



# Visitatierapport

SOR  
2015 - 2018



**28 januari 2020**

**Visitatiecommissie**

Hannah Bovenkerk, voorzitter

Jan van der Moolen, visitator

Evelien van Kranenburg-Haagsma, secretaris

Monique Ruimschotel, visitator i.o.

## Voorwoord

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegel functie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

Vanaf 1 juli 2015 geldt voor alle corporaties de verplichting zich tenminste één keer per vier jaar te laten visiteren. Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt dit al sinds januari 2007. Die visitatie houdt in dat een onafhankelijke commissie een geobjectieerd oordeel geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dit oordeel vormt zich door de prestaties en de ambities van de afgelopen vier jaar af te zetten tegen de opgaven in die periode, door de prestaties te laten beoordelen door de belanghebbenden en door de prestaties af te zetten tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie. De methodiek bevat tot slot ook een oordeel over de governance: de kwaliteit van de besturing en van het interne toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die op 1 juli 2009 is opgericht, heeft als doel een geobjectieerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 6.0.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van SOR over de periode 2015-2018.

## Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties</b>	<b>5</b>
<b>1      <b>Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties</b></b>	<b>6</b>
1.1    Terugblik op de vorige visitatie	6
1.2    Recensie	6
1.3    Integrale scorekaart	11
1.4    Samenvatting	12
1.5    SWOT	13
<b>2      <b>SOR</b></b>	<b>15</b>
<b>Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief</b>	<b>16</b>
<b>3      <b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b></b>	<b>17</b>
3.1    Beoordelingskader	17
3.2    Beschrijving van de prestatieafspraken	17
3.3    Relevante ontwikkelingen	18
3.4    Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	18
3.5    Beoordeling feitelijke prestaties	21
3.6    Beoordeling van de ambities	26
3.7    Bewonderpunten en verwonderpunten	28
3.8    Totale beoordeling opgaven en prestaties	28
<b>4      <b>Presteren volgens Belanghebbenden</b></b>	<b>29</b>
4.1    Beoordelingskader	29
4.2    Werkwijze	29
4.3    Belanghebbenden in het werkgebied	29
4.4    Belanghebbenden over SOR	31
4.5    De reputatie van SOR	37
4.6    Bewonderpunten en verwonderpunten	38
<b>5      <b>Presteren naar vermogen</b></b>	<b>39</b>
5.1    Beoordelingskader	39
5.2    Relevante ontwikkelingen	39
5.3    Basisinformatie	39
5.4    Vermogensinzet	40
5.5    Bewonder- en verwonderpunten	41
<b>6      <b>Governance</b></b>	<b>42</b>
6.1    Beoordelingskader	42
6.2    Korte beschrijving governance-structuur	42
6.3    Relevante ontwikkelingen	42
6.4    Strategievorming en sturing op prestaties	42
6.5    Maatschappelijk orientatie raad van commissarissen	45

6.6	Externe legitimering en verantwoording	47
6.7	Bewonderpunten en verwonderpunten	49
6.8	Totale beoordeling Governance	49
<b>7</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>50</b>
	Position paper	51
	Factsheet maatschappelijke prestaties	55
	Overzicht geïnterviewde personen	69
	Korte cv's visitatoren	70
	Onafhankelijkheidsverklaringen	71
	Meetschaal	73
	Werkwijze visitatiecommissie	74
	Bronnenoverzicht	75
	Reputatie Quotiënt Model SOR	76
	Waardering netwerk SOR	77
	Uitgebreid overzicht prestaties	78

## **Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties**

# 1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties

## 1.1 Terugblik op de vorige visitatie

In 2015 is SOR gevisiteerd over de jaren 2010 tot en met 2014. De visitatie besloeg een periode van vijf jaar vanwege de reorganisatie bij SOR die in het jaar 2014 is gestart en uiteindelijk in 2016 is afgerond. Voor deze visitatie is methodiek 5.0 toegepast.

De eindconclusie van de visitatie was dat SOR maatschappelijk ‘voldoende tot ruim voldoende’ presteert. De visitatoren kwamen met de conclusie dat SOR het prestatieniveau van de voorgaande visitatie over het algemeen heeft voortgezet of verbeterd. In onderstaande tabel zijn de scores per prestatieveld weergegeven.

Prestatievelden maatschappelijk visitatiestelsel	Eindcijfer
<b>Presteren naar opgaven en ambities</b>	7,2
<b>Presteren volgens belanghebbenden</b>	7,0
<b>Presteren naar vermogen</b>	6,4
<b>Governance</b>	6,9

Voor SOR is de visitatie naast een belangrijk verantwoordingsinstrument ook een leer- en ontwikkelinstrument. Het in 2014 opgestelde ondernemingsplan ‘De nieuwe koers, 2015-2018’ is getoetst aan de uitkomsten van de visitatie. De visitatie gaf een bevestiging van de inmiddels ingeslagen weg. Daarnaast kwamen uit de visitatie aanscherpingen en verbeterpunten die SOR in een verbeterplan heeft opgenomen.

In de jaren 2015 – 2018 zijn de verbeterpunten uitgevoerd. In totaal zijn er twaalf verbeterpunten geformuleerd. Naar aanleiding van verbetering op het gebied van ‘presteren naar opgaven en ambities’ is onder andere duurzaamheidsbeleid opgesteld en in de complexbeheerplannen opgenomen en is een verbeterplan gemaakt in het proces en de aanpak van huurachterstanden.

Er is aandacht en energie uitgegaan naar het verbeteren van de betrokkenheid van huurders en de andere stakeholders bij de strategie- en beleidsontwikkeling van SOR. Dit heeft zich onder andere geuit door de organisatie van verschillende stakeholderbijeenkomsten voor onder andere het nieuwe ondernemingsplan. Daarnaast is een visie op dienstverlening opgesteld

Op het gebied van ‘presteren naar vermogen’ is onder andere de vastgoedsturing verder geoptimaliseerd en is de portefeuille extendible leningen in zijn geheel afgebouwd.

Met betrekking tot verbetering op het gebied van ‘governance’ is onder andere een inwerk/introductieprogramma opgesteld voor nieuwe leden van de raad van commissarissen. Op het gebied van integriteit en risicomanagement zijn trainingen en bijeenkomsten georganiseerd om het in het DNA van de organisatie te krijgen.

In de kwartaalrapportages is de voortgang op de uitvoering van de verbeterpunten gemonitord. Daarnaast is ten behoeve van de raad van commissarissen periodiek een update gemaakt van de uitvoering van het verbeterplan.

## 1.2 Recensie

In de gesprekken die ten behoeve van de visitatie zijn gevoerd, is de commissie onder de indruk geraakt van het charisma van de bestuurder en de waarden van waaruit hij opereert. Deze eigenschappen weet hij met gebruik van de nodige creativiteit goed in de corporatie te verankeren. Het feit dat de corporatie een categorale woningcorporatie voor ouderen is, draagt bij aan het sterk gefocust zijn op de doelgroep.

### **De omgeving**

Door wet- en regelgeving lijken alle partijen die met de doelgroep werken nu in een impasse te verkeren. De zorgpartijen zouden graag zien dat hun problemen door de corporatie worden opgelost, terwijl de corporatie, die net een beetje uit zwaar weer tevoorschijn komt, zelf de broekriem nog steeds moet aanhalen en geen cadeautjes kan weggeven. Een voorbeeld is b.v. het aflopen van een contract met zorgpartijen die nu niet beschikken over geld om te investeren en die daarom de bal bij de corporatie leggen. Terwijl de corporatie vanuit het hart graag wil meedenken om een oplossing te vinden voor hun probleem, maar heel makkelijk een financieel veel beter contract met andere partijen kan afsluiten. Door gewijzigde wet- en regelgeving en het verscherpte toezicht moet de corporatie nu strakke keuzes maken ten eigen faveure. De commissie acht dit een voor de hand liggende reactie. Om hieraan te ontsnappen kan de corporatie wellicht meer inzetten op samenwerking om op die manier schaalvoordeel op het gebied van inkoop te bereiken.

Het beleid van de gemeente Rotterdam was aanvankelijk gericht op koopwoningen en het duurdere segment huurwoningen. De wens van de gemeente om de sociale woningbouw helemaal af te bouwen heeft het niet gehaald dankzij protesten van huurdersverenigingen en een uitgeschreven referendum.

Nu is in de woonvisie opgenomen dat sociale woningbouw in 12 jaar moet worden afgebouwd, waarbij een uitzondering is gemaakt voor ouderen- en jongerenhuisvesting.

Doordat het bezit verspreid is over zes gemeenten is het lastig focus aan te brengen in het portefeuillemanagement. Volkshuisvestelijk is de focus voornamelijk op Rotterdam gericht, zeker wat betreft leefbaarheid en sociaal beheer. De commissie stelt vast dat de verkokering tussen de maatschappelijke velden niet bijdraagt aan het vinden van horizontale en innovatieve oplossingen.

Tegelijkertijd schitteren er nieuwe vergezichten als het gaat om een goede en innovatieve samenwerking tussen wonen, zorg en welzijn. Iets wat de corporatie heeft bewezen in de afgelopen periode. Tot 2040 zal de doelgroep alleen maar uitbreiden en een steeds groter beroep doen op de terugtrekkende overheid. Hier liggen mogelijkheden voor creatieve en innovatieve geesten zoals die van de bestuurder. De commissie is van mening dat de corporatie, meer speciaal de bestuurder, hierin een voortrekkersrol kan vervullen.

