vrijwilligers, stageplaatsen en dagbesteding)
- Continueren van onze ondersteuning van WonenPlus en Seniores Prioeres
- De behoefte aan woonvormen voor gezamenlijk wonen
- De huisvesting van kwetsbare inwoners in West-Friesland

### Woningcorporaties

---

We werken op verschillende fronten samen met collega-corporaties in onze regio via het Platform Woningcorporaties West-Friesland (PWW) en het platform Thuis boven Amsterdam. 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
- De oprichting van een bovenregionale geschillencommissie
- Bouwactiviteiten, waaronder het regiobod in het kader van Holland boven Amsterdam en de oprichting van het samenwerkingsverband Woningmakers. Het gaat bij laatstgenoemde om podia waarin onder meer gemeenten, woningcorporaties, aannemers en projectontwikkelaars samenwerken bij het stimuleren van woningbouw. Inmiddels zijn we aangesloten bij de werkgroep Woningmakers in de gemeente Hoorn en in de gemeente Medemblik.
- Actieagenda Wonen
- RES 1.0
- Overleg met de provincie
- Opgave en middelen

We participeren zoals gesteld in het netwerk van 13 woningcorporaties van de woningwetregio Noord-Holland-Noord. Doelstelling is het aanjagen van de bouwproductie en de realisatie van meer sociale huurwoningen. We sluiten hiermee aan op het bod van 40.000 extra woningen in de regio's binnen Holland boven Amsterdam. Dit bod behelst 16.000 extra woningen voor de regio West-Friesland.

### Aedes

---

We zijn opnieuw lid geworden van Aedes, brancheorganisatie voor woningcorporaties, zodat we de belangen van onze huurders en de sector beter kunnen behartigen.

### Zorginstellingen

---

We werken met 7 verschillende zorginstellingen samen op het gebied van ouderenzorg, gehandicaptenzorg en 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 komt veelal in de plaats van de grootschaliger verzorgingshuiszorg en kan daarmee effect hebben op de zorg- en dienstverlening aan bewoners van in- en aanleunwoningen. In het volkshuisvestingsverslag wordt meer aandacht besteedt aan deze ontwikkelingen.

### Overige belanghouders

---

We hebben formeel en informeel contact met dorpsraden, Vrijwilligerspunt, vertegenwoordigers van ouderenbonden, WonenPlus, Seniores Piores 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 Piores 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 normaliter wekelijks spreekuur houdt in ons kantoor. Dit spreekuur is tijdelijk komen te vervallen met het oog op de coronamaatregelen.



## Risico's en risicomanagement

---

Toen we eind 2019 onze vorige risicoparagraaf schreven, had niemand verwacht dat we een half jaar later te maken zouden hebben met een wereldwijde pandemie. Deze stond als zodanig ook niet beschreven in de risicoparagraaf of onze onderliggende risicokaarten. We kunnen nu vaststellen dat veel gevolgen wel vanuit andere risico's beschreven zijn en dat er verschillende beheersmaatregelen aanwezig zijn die passen bij een crisis als corona. In de risicokaarten besteden we aandacht aan de kwetsbaarheid van onze relatief kleine organisatie, aan de kwetsbaarheid bij calamiteiten voor zowel het bedrijf (bedrijfszekerheid) als voor onze medewerkers (gezondheid/ziekteverzuim) en aan de ICT infrastructuur (vooral van belang voor de mogelijkheid tot thuiswerken). In april 2020 hebben we een impactanalyse van het Coronavirus opgesteld, waarin we gelukkig konden concluderen dat de risico's die Het Grootslag loopt door het Coronavirus een relatief beperkte impact hebben en zeker geen bedreiging vormen voor onze bedrijfscontinuïteit.