### ***Wat heeft de corporatie geleerd van het verleden en wat heeft ze gedaan met de aanbevelingen uit de vorige visitatie?***

Het verscherpte toezicht en het Bijzonder Beheer van het WSW heeft iedereen binnen SOR tot nadenken gestemd. Waar het in het verleden vooral ging om bouwen, bouwen, bouwen en stenen heeft de raad van commissarissen bewust gekozen voor een koerswijziging; in het verlengde hiervan lag ook de benoeming van een ander type bestuurder. De raad van commissarissen wilde verder doorpakken en dat is ook gebeurd, maar wel altijd in samenwerking en overleg met alle betrokkenen. Dat deze boodschap goed is overgekomen blijkt uit alle interviews die gehouden zijn met de belanghebbenden. Zij hebben waardering voor de heldere koers en de manier waarop daaraan invulling wordt gegeven, ook al is het soms ongemakkelijk. De huurders hebben veel meer inspraak gekregen, zeker waar het gaat om het beleid. Er wordt recht gedaan aan de ambitie: comfortabel wonen voor ouderen.

SOR heeft hard gewerkt aan de communicatie; dit is echter een onderwerp waarop altijd weer nieuwe inzichten ontstaan met andere methodieken. De commissie heeft er vertrouwen in dat het enthousiasme binnen SOR hier steeds weer zal zorgen voor spraakmakende initiatieven. Dat de duurzaamheid is achtergebleven is genoegzaam bekend. De commissie kijkt vol verwachting uit naar de periode na 2023.

### ***Doet de corporatie de goede dingen en doet ze de dingen goed?***

Met de komst van de nieuwe bestuurder is een nieuw klimaat ontwikkeld in nauwe samenwerking met de raad van commissarissen. De complementariteit op het terrein van werken vanuit de bedoeling, dus vanuit het hart maar met een scherp oog voor de financiën is goed tot zijn recht gekomen en waardevol.

SOR staat sinds november 2014 onder verscherpt toezicht van het CFV en daarna Aw, i.v.m. de financiële ratio's, de risico's van het zorgvastgoed en de portefeuille extendible leningen. De SOR heeft toen een herstelplan ingediend met eind 2015 een update. SOR werd gevraagd actief te sturen op het zo snel mogelijk voldoen aan de ratio's van de Aw. De portefeuille extendible leningen is op eigen initiatief afgebouwd, hetgeen bestuurlijk respect verdiend en door de commissie hogelijk wordt gewaardeerd. Daarnaast is de SOR sinds 2014 ook geplaatst bij het Bijzonder Beheer van het WSW en krijgt daardoor alleen toestemming voor herfinanciering. Maar het WSW constateert dat de nieuwe bestuurder sinds ultimo 2015 voortvarend aan de slag is gegaan en werkt aan de verbetering van de organisatie. Het risicomanagement komt van de grond, SOR heeft nu een heldere visie en strategie met een pragmatische uitwerking van de portefeuillestrategie, kent periodieke risicorapportages en een masterplan voor het zorgvastgoed en een nieuw ondernemingsplan 2019-2022. De personele reorganisatie is eind 2015 afgerond. SOR zoekt naar een balans tussen de volkshuisvestelijke ambities en het financieel herstel, waarbij het herstelplan leidend is. SOR streeft ernaar om in 2023 uit het verscherpte toezicht te komen. Dat is later dan voorgenomen en kent als belangrijkste reden het sociaal huurakkoord dat Aedes met de Woonbond heeft gesloten. Het risicoprofiel is gedurende de visitatieperiode duidelijk verlaagd en er is sprake van een adequaat risicomanagement en een betere sturing en verantwoording. Als gevolg van het verscherpte toezicht van Aw en Bijzonder Beheer van WSW heeft SOR alles op alles gezet om zo snel mogelijk de financiële ratio's op orde te krijgen.

Desalniettemin weet SOR ondanks deze beklemming heldere keuzes te maken op het vlak van wonen en zorg. Er is een heldere visie op de aanpak van het zorgvastgoed en de organisatie is zowel in structuur als met behulp van cultuurinterventies kwalitatief op goed niveau gebracht. De visitatiecommissie was onder de indruk van de snelheid en kwaliteit van een reeks van maatregelen om weer een 'reguliere' corporatie te worden.

De raad van commissarissen heeft strak gestuurd op verbetering van de financiële positie van de corporatie en heeft zich vooral gericht op het proces en de inhoud, terwijl voor de bestuurder de relatie en het thuisgevoel voorop staat. Dit zou in de vergadering wat meer een plek mogen krijgen, zeker nu de vooruitzichten goed zijn. De raad van commissarissen heeft het voornemen meer de klankbordrol te willen vervullen. De commissie adviseert de raad van commissarissen zich expliciet te beraden over zijn rol en stijl in het licht van de levensfase en de ontwikkeling van de corporatie.

De commissie heeft grote waardering voor het personeelsbeleid. In het gebouw zie je overal uitingen van ludieke en speelse vormen om medewerkers mee te laten denken over nieuwe methoden, innovatie en wetenswaardigheden, allemaal met het doel de samenwerking te intensiveren. En dat lukt ook: mensen weten elkaar snel te vinden om oplossingen te genereren. Het strategietraject is op die manier tot stand gekomen. De driekamerfilosofie bij vastgoedsturing is eveneens gebaseerd op samenwerking en werpt zijn vruchten af. Medewerkers zeggen te floreren bij de nieuwe cultuur die is ontstaan. De commissie is van mening dat tevreden medewerkers direct leidt tot tevreden huurders.

Aangenaam verrast werd de commissie door de gesprekken met de huurders. Uiteraard zijn er altijd verbeteringen mogelijk zoals het bijna obligate onderwerp communicatie. Vanuit het huurdersplatform is de wens naar voren gekomen om een track and trace systeem voor klachtafhandeling aan te schaffen. Dat geeft bewoners meer inzicht in de planning en is een vorm van verwachtingenmanagement. Ook geven zij het advies mee om meer zaken gezamenlijk in te kopen, en meer gebruik te maken van subsidies, hetgeen naar hun inzicht tot financieel voordeel zou leiden.

SOR heeft in gezet op een professionaliseringstraject opdat de bewoners daadwerkelijk leren te participeren en gesprekspartner zijn op de thema's die voor hen van belang zijn. De huurders werden maximaal betrokken bij de beleidsontwikkeling maar ook b.v. destijds bij het wervings- en selectieproces van de nieuwe bestuurder



***Betaalbaarheid, beschikbaarheid en woonruimteverdeling voor de doelgroep***

In de afgelopen periode heeft SOR geen sociale huurwoningen verkocht; ook is het aantal geliberaliseerde huurwoningen niet toegenomen. Daardoor genereert SOR geen extra vermogen en moet dus in veel gevallen pas op de plaats maken tot 2023. Het beschikbare vermogen wordt doelmatig ingezet om het woningbezit technisch op peil te houden en te investeren in zorgvastgoed. De commissie ziet hierin het daadwerkelijk naleven van de visie en missie door maximaal te investeren in de doelgroep.

SOR wijst passend toe via het woonruimteverdeelsysteem. Door verschillende partijen is nog eens benadrukt dat dit systeem niet volledig recht doet aan de doelgroep. Gelukkig is er een verkorte route ontwikkeld voor 50-plussers zonder kinderen, statushouders en Rotterdammers met een meervoudige psychosociale beperking. De commissie heeft onder meer gesproken met partijen die autonoom dan wel in samenwerking met SOR nieuwe wegen ontwikkelen om de doelgroep beter te bedienen.

SOR streeft naar 100% maximaal redelijk wat betreft streefhuur tenzij het om een uitzonderingsgeval gaat. Ook werkt zij aan het verlagen van de servicekosten. Het aantal huisuitzettingen is aanzienlijk gedaald als gevolg van een weloverwogen beleid

***Leefbaarheid en veiligheid***

Naast de reguliere taken probeert de corporatie ook in te zetten op leefbaarheid door o.a. in een plint een gemeenschapsruimte in te richten en deze gratis beschikbaar te stellen. SOR stuurt op maximale participatie van bewoners en kent naast de vele vrijwilligers die b.v. een receptie bemannen ook ambassadeurs die nieuwe bewoners wegwijs maken en helpen zich snel thuis te voelen.

De extramuralisering in de zorg heeft direct invloed op een grote groep ouderen die voorheen werd verzorgd in verzorgingshuizen, maar nu langer zelfstandig blijft wonen en daarmee hogere eisen stelt aan SOR. Bij zittende bewoners is er nogal eens weerstand tegen de komst van leden van deze doelgroep.

***Wonen en zorg***

Het niet tekenen van het Convenant Huisvesting Bijzondere doelgroepen is een strategische keuze van SOR geweest om te voorkomen dat haar kwetsbaarheid zou toe nemen door een evenredig aantal zorgbehoevenden. De thematiek van dubbele vergrijzing en langer thuis wonen is een voortdurend aandachtspunt voor SOR. De gemeente Rotterdam betreurt deze stellingname en is van mening dat door het wel tekenen er betere afspraken gemaakt hadden kunnen worden.

***Vastgoed inclusief duurzaamheid***

De commissie heeft er begrip voor dat SOR het thema duurzaamheid niet bovenaan haar prioriteitenlijstje heeft staan, maar eerst en vooral stuurt op het opheffen van het verscherpt toezicht en het bijzonder beheer. Desondanks is zij er wel in geslaagd heldere doelen te formuleren op het thema duurzaamheid en die ook te realiseren. Het huurdersplatform gaf aan dat zij goed zijn voorgelicht over de afwegingen die ten grondslag lagen aan de gemaakte keuzes. Ook dit is weer een voorbeeld van goede samenwerking.

***Hoe staat het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit van de corporatie, missie en ambities en de context van de corporatie***

De commissie vindt het bewonderenswaardig dat SOR alle afspraken uit het intensieve traject met Rotterdam over de prestatieafspraken heeft gerealiseerd; er ligt een heldere maatschappelijke opgave die goed geëvalueerd kan worden. Het Masterplan Zorgvastgoed is zonder meer ambitieus te noemen.

***Wat betekent dit voor de toekomst (vooruitblik en verbeterpunten)***

Dat de bestuurder een sociaal hart heeft komt in alle gesprekken pregnant naar voren. Hij weet dit in de organisatie goed uit te dragen en te verankeren, waarbij de commissie aantekent dat dit een langdurig proces is dat moeilijk te versnellen is. Daarbij wil de commissie ook waarschuwen voor de kwetsbaarheid wanneer de bestuurder nu zou wegvallen. De SOR hoopt in 2023 het herstelplan volledig te hebben uitgevoerd. Het is zaak nu al vast te beginnen om na te denken over de toekomst na 2023.

Koerswijziging van stenen naar wonen vanuit het hart en het thuisgevoel zijn goed verankerd in de organisatie. Buiten de organisatie kan dit imago en de naamsbekendheid nog versterkt worden. Er is sprake van een duidelijke kentering in de manier waarop SOR ouderen wil huisvesten. Hierin onderscheidt zij zich nu en dat betekent een USP voor de toekomst. Regelmatige evaluatie van de functionaliteit van gebouwen kan daarbij behulpzaam zijn. De commissie heeft veel waardering voor de wijze waarop SOR bewoners aanzet tot en mogelijkheden biedt voor zinvolle tijdsbesteding en een rol in de maatschappij in de vorm van ambassadeurschap. SOR heeft hier al ervaring mee en zou dit instrument nog meer kunnen inzetten als een middel tegen de veelvoorkomende eenzaamheid. De basis hiervoor is al gelegd en kan met inzet van de SOR verder uitgebreid worden.

SOR kan nog meer transparant worden door de website te gebruiken voor allerlei wetenswaardigheden die huurders aangaan, zoals de overleggen en vooral de resultaten daarvan. Communicatie blijft altijd een aandachtspunt en diversificatie hierin en gebruikmaking van meerdere kanalen tegelijkertijd kan dit versterken.

Dit kan tegelijkertijd meewerken om in plaats van bescheiden wat meer op de voorgrond te treden.

Het huidige disruptieve tijdsgewricht noopt voor de toekomst tot innovatieve samenwerking met collega corporaties, zorgpartijen maar ook onderwijs. Dit biedt mogelijkheden voor een toekomst waarin alle maatschappelijke sectoren zich samen moeten buigen over wijkgerichte problematiek.

Wat de raad van commissarissen betreft lijkt het verstandig te werken met een besluitenlijst bij de notulen en zorg te dragen voor traceerbaarheid van de besluiten.

De commissie is van mening dat de huidige bestuurder over voldoende kwaliteiten beschikt om hierin het voortouw te nemen en SOR nog prominenter op de kaart te zetten.

### 1.3 Integrale scorekaart

Presteren naar opgaven en ambities												
	Thema								gemiddelde	weging	eindcijfer	
	1	2	3	4	5	6	7					
Prestaties in het licht van de opgaven	7	6	7	7	6	7	7		6,7	75%	<b>7,0</b>	
Ambities in relatie tot de opgaven									8	25%		
Presteren volgens belanghebbenden												
	Thema								gemiddelde	weging	eindcijfer	
	1	2	3	4	5	6	7					
Maatschappelijke prestaties	6,6	7,0	5,7	6,4	6,7	7,1	7,3		6,6	50%	<b>6,9</b>	
Relatie en communicatie									7,6	25%		
Invloed op beleid									6,9	25%		
Presteren naar vermogen												
									gemiddelde	weging	eindcijfer	
Vermogensinzet									7	100%	<b>7</b>	
Governance												
									gemiddelde	weging	eindcijfer	
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming							8	8,0	33%	<b>8,2</b>	
	Prestatiesturing							8				
Maatschappelijke rol RvC									8	33%		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie							9	8,5	33%		
	Openbare verantwoording							8				

De nummers bij de thema's in de tabel verwijzen naar de thema's die zijn onderscheiden in paragraaf 3.2:

1. Realiseren aantrekkelijke woonmilieus: renovatie en groot onderhoud
2. Liberalisatie: transitie zorgvastgoed
3. Woningvoorraad met toekomstwaarde: verduurzaming
4. Betaalbaarheid en beschikbaarheid
5. Huisvesten van urgente/bijzondere doelgroepen
6. Wonen met zorg/ouderenrenhuisvesting
7. Leefbaarheid/welzijn/inclusiviteit

In dit visitatierapport is de voorgeschreven meetschaal gehanteerd, conform de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Versie 6.0. De meetschaal is opgenomen in de bijlagen. De decimalen zijn ontstaan door het gemiddelde van de onderliggende cijfers te berekenen.

Het ijkpunt (norm) voor Presteren in het licht van de Opgaven, de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance is een 6.

## 1.4 Samenvatting

De visitatie van SOR over de periode 2015-2018 heeft plaats gevonden aan de hand van de visitatiemethodiek 6.0. De interviews met interne en externe belanghebbenden vonden plaats op 22 en 23 mei 2019.

In deze samenvatting worden per perspectief op hoofdlijnen de beoordelingen geschetst.

### Presteren naar Opgaven en Ambities: 7,0

SOR weet ondanks de beklemming van het herstelplan en de daarin opgenomen ratio's om weer snel te kunnen voldoen aan de eisen van Aw en WSW toch goed keuzes te maken in haar ambities en beleid. De meeste daarvan worden neergelegd in de prestatie afspraken waarbij die met Rotterdam daadwerkelijk afspraken zijn met wederkerigheid en die met de andere 5 gemeenten waar SOR bezit heeft, er sprake is van een bod aan de gemeente dat bij acceptatie wordt opgevat als een prestatieafpraak. SOR weet op de meeste onderdelen meer te doen dan wat afgesproken is. Dat betreft onder meer de betaalbaarheid en beschikbaarheid en wonen met zorg. Op die onderdelen scoort SOR een 7. Op de onderdelen liberalisatie en huisvesten van bijzondere doelgroepen scoort SOR een 6: er wordt voldaan aan het ijkpunt.

Wat betreft de ambities scoort SOR een 8: de visitatiecommissie was onder de indruk van de draai die gemaakt is aan het begin van de visitatieperiode en de wijze waarop aan de nieuwe ambities vorm en inhoud wordt gegeven en de focus die daarop gelegd is, binnen de beperkte financiële mogelijkheden. Maar ook hoe daar intern en extern over gecommuniceerd werd en wordt en hoe samenwerking gestalte krijgt met diverse partners in de keten van wonen en zorg en hoe daarvoor draagvlak georganiseerd wordt. SOR wordt duidelijk als visionair gezien.

### Presteren volgens Belanghebbenden: [6,9]

De belanghebbenden van SOR zijn over het algemeen tevreden over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Het meest tevreden zijn zij gemiddeld genomen over de inzet van SOR op leefbaarheid, welzijn en inclusiviteit (7,3) en over de ouderenhuisvesting en wonen met zorg (7,1). Wat minder tevreden zijn de belanghebbenden over de toekomstwaarde van de woningvoorraad van SOR, hiervoor geven zij een gemiddeld cijfer van een 5,7. De belanghebbenden begrijpen dat gezien het herstelplan, de mogelijkheden van SOR op het gebied van verduurzaming beperkt zijn. Toch vinden zij dat in de beperkte ruimte die er is, meer gedaan kan worden op dit gebied. Denk bijvoorbeeld aan ledverlichting of gezamenlijke inkoop.

De open en transparante relatie en communicatie van SOR met haar belanghebbenden wordt zeer gewaardeerd (7,6). Ook de invloed op het beleid is prima in orde, al zou er samen wat sneller geacteerd mogen worden en kan de invloed op een aantal vlakken nog wat beter. De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel dan ook met een 6,9.

### Presteren naar Vermogen: 7,0

Door de druk van de financiële ratio's van Aw en WSW moet SOR schipperen tussen de volkshuisvestelijke en maatschappelijke ambities en het blijven voldoen aan de normstellingen van beide organisaties. Met de bijstelling van het beleid en de duidelijke prioriteit bij de huurder worden heldere keuzes gemaakt bij de transitie van het zorgvastgoed, bij de verduurzaming, bij het huurbeleid en bij investeringen ten behoeve van de doelgroep. Nadruk ligt op het technisch op peil houden van het bezit, op goed werkende voorzieningen en op kunnen investeren als de markt daar om vraagt. Dat alles binnen de beperkte financiële mogelijkheden als gevolg van het geplaatst zijn in de afdeling bijzonder beheer van het WSW. Daarnaast is een goede balans tussen prijs en kwaliteit leidend bij voorgenomen investeringen. Daar waar het gewenst is om visie en beleid te vertalen maar het als SOR niet zelfstandig te kunnen, wordt op innovatieve wijze gezocht naar samenwerking met andere partijen in de keten van wonen en zorg. De visie en vertaling daarvan in concrete doelen, alsmede de kwaliteit van de risicobeheersing en de verschillende vormen van duidelijke verantwoording, maakten dat de commissie een pluspunt heeft gegeven.

### Governance: 8,2

In 2015 is een nieuwe bestuurder benoemd die vervolgens in 2019 opnieuw voor vier jaar werd benoemd. Het verscherpte toezicht heeft bijgedragen de SOR weer de goede kant uit te krijgen: de organisatie is afgeslankt, er zijn strakke ratio's en de cultuurverandering is met succes ingezet en in alle opzichten merkbaar in de organisatie. Ondanks de krappe budgetten zijn de relaties goed gebleven. De visie op huisvesting van ouderen is relevant en kent verschillende woonconcepten. Bij de ontwikkeling hiervan zijn de stakeholders betrokken. De visie is helder vertaald, wordt actief gehanteerd en kan goed worden gemonitord zodat doelen en plannen indien nodig herijkt kunnen worden.