## 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. Deze systematiek is in 2020 niet gewijzigd.

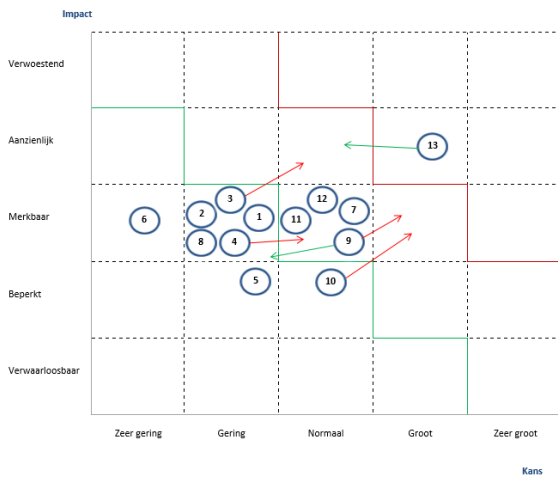
Hierbij houden wij rekening met wet- en regelgeving en het gewijzigde beoordelingskader van bijvoorbeeld WSW voor de beoordeling van business risks. Dit model geeft inzicht in de risico's die we lopen op het gebied van portefeuillestrategie. We hebben deze systematiek als input gebruikt voor de professionalisering 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 (al) 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. Beïnvloedbare risico's proberen we zoveel mogelijk te beperken of verlagen, de niet-beïnvloedbare risico's proberen we zoveel mogelijk te vermijden. Zie verder onder risico's en maatregelen.



### 1. PORTEFEUILLESTRATEGIE VASTGOED



Risicokaart PORTEFEUILLESTRATEGIE VASTGOED woningstichting Het Grootslag, oktober 2016

1. RISICOKAART PORTEFEUILLESTRATEGIE VASTGOED				
Nr.	Onderwerp	Gaat over	Ontwikkeling	Invloed
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

Voorbeeld van een risicokaart die wij gebruiken

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 als onderdeel van de begroting 2021

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 van de financiële begroting 2021 meegenomen. 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 maken goede goede/harde afspraken met projectontwikkelaars over het realiseren van sociale huurwoningen. Hierdoor kunnen wij minder nieuwbouw realiseren en het heeft gevolgen voor de vereiste verjonging van ons woningbezit en de beschikbaarheid van voldoende woningen.

Politieke keuzes kunnen ons imago schaden. Denk hierbij aan een toenemend negatief beeld van de sector door het strikte inkomensbeleid bij verhuur en de zorgtransitie waardoor we in meerderheid huurders huisvesten met (zeer) lage inkomens en huurders met gezondheidsbeperkingen (zowel fysiek als geestelijk).



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 meerjaren afspraken gemaakt over de bouwproductie tot 2030.

- Aansluiten op de marktvraag

We besteden al lang veel aandacht aan de kwalitatieve vraag. De afgelopen 20 jaar is de samenstelling van onze vastgoedportefeuille ingrijpend gewijzigd. Het aandeel eengezinswoningen is verkleind en het aandeel toegankelijke woningen en specifieke zorgwoningen vergroot. De flexibiliteit van ons vastgoed is hiermee ook toegenomen. De benodigde beschikbaarheid blijft echter 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.

- Marktontwikkelingen 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 het gebied van beschikbaarheid van aannemers, bouw personeel en materiaal. Dit heeft ook langere doorlooptijden tot gevolg. Daarnaast zien we een toenemend risico op faillissementen van aannemers door hogere kosten van onderaannemers.

Daarnaast (voor)zien we een kostenstijging door corona. We verwachten dat de inflatie komende periode toeneemt. Dat heeft gevolgen voor nieuwbouw, onderhoudswerkzaamheden en maatregelen in het kader van duurzaamheid. Dat zet vervolgens druk op de huurprijzen. Dit raakt direct aan de discussie over opgaven en middelen.

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.

## Klant en imago

---

- Huisvesting bijzondere doelgroepen

Door het huidige woningtoewijzingssysteem en door de bezuinigingen in de zorg neemt het aantal bewoners met een (zeer) laag inkomen toe en wonen meer mensen met een fysieke of verstandelijke beperking (o.a. GGZ) in de wijk. Dit legt een steeds grotere druk op de leefbaarheid van woonwijken met (veel) sociale huurwoningen. Om hier voldoende aandacht aan te kunnen geven, hebben we ons team Leefbaarheid qua formatie uitgebreid en zorgen we ervoor dat we meer zichtbaar zijn in de wijk. Daarnaast agenderen we deze huisvestingsproblematiek bij het overleg met gemeenten. We



pleiten voor realisatie van gemengde wijken, met evenwichtige spreiding van woningtypen, eigendomsvormen en huishoudens. Daarnaast vragen we om het ontwikkelen van een gemeentelijke visie op langer zelfstandig wonen en het huisvesten van bijzondere doelgroepen.