SOR beschikt over een compleet monitorings- en rapportagesysteem zodat de prestatieafspraken goed gevolgd en geëvalueerd kunnen worden. Overigens is de raad vanaf het begin van het proces betrokken bij de te maken prestatieafspraken. De Raad van Commissarissen heeft aangedrongen op verbetering van de stukken zodat deze beter aansluiten bij zijn informatiebehoeften. Voor de raad zijn zowel het 'thuisgevoel' van de bewoners als het volkshuisvestelijk aspect van wezenlijk belang. De ratio's blijven door de jaren heen goed.

Voor de raad van commissarissen zijn er vaste thema's als het gaat om zijn maatschappelijke rol. Aantoonbaar gaat het dan over risicomangement, portefeuillestrategie en grondbeleid, de herziene Woningwet, governance, wonen en zorg, leefbaarheid in wijken, welzijn, huurbeleid en integriteit. Voor de raad ligt de nadruk op op beschikbaarheid, betaalbaarheid en leefbaarheid. Vanuit zijn maatschappelijke rol benut de raad de contacten met het huurdersplatform, de bewonerscommissies en de ambassadeurs om optimaal voeling te houden met wat er leeft.

De corporatie communiceert actief over bijgestelde plannen en er is veel formeel en informeel overleg.

Er is aandacht voor de leesbaarheid en stukken zodat ze voor de onderscheiden doelgroep goed te begrijpen zijn.

### 1.5 SWOT

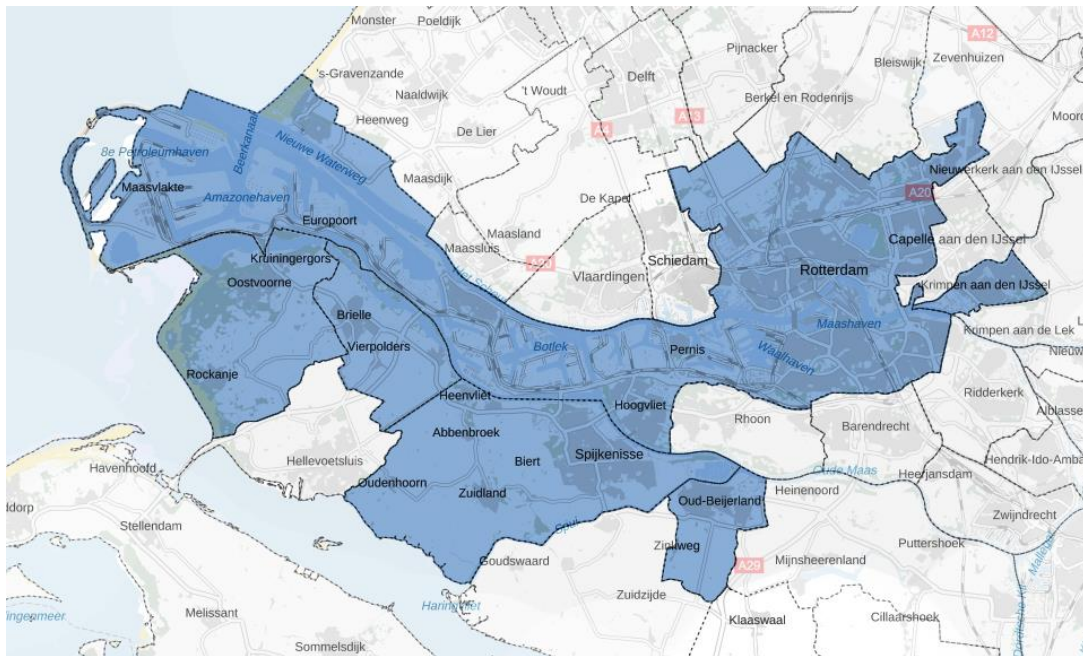
In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

Verbeterpunten	Sterkte punten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>De identiteit van de corporatie valt samen met de bestuurder en is daardoor kwetsbaar</b></li> <li>• <b>Er mag nog meer gestuurd worden op communicatie intern en extern</b></li> <li>• <b>Er wordt strategisch nog bescheiden gepreludeerd op de situatie nadat het herstelplan is verwezenlijkt</b></li> <li>• <b>De functionaliteit van gebouwen voor bestaande en mogelijk nieuwe doelgroepen moet worden geëvalueerd</b></li> <li>• <b>Ouderen willen van betekenis zijn, dus zet ze nog meer in en vervul de rol van facilitator</b></li> <li>• <b>De nieuwe cultuur zit al wel in de haarvaten, maar moet nog verder gestabiliseerd worden</b></li> <li>• <b>Identiteit en imago mogen nog meer uitgedragen worden</b></li> <li>• <b>Wees ook transparant over de contacten met de huurders en resultaten van de overleggen op de website</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De organisatiecultuur 'vanuit het hart' is doorleefd en wordt door de omgeving herkend</li> <li>• De focus op de doelgroep is voortdurend en op alle niveaus in de corporatie aanwezig</li> <li>• Expertise van de corporatie op de doelgroep wordt door de stakeholders herkend en erkend</li> <li>• De bestuurder wordt door alle geïnterviewden ervaren als een inspirator</li> <li>• Het imago van de SOR is zeer positief; de SOR heeft veel goodwill in Rotterdam</li> <li>• De bestuurder is een visionair en conceptueel denker en kan nog meer de voorttrekkersrol op zich nemen ten aanzien van het sociaal domein</li> <li>• Denk Mee café waarin corporaties en zorg- en welzijnsinstellingen, maar ook huurders participeren om de nieuwe toekomst vorm te geven</li> <li>• Innovatieve vormen van strategie- en beleidsontwikkelingen</li> <li>• De krappe financiële marges leiden tot onverwachte nieuwe samenwerkingspartners en middelen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integraal kostenbewustzijn</li> <li>• Capaciteit om op basis van gedegen en snelle managementinformatie snel bij te sturen.</li> <li>• De corporatie staat open voor alle vormen van samenwerking met partijen in de zorg- en welzijnssector die allemaal de onderlinge afhankelijkheid t.o.v. elkaar ervaren</li> </ul>
<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Schakel de zorgverzekeraars in om een nieuwe toekomst te ontwerpen</b></li> <li>• <b>Beleg een 'ongemakkelijke' lunch voor de raden van commissarissen van wonen, welzijn en zorg</b></li> <li>• <b>Benader fondsen voor experimenten</b></li> <li>• <b>Samenwerken op onderdelen om schaalvoordelen te behalen (bijv. inkoop t.b.v. onderhoud en subsidies)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelingen en daarmee samenhangende regels en voorschriften op de woon- en zorgmarkt vinden plaats op landelijk niveau</li> <li>• Verkoking tussen zorg, welzijn en wonen belemmeren creatieve horizontale oplossingen</li> <li>• Particuliere en buitenlandse investeerders zullen zeker hun slag gaan slaan in deze aarzelende markt</li> </ul>

## 2 SOR

SOR is een corporatie met ruim 5.200 woningen (CIP februari 2018) werkzaam in de gemeenten Rotterdam, Nissewaard, Krimpen aan den IJssel, Hoeksche Waard, Brielle en Westvoorne. In deze regio is SOR de grootste gespecialiseerde woningcorporatie.



Het overgrote deel van het bezit van SOR ligt in de gemeente Rotterdam. De gemeente Rotterdam is een grootstedelijke gemeente in de Nederlandse provincie Zuid-Holland en telt 644.527 inwoners (1 januari 2019) volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Hiermee is de gemeente qua inwoners de op een na grootste gemeente van Nederland. De gemeente maakt deel uit van het samenwerkingsverband Stadsregio Rotterdam en de Metropoolregio Rotterdam Den Haag.

In Rotterdam staan ruim 300.000 woningen, waarvan 44% huurwoningen van woningcorporaties zijn. SOR heeft ruim 4.400 woningen in de gemeente Rotterdam.

De gemeente Brielle is de tweede gemeente, hier heeft SOR anno 2018 slechts 293 woningen. In de overige gemeenten is het bezit van SOR nog kleiner.

SOR richt zich op comfortabel en veilig wonen voor 50-plussers en heeft daarbij bijzondere aandacht voor (kwetsbare) senioren met een beperkt inkomen. SOR biedt hoogwaardige woningen met aanvullende diensten en faciliteert zorgverlening door andere partijen. SOR streeft naar acceptabele woonlasten, veiligheid en duurzaamheid.

SOR wordt geleid door een directeur bestuurder. De raad van commissarissen houdt toezicht op de directeur bestuurder. De raad van commissarissen bestaat uit 5 leden.

## **Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief**



## 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

### 3.1 Beoordelingskader

Bij Presteren naar Opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.

De opgaven en de geleverde prestatie zijn gedetailleerd weergegeven in de Prestatiemonitor, die als bijlage is bijgevoegd. De Prestatiemonitor bevat gedetailleerde informatie in aanvulling op de in onderstaande paragrafen beschreven beoordeling van de visitatiecommissie.

### 3.2 Beschrijving van de prestatieafspraken

SOR heeft prestatieafspraken met de gemeenten:

- Rotterdam
- Brielle
- Nissewaard
- Hoeksche Waard
- Westvoorne
- Krimpen aan den IJssel

Met Rotterdam heeft de SOR in alle jaren prestatieafspraken. Aan de overige gemeenten wordt jaarlijks een bod gedaan en dit zijn tegelijkertijd dan de afspraken. Dit geldt voor de jaren 2017 en 2018. Daarvoor was dat nog niet het geval.

De thema's van de prestatieafspraken in de grootste gemeente zijn normaal leidend. In overleg met SOR is voor deze visitatie gekozen voor een indeling met specifieke thema's. Deze thema's zijn:

1. Realiseren aantrekkelijke woonmilieus en specifiek renovatie en groot onderhoud
2. Liberalisatie en specifiek de transitie van het zorgvastgoed
3. Woningvoorraad met toekomstwaarde incl. de verduurzaming
4. Betaalbaarheid en beschikbaarheid
5. Huisvesten van urgente/bijzondere doelgroepen
6. Wonen met zorg/ouderenhuisvesting (samenwerking & inhoud)
7. Leefbaarheid/welzijn/inclusiviteit (samenwerking & inhoud)

De indeling van deze thema's is bewust gekozen vanuit de algemene thema's uit de prestatieafspraken 2015-2016, 2017 en 2018 voor Rotterdam met daarnaast een enkel relevant thema uit de afspraken met de 5 randgemeenten voor 2017 en 2018 en vervolgens toegespitst op de SOR als categorale instelling gericht op wonen en zorg. Dat levert bij 3 thema's een specifiekere aandacht voor onderwerpen die relevant zijn voor de SOR die beoordeeld zijn. Voor alle corporaties zijn rijksprioriteiten benoemd waarvan corporaties geacht worden deze in hun bod op de woonvisie (en dus in de prestatieafspraken) te betrekken. Een corporatie moet de rijksprioriteiten verplicht in overweging nemen, maar zij kan wel, mits goed onderbouwd en in overleg met gemeente en huurdersorganisatie, besluiten dat er voor een of meer rijksprioriteiten lokaal geen prestaties worden geleverd.

De vier rijksprioriteiten voor de periode 2016 t/m 2019 zijn:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
- Realisatie van een energiezuinige woningvoorraad
- Huisvesting van urgente doelgroepen
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting.

De rijksprioriteiten zijn in de gemaakte prestatieafspraken opgenomen.

Daarnaast is er een regionaal woonconvenant van toepassing op de prestaties van SOR. Dit is het Regioakkoord Nieuwe Woningmarktafspraken Regio Rotterdam. Ook deze afspraken zijn opgenomen in de prestatieafspraken. Er zijn geen prestatieafspraken op regionaal niveau.

In de bijlagen is de Prestatiemonitor opgenomen. Deze Prestatiemonitor geeft een overzicht van de prestatieafspraken tussen de corporatie en andere partijen (de opgaven), de ambities en de prestaties van de corporatie. Deze informatie vormt de basis voor de beoordeling van het Presteren naar Opgaven en Ambities door de visitatiecommissie. Om het oordeel van de commissie op een gedetailleerd niveau te kunnen volgen, dient deze Prestatiemonitor bij de hand te worden gehouden.

### 3.3 Relevante ontwikkelingen

Voor SOR is gedurende de visitatieperiode leidend geweest dat zij onder verscherpt toezicht staat van de Aw en in de afdeling Bijzonder beheer bij het WSW. Dat betekent nadrukkelijk dat in het herstelplan (en de latere updates) daarvan, uitgangspunt is dat op de kortst mogelijke termijn voldaan moet worden aan de financiële ratio's. Voorzien wordt dat na 2023 SOR uit het verscherpte toezicht zal geraken. Desalniettemin weet SOR ondanks de beklemming heldere keuzes te maken op het vlak van wonen en zorg. Er is een heldere visie op de aanpak van het zorgvastgoed, de portefeuille extendible leningen is opgeschoond en de organisatie is zowel in structuur als met behulp van cultuurinterventies kwalitatief op goed niveau gebracht. Er is een duidelijke focus uitgesproken voor het actief willen zijn in de gemeente Rotterdam. Met die gemeente worden dan ook jaarlijks prestatie afspraken gemaakt. Met de andere vijf gemeenten wordt op basis van de gemeentelijke beleidsvisie een bod gedaan. Door SOR en gemeenten is afgesproken dat dit bod in feite de prestatieafspraken voor dat jaar zijn.

Naast de prestatieafspraken zijn ook diverse convenanten en samenwerkingen opgezet. Te noemen zijn het Actieplan Woonoverlast, het Beleidsprogramma Langer thuis, het Veiligheidsprogramma Veilig@Rotterdam en de samenwerking op het gebied van het voorkomen van huisuitzettingen. Opvallend van dit laatste is het resultaat: gedurende de visitatieperiode is het aantal daadwerkelijke ontruiming in drie jaar drastisch gedaald van 17 naar 1 ontruiming.

Van geheel andere orde is de ontwikkeling binnen en rond het landelijk beleid ten aanzien van de zorg. De ontwikkeling naar extramuralisering en de verzwaren van de zorgproblematiek met de huisvesting consequenties van langer zelfstandig wonen, gaat ook aan de SOR niet voorbij. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de leeftijdscategorieën 50 tot 80 jaar en 80+. Vooral in de laatste groep bewoners neemt de zorg en aandacht sterk toe.

### 3.4 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De kwaliteit van de prestatieafspraken wordt aan de hand van diverse aandachtspunten besproken.

#### Wederkerigheid van de prestatieafspraken

In de prestatieafspraken van Rotterdam wordt aangegeven welke taken de gemeente heeft en welke de SOR heeft. Deze afspraken zijn wederkerig. De prestatieafspraken met de overige vijf gemeenten zijn daarentegen nauwelijks wederkerig. SOR heeft haar activiteiten aangegeven in het bod en de activiteiten in het activiteitenoverzicht worden door de gemeenten als prestatieafspraken geaccepteerd. Gelet op het aandeel

woningen in de vijf gemeenten en het specifieke karakter van de SOR als categorale instelling, is de gekozen samenwerking en de wijze waarop de prestatieafspraken worden belegd een logische verklaring waarom de wederkerigheid in die 5 gemeenten beperkt is. De vijf gemeenten en de SOR hebben daar na overleg met elkaar toe besloten om deze invulling te geven. De visitatiecommissie heeft daar begrip voor, ter voorkoming van een bestuurlijk overlegcircuit met maar een beperkte inhoudelijke toegevoegde waarde. Het activiteitenoverzicht van de SOR is helder en dat wordt uitgevoerd.

### Compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken

De prestatieafspraken gaan over de vier rijksprioriteiten, in het bijzonder de rijksprioriteit Realiseren van wonen met zorg en ouderenhuisvesting i.v.m. langer zelfstandig wonen. Echter lang niet alle afspraken zijn SMART en wel meer afspraken zouden in de ogen van de visitatiecommissie SMART kunnen worden gemaakt. Dit is met name het geval voor de gemeente Rotterdam, waar SOR ca. 85% van haar bezit heeft en waar SOR ook duidelijke afspraken met de gemeente heeft gemaakt. De afspraken raken niet de volle omvang van de Rotterdamse volkshuisvesting. Ze zijn ingegeven door het feit dat SOR een categorale instelling is met specifieke aandacht voor wonen en zorg en daaraan gerelateerde onderwerpen. Te denken is aan de algemene thema's als betaalbaarheid, aantrekkelijke woonmilieus en de transitie van het zorgvastgoed. De afspraken met de vijf randgemeenten zijn met een enkele uitzondering, identiek en zijn concreet. SOR spreekt naast wat zij in een bepaald jaar gaat doen aan betaalbaarheid, leefbaarheid en onderhoud, af om niets te doen aan verduurzaming. Overigens behalen in 4 van de 5 gemeenten de woningen het A-label in de komende jaren. Ook wordt in deze 5 gemeenten geen nieuwbouw of andere activiteiten verricht (met uitzondering van de verbouw van een zorgcomplex in een van de gemeenten). SOR heeft haar activiteiten concreet aangegeven in het bod en de activiteiten in het activiteitenoverzicht worden door de gemeenten als prestatieafspraken geaccepteerd. De activiteiten in de 5 gemeenten worden beperkt onderbouwd en zijn gebaseerd op de jaarplannen en begroting van de SOR waaraan onder meer een analyse ten grondslag ligt van wat in de verschillende gemeenten van belang is. Gelet op de combinatie van het zijn van een categorale instelling gericht op ouderen en de beperkte omvang van het woningbezit in de vijf gemeenten, is dit in de ogen van de visitatiecommissie een heldere en pragmatische uitwerking die bovendien ook op instemming van de gemeenten kan rekenen.

### Inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen

SOR heeft met gemeente Rotterdam samengewerkt om tot gezamenlijke afspraken te komen. Dit gebeurde op basis van de woonvisie en andere programma's zoals het actieprogramma woonoverlast en het programma wijkveiligheid. Met de vijf andere gemeenten heeft SOR een activiteitenoverzicht gestuurd als bod op de prestatieafspraken, die in alle gevallen ook als zodanig is geaccepteerd. Uit de gesprekken met diverse belanghebbenden bleek dat alle partijen over de samenwerking in Rotterdam tevreden zijn en dat men zich bewust is van de kracht van het samenspel. De visitatiecommissie was onder de indruk van de manier waarop binnen de SOR nagedacht wordt over de relatie wonen en zorg en de wijze waarop men in verschillende ketens (waaronder die met de gemeente Rotterdam en bewonersorganisatie) haar ambities tracht te realiseren en onder meer weet te vertalen in de prestatieafspraken.