- Imago sector

Politieke keuzes kunnen ons imago beschadigen. Denk hierbij aan een toenemend negatief beeld van de woningcorporatie sector door het onvoldoende kunnen realiseren van nieuwe woningen én de hierboven genoemde problematiek. Het imago van de sector kunnen wij niet beïnvloeden. Wél kunnen we actief uitdragen wat ons standpunt is over de genoemde problematiek, wat wij hierin zelf kunnen betekenen en welke maatregelen we hiervoor (zullen) nemen. Dit doen we via ons bewonersblad, door middel van informatie en publicaties op onze website en via ons netwerk van belanghebbenden (gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, maatschappelijke adviesraad et cetera).

### 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 prestatieafspraken en voldoen tijdig en compleet aan deze afspraken.

- Wet en regelgeving

Door het inkomensafhankelijk en passend toewijzen zien we dat er meer huurbuurten 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

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 en digitalisering

We hebben weinig jonge instroom met vaak een andere frisse insteek en die doorgaans sneller zijn met ICT-ontwikkelingen. Het risico bestaat dat we hierdoor mogelijkheden/kansen missen en minder efficiënt werken. De jonge instroom is moeilijk te stimuleren, mede door het imago van de sector. De kennis met betrekking tot ICT wordt via cursussen op peil gehouden. In 2021 nemen we maatregelen om dit te realiseren, mede in het licht van het generatiepact, zoals dat is opgenomen in de CAO-Woondiensten.





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 Arbobeleid 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 2021 is een bedrag van € 195.000 ingerekend. Deze loopt in de jaren daarna op tot € 205.000 in 2025. De daadwerkelijke ontwikkeling van de heffing hangt sterk af van de gebeurtenissen in de sector. De laatste heffing heeft in 2018 plaatsgevonden, in 2019 en 2020 is geen heffing opgelegd. De kans is reëel dat in de toekomst wel weer heffingen opgelegd zullen worden ten behoeve van de verdere sanering van WSG en Vestia. Daarnaast is het niet uit te sluiten dat andere corporaties door overheidsmaatregelen in de problemen komen en aanspraak gaan maken op het saneringsfonds. Hierover maken we ons grote zorgen.

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. Helaas zijn dergelijke heffingskortingen steeds kortlopende maatregelen, waardoor veel projecten van ons niet in aanmerking komen, omdat ze niet aan de gestelde voorwaarden voldoen. Doordat de verhuurderheffing bepaald wordt als percentage van de WOZ-waarde en deze waarde sterk gestegen is, maakt de heffing een steeds groter deel uit van de totale bedrijfslasten. De heffing bedraagt in 2021 naar verwachting € 2,7 miljoen en loopt op tot € 3 miljoen in 2025.

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. Vanwege gebrek aan personele capaciteit hebben ze de aangifte over 2016 niet gecorrigeerd op dit punt. De Belastingdienst heeft aangegeven dat ze door middel van een boekenonderzoek naar de aangifte over 2017 alsnog de onderhoudsvoorziening ter discussie willen stellen. In overleg met onze fiscaal adviseur zijn we voor de begroting uitgegaan van een vrijval ineens van de fiscale onderhoudsvoorziening, om het risico op een hoge belastingrente af te dekken. Deze vrijval zal dan verwerkt worden in de aangiften over 2017, 2018 of 2019. Onze voorkeur heeft verwerking in 2019, omdat we dan slechts een zeer klein bedrag aan belastingrente hoeven te betalen. Ongeacht in welk belastingjaar het verwerkt wordt, leidt het in ieder geval tot een grote betaling in 2021 van ongeveer € 6,1 miljoen. We zullen door middel van een bezwaar tegen onze herziene aangifte vennootschapsbelasting ons recht op de toepassing van de fiscale onderhoudsvoorziening behouden. Na doorlopen van de gehele bezwaarprocedure, die