### Betrokkenheid van partijen

De afspraken in de 5 randgemeenten zijn alleen met de SOR. Hier zijn verder geen andere partijen bij betrokken geweest. Zoals hiervoor al is gememoreerd, kan de visitatiecommissie begrip tonen voor de pragmatische insteek die gemeentenen de SOR in goed overleg hebben gekozen. Vanzelf heeft de SOR wel overleg over haar voornemens met het aan haar verbonden Huurdersplatform. De prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam zijn echter gebaseerd op programma's en plannen waar ook andere partijen bij zijn betrokken. Daar is sprake van een intensief proces waarbij de commissie zich bewust is van verschillende verbetervoorstellen, zoals meer structuur en het beschikbaar stellen van fondsen. Het eerste thema raakt alle betrokken corporaties en niet alleen de SOR en overstijgt de visitatie, over het tweede onthoudt de commissie zich een oordeel.

### De actualiteit van de prestatieafspraken

De gesloten prestatieafspraken worden gemonitord. Tijdens de monitoring wordt het aangegeven als prestatieafspraken niet meer actueel zijn. De commissie leidt daar uit af dat de prestatieafspraken tijdig worden geëvalueerd. Dit is overigens alleen het geval bij de afspraken met de gemeente Rotterdam, waar SOR dan ook de meeste en gedurende alle jaren van de visitatie, prestatieafspraken mee heeft. De gemeente Rotterdam heeft bewust ingezet op een lager aantal sociale huurwoningen. Dat lijkt op zich geen punt, maar wel het tempo waarin dat gebeurt. Daarnaast is er nog een discussie over het gewenste aantal sociale huurwoningen in de regio resp. met de provincie Zuid-Holland. Dit politiek beladen thema raakt SOR minder omdat er een uitzondering is gemaakt ten aanzien van ouderen. De visitatiecommissie is van oordeel dat de prestatieafspraken actueel zijn en goed worden gemonitord en waar gewenst, worden bijgesteld.

### Overige relevante zaken

Deze zijn voor zover hiervoor niet beschreven, niet aangetroffen en dus niet beoordeeld.

### Oordeel van de visitatiecommissie

In de ogen van de visitatiecommissie kunnen de inhoud en procesgang van de prestatie afspraken wel enige vooruitgang boeken en dat geldt zeker in Rotterdam. Met de overige vijf gemeenten zal dat vanwege de omvang van het SOR-bezit lastiger zijn. De huidige manier van werken is dat de SOR een bod doet en deze wordt door de gemeenten vervolgens geaccepteerd. Bestuurlijk is dat in de 5 gemeenten geaccordeerd en lijkt dat ook goed te werken. De visitatiecommissie onderschrijft dat ook. Binnen de Rotterdamse verhoudingen lijken op het terrein van wonen – zorg meer mogelijkheden tot betere uitdieping van afspraken en beleid door onder meer de zorgpartijen erbij te gaan betrekken. Dat betekent in feite een overgang van de gebruikelijke driehoek van gemeente – bewoners – corporatie naar een vierkant: gemeente, bewoners, corporatie en zorgpartijen. Gelet op de demografische ontwikkelingen in Rotterdam, lijkt het inspelen daarop in de ogen van de visitatiecommissie een goede beweging. Uit de gesprekken van de commissie met belanghebbenden over de in Rotterdam gesloten prestatieafspraken is gebleken dat de verbetervoorstellen, waarover hierna meer, vooral liggen op het vlak van processturing en effectiviteit van handelen. De kwaliteit van de gemaakte afspraken is nauwelijks een punt van discussie. De commissie kan zich daar in vinden, zij heeft op het vlak van de kwaliteit van de afspraken dan ook geen suggesties.

### Oordeel van de betrokken partijen

SOR is deelnemer in het driepartijenoverleg samen met de gemeenten en de huurdersvertegenwoordiging. Samen werken zij aan het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken. Aan de deelnemers van het driepartijenoverleg is in de digitale enquête die aan voorafgaand aan de aan de gesprekken met de visitatiecommissie aan de deelnemers van het driepartijen overleg is gestuurd, ook gevraagd hun waardering te geven aan deze samenwerking, gericht op alle drie de partijen in plaats van alleen SOR. Dit maakt de beoordeling van SOR door de belanghebbenden wat minder eenrichtingsverkeer. Want de resultaten zijn natuurlijk niet alleen afhankelijk van alleen de prestaties van de corporatie, maar ook van de inbreng en bijdrage van de andere partners. Het bestuur en management van SOR heeft zelf ook de samenwerking beoordeeld. Zo ontstaat een evenwichtig beeld. In de enquête is hiervoor gebruik gemaakt van vragen gebaseerd op het promotieonderzoek van Pieterjan van Delden naar Sterke Netwerken<sup>1</sup>.

1

Sterke Netwerken, Pieterjan van Delden, Uitgeverij Van Gennep BV, 2009, zie voor een nadere toelichting in de bijlagen.

Het gemiddelde oordeel van de drie partijen is een 6,8, waarbij er tussen de partijen onderling nauwelijks verschil zit in de gemiddelde tevredenheid; zo beoordelen de huurders het functioneren van het tripartite overleg met een gemiddelde van een 6,6, de gemeente Rotterdam geeft gemiddeld een 6,9 en SOR geeft een 6,7.

Wat wel verschilt zijn de aspecten waarover de partijen het meest tevreden én het minst tevreden zijn. Zo geven de huurders aan tevreden te zijn over de constante aandacht voor het verder ontwikkelen van de samenwerking tussen de partners, de wijze waarop er in het samenwerkingsverband effectief feedback wordt gegeven en op de feedback wordt geacteerd en de bestuurlijke bereidheid en bestuurskracht om knopen door te hakken. Het minst tevreden zijn zij over de wijze waarop de overheid (gemeente) het initiatief neemt en de regie voert. Ook zijn zij niet tevreden over het beschikbaar stellen van extra subsidie om vraagstukken op te lossen.

De gemeente Rotterdam is op haar beurt het meest tevreden over de wijze waarop er bij alle partijen in het netwerk een groot urgentiebesef is om vraagstukken die spelen op te lossen, het resultaatgerichte samenspel tussen de betrokken deelnemers in de uitvoering van de afspraken, de betrokkenheid van alle relevante partners in de samenwerking en dat er sprake is van een krachtige ketenregie en ketenmanagement. Het minst tevreden is de gemeente over het effectief geven van feedback en het acteren op deze feedback. Daarnaast vindt zij dat de methodiek en werkprocessen niet voldoende gezamenlijk effectief worden uitgewerkt en blijft het realiseren van voorzieningen ter ondersteuning van de praktische samenwerking achter.

SOR is net als de gemeente tevreden over de krachtige ketenregie en ketenmanagement. Ook vinden zij dat het samenwerkingsverband goed is vervlochten in de organisatie en de bedrijfsprocessen van de betrokken organisaties. Absoluut niet tevreden is SOR over het beschikbaar stellen van extra subsidie om vraagstukken op te lossen. Daarnaast deelt SOR de mening van de gemeente Rotterdam dat methodiek en werpprocessen niet voldoende gezamenlijk effectief worden uitgewerkt.

Er is door de visitatiecommissie ook gevraagd wat er in de samenwerking verbeterd zou kunnen worden.

De gemeente Rotterdam geeft aan dat er meer structuur zou moeten komen in het overleg. Hier willen zij zelf aan bijdragen door meer tijd te besteden aan de prestatieafspraken. Het huurdersplatform noemt minder vergaderen, slagvaardiger worden en meer de houding van een ondernemer aannemen als punten waarop het overleg verbeterd zou kunnen worden. Daarnaast vinden zij dat de gemeente Rotterdam een hogere prioriteit moet geven aan de prestatieafspraken en de afspraken ook actief moet uitvoeren of nakomen. Het huurdersplatform wil zelf bijdragen aan verbetering door voldoende tijd te investeren, mee te denken en te zorgen dat men voldoende kennis van zaken heeft.

Ook aan SOR is gevraagd hoe de samenwerking rondom het tripartite overleg verbeterd zou kunnen worden. Zij geven aan dat dit zou kunnen door het meer sluiten van compromissen, het beschikbaar stellen van meer fondsen/subsidies en het meer meedenken met de corporatie. Zelf wil SOR bijdragen aan de verbetering van het overleg door in gesprek te blijven met alle partijen.

### **3.5 Beoordeling feitelijke prestaties**

De feitelijke prestaties worden per thema (zie paragraaf 3.2) beoordeeld.

### Thema 1: Realiseren aantrekkelijke woonmilieus

#### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7

SOR heeft in de prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam vastgelegd dat zij geen sociale huurwoningen zullen verkopen in 2017 en 2018 omdat zij zich nadrukkelijk richt op de Daeb-taken. In 2017 en 2018 zijn geen woningen individueel verkocht. Ook is SOR begonnen met de transformatie en het onderhoud van een aantal complexen, die allemaal volgens de afspraak zijn uitgevoerd.

In de gemeenten Hoeksche Waard, Westvoorne, Krimpen den IJssel, Brielle en Nissewaard heeft SOR de afspraken gemaakt om geen sociale huurwoningen te kopen of te verkopen en ook aan die afspraken heeft SOR zich gehouden. Het vermogen wordt binnen de kaders van het herstelplan zorgvuldig afgewogen ingezet voor het technisch op peil houden van het woningbezit, het beschikbaar hebben van goed werkende voorzieningen en het investeren in zorgvastgoed als de markt dat vraagt. Binnen de kaders van het herstelplan wordt dus maximaal geïnvesteerd in de doelgroep.

De feitelijke prestaties op dit thema evenaren in belangrijke mate de prestatieafspraken. Hiermee voldoet de corporatie aan de eisen voor een 6.

De commissie geeft een pluspunt op grond van de volgende overwegingen:

- De heldere wijze waarop met de scheiding van Daeb en niet-Daeb vervolgens het daarop afgestemde huurbeleid daadwerkelijk gerealiseerd wordt;
- De transformatie van het complex Siloam met zorgplaatsen naar 40 studio's;
- De vertaling van de in het Masterplan aanpak zorgvastgoed geformuleerde ambities en daadwerkelijk vertaling en realisatie daarvan via prestatie afspraken.

### Thema 2: Liberalisatie

#### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6

Met alle gemeenten waarin SOR actief is, is afgesproken dat het aantal geliberaliseerde woningen in 2017 en 2018 niet toeneemt. SOR richt zich nadrukkelijk op Daeb-taken en daar hoort een terughoudendheid in liberalisatie bij. Het aantal geliberaliseerde huurwoningen is dan ook gelijk gebleven (1.404 woningen in 2017 en 2018) en SOR heeft zich aan de afspraak gehouden.

Binnen dit thema hoort ook de transitie naar zorgvastgoed. SOR heeft met de gemeente Rotterdam afgesproken om duidelijkheid te geven over de invulling van complex Koningshof. Dit complex wordt momenteel verhuurd aan twee zorgpartijen, en deze zorgpartijen hebben aangegeven het gebouw structureel te willen huren. Dit is voor SOR ook de meest optimale invulling van dit gebouw, en de gemeente is ook op de hoogte gesteld van deze ontwikkelingen. Ook aan deze afspraak heeft SOR zich dus gehouden.

De feitelijke prestaties op dit thema evenaren in belangrijke mate de prestatieafspraken. Hiermee voldoet de corporatie aan de eisen voor een 6.

### Thema 3: Woningvoorraad met toekomstwaarde

#### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7

Binnen het thema Woningvoorraad met toekomstwaarde heeft SOR zich voornamelijk gericht op de verduurzamingsopgave. Zo stond er in de prestatieafspraken 2015-2016 met gemeente Rotterdam dat SOR vier complexen zou verduurzamen. Dit is op één na niet gelukt; bij dat complex was sprake van vertraging. In diezelfde prestatieafspraken heeft SOR ook afgesproken om te verkennen hoe de betrokkenheid van huurders verder versterkt kan worden en daar is een professionaliseringstraject voor gestart. Overigens was SOR geen partner bij de verduurzamingscoalitie Versnelling010, maar heeft zij desondanks wel ingezet op verduurzaming. Volgens de prestatieafspraken van 2017 met de gemeente Rotterdam zou een uitvoeringsstrategie voor de verduurzaming van het bezit worden opgesteld. Dit is niet uitgevoerd en deze afspraak is dus niet gehaald. In datzelfde jaar is opgenomen om in 2017 te starten met de verduurzaming van 852 woningen.. Deze afspraak loopt over een aantal jaren. Een bewonersbijdrage was vereist voor de verduurzaming, maar veel bewoners konden of wilden geen bijdrage doen.

Een jaar later heeft SOR met de gemeente Rotterdam afgesproken om de gemiddelde energie-index te verlagen van 1,57 naar 1,4 in 2025. Dit gebeurt onder andere door verduurzaming van woongebouwen en in 2018 heeft SOR zich aan de afspraak gehouden om te beginnen met verduurzaming aan het complex Prinsenhof. Met de randgemeenten heeft SOR in 2017 en 2018 afgesproken om in die gemeenten geen investeringen in verduurzaming te doen en SOR heeft zich aan die afspraak gehouden. Zoals hiervoor al aangegeven hebben de woningen in vier van de vijf gemeenten al een A-label.

De feitelijke prestaties op dit thema evenaren in belangrijke mate de prestatieafspraken. Hiermee voldoet de corporatie aan de eisen voor een 6. Ondanks de beklemming van het herstelplan, slaagt SOR er in de ogen van de visitatiecommissie in om wel heldere doelen te stellen ook op het terrein van de verduurzaming en deze ook nagenoeg te realiseren. De combinatie van de heldere visie, de vertaling in prestatie afspraken en het nagenoeg realiseren zijn in de ogen van de visitatiecommissie mooi. Daarnaast zet SOR bewust in op samenwerking met andere partijen om invulling te geven aan de gewenste toekomstwaarde van het zorgvastgoed. De combinatie van beide ontwikkelingen (verduurzaming en samenwerking) maken dat de commissie een pluspunt heeft gegeven.



#### Thema 4: Betaalbaarheid en beschikbaarheid

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7

Binnen het thema Betaalbaarheid en beschikbaarheid heeft SOR veel prestatieafspraken. Met de gemeente Rotterdam was in 2015-2016 afgesproken om de ontwikkelingen van de huisvestingsmogelijkheden voor diverse doelgroepen te monitoren. Deze monitor is ontwikkeld, wel wat later dan de afspraak was, maar hij is er wel. De gemeente en de woningcorporaties werken ook samen op basis van het Strategisch Afstemoverleg en ze hebben samen een Convenant Preventie huisuitzetting opgezet om huurders met betalingsrisico's zoveel mogelijk te helpen. In 2017 stond de ombouw van een paar complexen op de planning. Dit is bij twee van de vier wel gelukt en twee van de vier zijn doorgeschoven naar 2018 door complicaties buiten SOR om.

Met de vijf randgemeenten was er slechts één afspraak binnen dit thema, namelijk dat de woningen passend worden toegewezen via het woonruimte verdeelsysteem (Woonnet Rijnmond voor alle gemeenten behalve Brielle en Hoeksche waard).

Voor wat betreft het huurbeleid heeft SOR heldere keuzes gemaakt in het streefhuurbeleid voor het Daeb en het niet-Daeb bezit. Bij de eerste categorie wordt gestreefd naar 100% van maximaal redelijk tenzij er sprake is van één van de drie uitzonderingsgevallen:

- a. De gewenste streefhuur maakt woningen niet meer bereikbaar voor de primaire doelgroep;
- b. De gewenste prijs-kwaliteit verhouding staat verhuurbaarheid in de weg;
- c. Geldende of niet opzegbare afspraken uit het verleden die afwijken van de gewenste streefhuur.

De verhouding goedkoop – betaalbaar van nu 52% goedkoop– 48% betaalbaar verschuift naar 48% goedkoop - 52% betaalbaar. Daarnaast voert SOR een helder beleid in de mogelijkheden de servicekosten te beperken.

Voor het niet-Daeb bezit geldt dat gestreefd wordt naar 100% van de markthuur. Mooi in de ogen van de visitatiecommissie was daarbij dat daar waar de prijs – kwaliteitsverhouding dan wel de streefhuur complicaties kon opleveren, er tevens gekeken wordt naar het assetmanagement en de portefeuillestrategie. Zo bevinden zich in de buitengebieden relatief veel Daeb-woningen die qua waarderingspunten naar de vrije sector zouden kunnen en waar relatief veel maatschappelijk budget naar toe gaat.

Daarnaast vond de commissie de ambities en uitvoering van het beleid ten aanzien van huurders met betalingsrisico's, huurachterstand en het voorkomen van huisuitzettingen opmerkelijk. De gekozen maatregelen zijn opgenomen in de prestatie afspraken en ook uitgevoerd.

De feitelijke prestaties op dit thema evenaren in belangrijke mate de prestatieafspraken. Hiermee voldoet de corporatie aan de eisen voor een 6. Door de combinatie van het zorgvuldige beleid, de gekozen strategie, de uitvoering van het beleid en het opnemen daarvan in de prestatie afspraken en het nagenoeg geheel voldoen daaraan, maken dat de commissie een pluspunt heeft toegekend.



## Thema 5: Huisvesten van urgente/bijzondere doelgroepen

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6

SOR richtte zich in de prestatieafspraken met gemeente Rotterdam voor 2015-2016, 2017 en 2018 vooral op urgentie. Zo heeft SOR toegezegd om mee te werken met een verkorte route waarbij urgente woningzoekenden die 50+ zijn zonder kinderen, direct bemiddeld worden in het zoeken van een woning. Deze route geldt ook voor statushouders. Ook zorgde SOR voor passende huisvesting voor statushouders (naar rato van het totaal aan huurwoningen in de gemeente) en voor urgente doelgroepen, zoals de doelgroep HBD (Rotterdamers met een meervoudige psychosociale beperking).

Met de randgemeenten heeft SOR afgesproken om wooncomplexen die geschikt zijn voor mensen die ouder zijn dan vijftig jaar, ook alleen te verhuren aan die doelgroep op het moment dat een woning in een van die complexen vrijkomt. Ook heeft SOR hier afgesproken om bij te dragen aan huisvesting van statushouders naar rato van de totale sociale huurwoningvoorraad in de gemeente. Hierbij geldt als randvoorwaarde dat deze verhueringen moeten passen binnen de verhuurregels van het betreffende complex.

SOR heeft in de periode 2015 -2018 het Convenant Huisvesting bijzondere doelgroepen niet ondertekend. Dit is bestuurlijk met de gemeente Rotterdam besproken. Door ondertekening van het convenant, zou SOR zich conformeren aan het huisvesten van een evenredig aantal bijzondere huishoudens. Gelet op de kwetsbare doelgroep van de SOR, het ouder worden van de doelgroep en de effecten van het langer thuis wonen, zou de kwetsbaarheid van de overige doelgroepen van de SOR toenemen. Dat is ook al zichtbaar in diverse woongebouwen: verwarde bewoners, dwalende bewoners en een toenemende intolerantie. SOR staat wel achter de bedoelingen van het convenant, maar conformeert zich niet op haar eigen doelgroepen van beleid, niet aan specifieke aantallen te huisvesten bijzondere huishoudens.