waarschijnlijk meerdere jaren zal duren, ontvangen we dit bedrag mogelijk deels of geheel weer terug, afhankelijk van de mate waarin wij in het gelijk gesteld worden. Ten aanzien van de reguliere jaarlast aan vennootschapsbelasting verwachten we voor 2021 een te betalen bedrag van ongeveer € 1,4 miljoen (2020: € 1,6 miljoen). In de jaren daarna bedraagt de last gemiddeld € 1,5 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.

### Gevolgen van de coronacrisis

Begin 2020 zijn we geconfronteerd met de uitbraak van het coronavirus. Deze uitbraak heeft uiteindelijk een beperkte impact gehad op onze organisatie. De overheid heeft maatregelen genomen om de uitbraak te beperken en daardoor zijn sociale contacten sterk beperkt. De crisis 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 daarmee de woningmarkt. Daar is nu nog niets van te merken door de zeer lage hypotheekrente en het grote woningtekort. Natuurlijk staan de maatregelen een normale werkgang in de weg en we merken dat het op afstand werken op zoveel verschillende plekken ten koste gaat van de productie. Dit is niet van onoverkomelijke aard. Gelukkig is het aantal ziektegevallen van medewerkers en hun familie relatief beperkt gebleven en is ernstig leed hen bespaard gebleven. Onderstaand belichten we de risico's en impact voor Het Grootslag, zoals we die nu zien op hoofdlijnen.

### Effect inkomen mensen en bedrijven

Een beperkt deel van onze huurders, zowel particulieren als bedrijven, heeft minder inkomen ontvangen als gevolg van de corona-uitbraak. Er zijn slechts met een paar huurders regelingen getroffen voor de huur. De maatregelen die de overheid heeft getroffen om een inkomensterugval voor mensen en bedrijven te compenseren, heeft de impact voor onze doelgroep beperkt. Het is onzeker hoe dit zich in 2021 ontwikkelt omdat er meer faillissementen worden verwacht.

We hielden rekening met een toename van de huurachterstanden, maar dat is zeer beperkt gebleven. We zijn nog niet geconfronteerd met oninbare huurvorderingen als gevolg van de coronacrisis.

### Effect uitvoering van werkzaamheden

Uiteindelijk zijn er betrekkelijk weinig werkzaamheden en ambities vertraagd of uitgesteld, door de maatregelen ter beperking van de verspreiding van het virus. We waken ervoor dat werk zich



ophoopt en later tot problemen leidt. Alles in goed overleg met de huurders en medewerkers. In goed overleg met huurders zijn een paar keuken en badkamerrenovaties uitgesteld bij huurders met een kwetsbare gezondheid. We hebben de RIVM-voorschriften steeds als leidraad gehanteerd. Verder verliep de uitvoering van sommige werkzaamheden 'stroperiger' omdat er minder personeel bij derden beschikbaar was.

Corona heeft een beperkte impact gehad op de lopende nieuwbouwprojecten. De oplevering van projecten is in enkele gevallen iets vertraagd omdat er vertraging was bij levering van materialen, maar grote problemen of vertragingen hebben zich gelukkig niet voorgedaan. Voor nog te starten projecten bestaat ook de kans dat deze vertraging oplopen door onvoldoende beschikbaarheid van personeel, materiaal en de effecten van beperking van het sociaal contact. Dit zorgt mogelijk voor lagere uitgaven en een latere oplevering van de nieuwe woningen.

### Effect financiering

---

Zoals eerder genoemd is de impact op onze huurontvangsten zeer gering en zien we slechts in beperkte mate lagere uitgaven voor onderhoud, woningverbetering en nieuwbouw als gevolg van corona. Per saldo is het effect op onze financiering gering. Voor de komende periode verwachten we ook geen groot effect op de financiering. Mocht er wel sprake zijn van sterke schommelingen in inkomsten en/of uitgaven, dan 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 financiering.

### Effect waardering vastgoed

---

Het is onduidelijk of en zo ja, hoeveel effect de corona-uitbraak heeft voor de waardering van ons vastgoed. De prijsstijgingen zijn afgelopen jaar wederom sterk opgelopen en het woningtekort neemt in onze regio ernstige vormen aan. Het is dus niet de verwachting dat deze crisis de komende jaren impact heeft op de waardering van ons vastgoed. De marktwaarde van ons bezit is in 2020 wederom sterk gestegen, gedreven door de stijging van de WOZ-waarden. Hoe dat op langere termijn uitpakt op basis van alle crisismaatregelen en nog te verwachten maatschappelijke effecten, is zeer onduidelijk. Omdat wij zelf niet sturen op de marktwaarde, maar op de kasstromen, heeft het voor onze bedrijfsvoering weinig gevolgen. Wel heeft het een mogelijk effect 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 impactbeperkt is en dat deze vooral bepaald wordt door de duur van de maatregelen die de overheid heeft genomen. Er is dan ook geen sprake van enige impact op onze bedrijfscontinuïteit. Wel hebben we onze raad van toezicht geïnformeerd dat deze periode negatieve invloed heeft op de realisatie van onze doelstellingen voor 2020 en verder. 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 is de laatste jaren versterkt. 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.
- **Risicomangement** - 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 verantwoordingssysteem 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 afdelingsoverleggen houden we periodiek lunchbijeenkomsten. Verder informeren we elkaar met actueel nieuwsaanbod op intranet.

Medewerkers schuiven regelmatig (digitaal) aan bij vergaderingen van het MT. In deze gesprekken gaat het om voortgangsinformatie, compliance en de realisatie van de doelen die we in het werkplan 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

---

Als woningcorporatie is het belangrijk dat we ons vermogen effectief én efficiënt 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.

Financiële ratio's ultimo 2020			
Ratio	Norm WSW	Interne Norm	Werkelijk
Solvabiliteit	minimaal 15%	minimaal 25%	42,3%
ICR boekjaar	minimaal 1,4	minimaal 2,5	2,8
LTV	maximaal 85%	maximaal 65%	51%
Dekkingsratio	maximaal 70%	maximaal 50%	23%
Externe financiering per vhe	-	maximaal € 36.922	€ 31.714

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. Bij de nieuwbouw investeringen worden we de komende jaren qua mogelijkheden helaas beperkt door de beschikbare locaties in de gemeenten waar we actief zijn. Hierdoor kunnen we niet zoveel woningen aan de woningvoorraad toevoegen als we zouden willen, om tegemoet te kunnen komen aan de grote vraag naar woonruimten. Vanwege de verduurzaming van ons woningbezit nemen de investeringen in ons bestaand bezit de komende jaren toe. In 2020 hebben we € 12,4 miljoen geïnvesteerd in nieuwbouw en € 1,9 miljoen in ons bestaand bezit. Een groot deel van de uitgaven in bestaand bezit hebben betrekking op duurzaamheidsmaatregelen. Daarnaast hebben we voor € 0,3 miljoen twee woningen aangekocht 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.

### Marktwaarde

Het vastgoed in onze jaarrekening waarderen 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 2020 gestegen met ruim € 32,9 miljoen (dat is 9,4% toename). Hiervan wordt € 11,1 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 € 20,7 miljoen. Wijzigingen in huurprijzen, mutatiekansen en andere objectkenmerken hebben een positief effect van € 2,9 miljoen. Aanpassingen in het waarderingshandboek hebben dit jaar een effect van € 1,8 miljoen negatief. Dit zijn zowel aanpassingen van rekenmethoden als wijzigingen in de verwachte toekomstige marktontwikkelingen. Anders dan voorgaande jaren wordt het grootste deel van de waardestijging van ons vastgoed nu veroorzaakt door de WOZ-waarde stijging. In voorgaande jaren waren juist de aanpassingen in het waarderingshandboek de belangrijkste oorzaak van de waardemutatie. Beide oorzaken hebben geen relatie met het door ons gevoerde vastgoedbeleid. Ook dit jaar komen we weer tot de conclusie 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 2020 € 181,4 miljoen. Het gaat hier om ongerealiseerde waardestijgingen, 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. Vorig jaar was in veel gevallen de waarde bij verkoop hoger, maar door de hogere overdrachtkosten komt dat aantal dit jaar lager uit. Dit heeft tot gevolg dat de afslag vanwege beschikbaarheid op € 14,6 miljoen uitkomt, ten opzichte van € 53,3 miljoen vorig jaar.

### **Betaalbaarheid**

---

Een ander aspect waarin de beleidswaarde afwijkt van de marktwaarde is de gehanteerde huurprijzen. In de beleidswaarde wordt ons huurprijsbeleid gevolgd, met als ongewijzigd 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 € 156,4 miljoen.



Hiervan wordt € 129,5 miljoen veroorzaakt door de lagere huurprijzen zelf en € 26,9 miljoen door extra verhuurderheffing. De verhuurderheffing geldt namelijk alleen bij huurprijzen onder de liberalisatiegrens. Vorig jaar bedroeg de afslag vanwege betaalbaarheid € 109,9 miljoen, deze is dus sterk toegenomen. Dit komt doordat de markthuren sterker zijn gestegen dan onze streefhuren: we voeren een gematigd huurbeleid.

### Kwaliteit

---

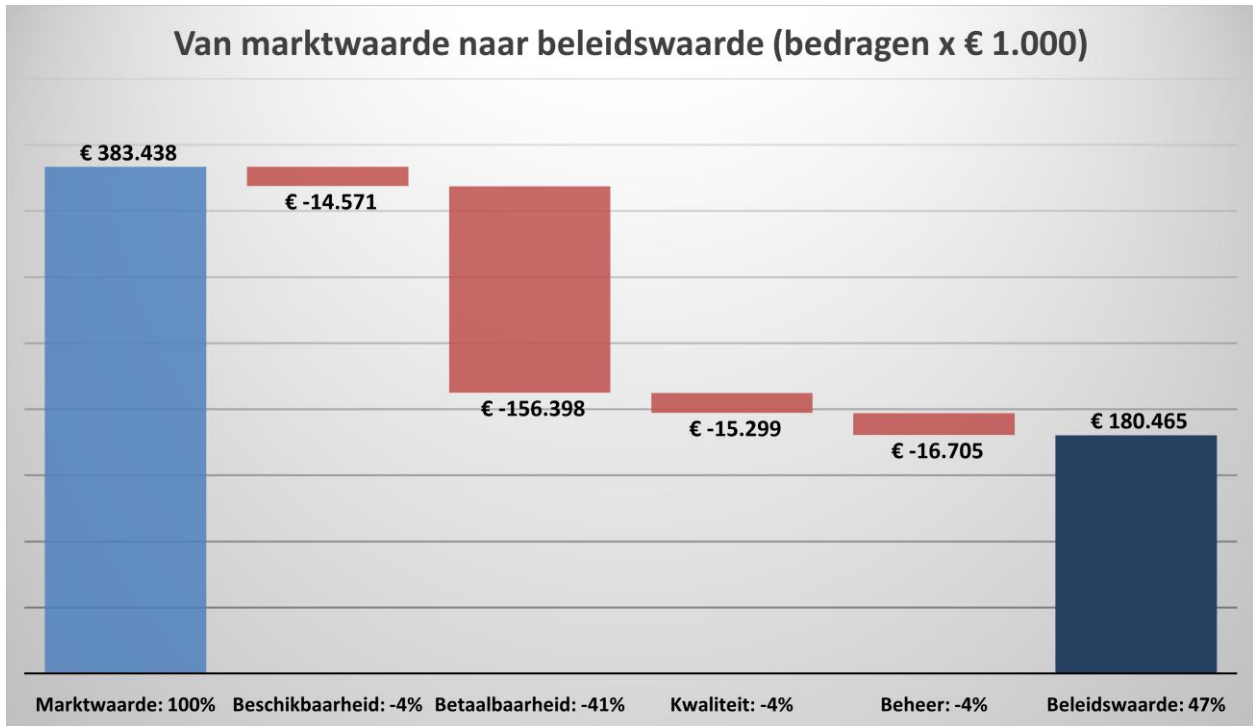
Voor de onderhoudslasten volgen we in de beleidswaarde onze eigen onderhoudsplanning, terwijl in de marktwaarde met voorgeschreven normbedragen gerekend wordt. Deze normbedragen liggen over het algemeen lager dan de door ons gehanteerde onderhoudslasten, omdat in de marktwaarde slechts naar een horizon 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 € 15,3 miljoen. Ten opzichte van vorig jaar is deze gedaald, toen was de afslag € 19,9 miljoen. Dit is het effect van ons onderhoudsbeleid, waarbij we er naar streven de onderhoudscyclus te verlengen door gebruik van duurzame en onderhoudsarmere materialen.

### 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 € 16,7 miljoen. Vorig jaar bedroeg deze afslag € 19,8 miljoen. De daling van de afslag heeft als belangrijkste oorzaak de toename van onze vastgoedportefeuille, zonder dat hierbij de formatie voor het verhuren en beheren is uitgebreid. Dit leidt tot lagere beheerlasten per verhuurbare eenheid.





Dit alles samen heeft als gevolg dat de beleidswaarde ruim lager uitkomt dan de marktwaarde in verhuurde staat. Per eind 2020 bedraagt de beleidswaarde van ons bezit € 180,5 miljoen. Dit is € 203 miljoen lager dan de marktwaarde in verhuurde staat per eind 2020. Dit verschil wordt de maatschappelijke bestemming van ons vermogen genoemd. Hieruit kun je concluderen dat de gehele waardeinstijging van de marktwaarde, die we verantwoord 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.

De beleidswaarde van ons vastgoed is in 2020 gestegen met ruim € 32,9 miljoen, dit is een toename van 22,3%. Hiervan wordt € 8,1 miljoen veroorzaakt door de stijging van het aantal woningen (saldo van nieuwbouw, aankoop en verkoop). De stijging van de huidige huurprijzen (waaronder ook de stijging door woningverbeteringen zoals PV-panelen) heeft een positief effect van € 3 miljoen. Ook de streefhuren<sup>3</sup> zijn gestegen, dit heeft een positief effect van € 7 miljoen. Hier is goed het effect te zien van de verduurzaming (via betere energielabels) én van de gestegen WOZ-waarden: beiden zijn onderdeel van het woningwaarderingstelsel en hebben daarmee invloed op de hoogte van de streefhuren. Lagere verwachte beheerskosten hebben een positief effect van € 3,9 miljoen. De daling van het tarief voor de verhuurderheffing ten opzichte van vorig jaar wordt in de beleidswaarde tenietgedaan door de stijging van de WOZ-waarden, deze vormen de grondslag voor de verhuurderheffing. Tenslotte hebben wijzigingen in het waarderingshandboek nog een positief effect van € 10,9 miljoen, dit betreft vooral wijziging van de gebruikte disconteringsvoet in de berekening.

<sup>3</sup> De huurprijs die we rekenen als de woning opnieuw aangeboden wordt



## Jaarresultaat

---

Het jaarresultaat over 2020 komt uit op € 28,1 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 € 9,0 miljoen. Met de verkoop van woningen behalen we een positief resultaat van € 1,1 miljoen (2019: € 0,8 miljoen). Door wijzigingen in belastinglatenties is in 2020 sprake van een fiscale bate van € 1,7 miljoen. De overige € 6,1 miljoen is het resultaat van onze kernactiviteiten, het verhuren en beheren van sociale huurwoningen (2019: € 7,2 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 € 28,1 miljoen als volgt te bestemmen. Van het niet-gerealiseerde resultaat wordt € 18.566.000 ten gunste van de herwaarderingsreserve gebracht. Het overige resultaat over het boekjaar, € 9.517.000 wordt aan de overige reserves toegevoegd. Dit voorstel is al in de jaarrekening verwerkt.

J. Th. (Hans) Kröger,  
Directeur bestuurder