De feitelijke prestaties op dit thema evenaren in belangrijke mate de prestatieafspraken. Hiermee voldoet de corporatie aan de eisen voor een 6. De doelstellingen uit de prestatie afspraken ten aanzien van de urgente doelgroepen worden gerealiseerd, ten aanzien van bijzondere doelgroepen is een voorbehoud zoals hiervoor geduid. Om die reden geeft de commissie geen pluspunt: het gaat overwegend om staand beleid dat wordt uitgevoerd.

## Thema 6: Wonen met zorg/ouderenhuisvesting

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7

Binnen dit thema heeft SOR de meeste afspraken. Dit past bij de doelgroep die zij voor ogen heeft, namelijk ouderen. SOR heeft voor 2015-2016 afgesproken met de gemeente Rotterdam om tien complexen te transformeren naar extra zorggeschikte woningen met een huur tot de hoogste aftoppingsgrens. Deze afspraak is doorgeschoven. Een jaar later heeft SOR gezorgd voor meer scootmobiel-plaatsen, zoals ook de afspraak was, en in 2018 is SOR begonnen met innoveren. Zo kijkt zij met het Huurdersplatform hoe ze verder gaan met de uitkomst van de Innovatie Challenge (hoe krijg je een oprechte en wederkerige relatie tussen huurder en corporatiemedewerker?), nemen zij deel aan het Senior Impact Lab en zijn ze aan de slag gegaan met twee nieuwe woonvormen, allemaal volgens de afspraak. SOR heeft in 2018 ook afgesproken om een informatiebrochure te publiceren over het aanbod van de complexen en hoe mensen daarvoor in de aanmerking kunnen komen. De publicatie verschijnt in 2019. Al de verschillende geslaagde innovaties worden opgenomen in het dienstverleningsconcept van de SOR en worden de komende jaren verder uitgewerkt.

In de randgemeenten heeft SOR alleen afgesproken om de belangrijkste stakeholders periodiek te informeren over de voortgang van de plannen rondom het zorgvastgoed en met de gemeente Brielle heeft SOR in 2017 afgesproken om een zorgcomplex te verbouwen. Dit is echter niet gebeurd; de investering bleek niet rendabel te zijn. Er wordt nu gezocht naar een lichtere versie van transformatie.

De feitelijke prestaties op dit thema evenaren in belangrijke mate de prestatieafspraken. Hiermee voldoet de corporatie aan de eisen voor een 6.

De commissie geeft een pluspunt op grond van de volgende overwegingen:

- Ondanks het feit dat SOR de transformatie van de verzorgingscomplexen niet heeft gehaald, is het een positieve ontwikkeling voor SOR. Hierdoor blijven huurinkomsten en de kasstroom behouden en is er geen investering nodig. Gedurende de tijd bleek dat op eenvoudige wijze een nieuwe structurele bestemming kon worden gevonden tegen minimale investering. De transformatieopgave is daarmee gewijzigd, maar het doel is behaald. Binnen het spanningsveld tussen de maatschappelijke opgave en wat financieel verantwoord is binnen de kaders van het herstelplan, maakt SOR weloverwogen en gedegen keuzes, wat respect afdwingt.
- SOR verhuurt woningen in complexen alleen aan senioren en levert hierbij een significante bijdrage aan de rijks- en gemeenteprioriteit Wonen met zorg & ouderenhuisvesting.
- SOR kiest voor de samenwerkingen met de diverse partijen om creatieve, weinig geld kostende oplossingen te vinden voor interessante woonzorgwelzijn combinaties. Dat heeft bij de commissie zwaar mee gewogen.

#### Thema 7: Leefbaarheid/welzijn/inclusiviteit

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7

Op het gebied van leefbaarheid/welzijn/inclusiviteit richt SOR zich voornamelijk op het tegengaan van inbraak en overlast. Zo is afgesproken om elk jaar €18.000,- te investeren voor inbraakpreventie, al geeft SOR aan dat het lastig is om het hele bedrag te gebruiken. Ook neemt SOR maatregelen voor het tegengaan van woningovervallen via de zogeheten ‘babbeltrucs.’ De gemeente Rotterdam heeft in 2015-2016 een Actieprogramma woonoverlast opgezet en deze wordt volgens de afspraak elk jaar uitgevoerd voor zover het actieprogramma van toepassing is. Verder trekken SOR en de gemeente Rotterdam samen op om leefbaarheid op peil te houden en veiligheid te bevorderen.,

In de randgemeenten heeft SOR in 2017 en in 2018 afgesproken om een totaalbudget van €169.000,- beschikbaar te stellen voor leefbaarheidsmaatregelen in die gemeenten. Daarnaast voorzag SOR geen nieuwe investeringen in maatschappelijk vastgoed en hadden ze afgesproken om €140.000,- beschikbaar te stellen ter ondersteuning van huurders- en bewonersorganisaties. Deze drie afspraken zijn beide jaren uitgevoerd.

De feitelijke prestaties op dit thema evenaren in belangrijke mate de prestatieafspraken. Hiermee voldoet de corporatie aan de eisen voor een 6. Omdat niet alleen de afspraken gerealiseerd worden, maar er tevens sprake is van een heldere wederkerigheid en een heldere maatschappelijke opgave die jaarlijks geëvalueerd worden, heeft de commissie een pluspunt toegekend.

## 3.6 Beoordeling van de ambities

### 3.6.1 Beschrijving van de ambities

De SOR heeft in haar ondernemingsplan 2015 -2018 “Nieuwe Koers SOR” een aantal heldere keuzes gemaakt. Duidelijk was dat men af wilde van het oude beleid dat kort gezegd omschreven kan worden als :”bouwen, bouwen, bouwen en meer steen”. Dat beleid heeft mede aanleiding gegeven voor CFV/Aw en WSW om in te grijpen omdat aan diverse financiële ratio’s niet werd voldaan. Met de komst van de huidige bestuurder is een omslag ingezet: gewerkt zou gaan worden aan het “thuisgevoel” van de huurders. Alle partijen die de visitatiecommissie gesproken heeft, zijn van oordeel dat die draai goed was en dat sprake is van een duidelijke kentering. Elementen uit het plan zijn onder meer:

- We bieden (hoogwaardige) woningen met aanvullende diensten en faciliteren zorgverlening door andere partijen die beide aansluiten op verschillende leefstijlen en inkomensniveaus. Hierbij houden we rekening met een veranderende vraag vanuit de markt.
- We richten ons primair op mensen met een beperkt inkomen of een kwetsbare positie. Ook zijn we er voor mensen met een (lichte) zorgbehoefte. Daarnaast zijn we er ook voor de mensen met een laag middeninkomen.
- De woningen passen bij onze doelgroepen: een betaalbare, goed en duurzaam onderhouden woning, waar mensen prettig wonen. De gedifferentieerde portefeuille met bijpassende dienstverlening sluit aan op de woonwensen van de verschillende doelgroepen.
- Wij sturen op acceptabele woonlasten. Dit betekent dat wij aandacht hebben voor de huurprijs en voor bijkomende lasten zoals energiekosten.
- Duurzaamheid is voor ons belangrijk. We sparen het milieu en combineren dit met verlaging van de woonlasten voor onze kwetsbare bewoners met een beperkt inkomen indien dit realiseerbaar is (besparingen en goedkeuring bewoners).
- Samen met partijen werken we aan de realisatie van onze missie en onze doelstellingen. In deze samenwerking vervullen we onze rol als verhuurder en vastgoedeigenaar, maar ook de rol als regisseur wordt versterkt. We zoeken in die samenwerking naar de juiste verbindingen in de overtuiging dat dit meerwaarde oplevert;
- Verdienen waar het kan, uitgeven waar het moet: BOG en niet-DAEB maken een essentieel deel het uit van ons productenaanbod en van ons verdienmodel.
- Een excellente beheerorganisatie is nodig om onze doelen te kunnen realiseren

### 3.6.2 Beoordeling van de ambities

#### **De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van SOR met een 8**

SOR heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de opgaven in het werkgebied. Daarmee voldoet SOR aan het ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op basis van de volgende overwegingen:

- De onderbouwing en compleetheid van de ambities in relatie tot de lokale c.q. regionale volkshuisvesting, de welbewuste scheiding van Daeb en niet-Daeb met daaraan gekoppeld het streefhuurbeleid en de consequenties voor assetmanagement en portefeuille strategie, het beleid ten aanzien van de transitie van het zorgvastgoed, het risicokader en beheersingssysteem en het beleid ten aanzien van onderhoud en verduurzaming en de daaraan gekoppelde communicatie en betrekken van huurders en andere belanghebbenden;
- Door de beknelling van het herstelplan wordt bewust, innovatief en creatief gezocht naar oplossingen die wel kunnen. Zo is in de samenwerking met collega Havensteder, Laurens zorg en diverse andere partijen uit de zorg en het welzijn een experiment gestart om te bezien of je vanuit de gezamenlijkheid vanuit de klant kunt denken en niet vanuit de eigen organisatie. Ook met onderwijsinstellingen worden dergelijke innovaties niet geschuwd. SOR wordt door alle betrokkenen als visionair beschouwd en hun opstelling wordt als zeer belangrijk beschouwd;
- De eigen doelstellingen worden regelmatig geactualiseerd en waar nodig bijgesteld. De prestatieafspraken worden ook jaarlijks geëvalueerd waarbij met name het intensieve traject met de gemeente Rotterdam opvalt.

### 3.7 Bewonderpunten en verwonderpunten

#### Bewonderpunten

- Ondanks (of misschien wel dankzij?) de beklemming van het herstelplan en de financiële mogelijkheden, zoekt SOR op vele wijze samenwerking waarbij vernieuwing en creativiteit niet worden gemedend.
- De veranderingen die met de draai van het oude beleid naar het nieuwe en huidige beleid zijn ingezet en de professionalisering die daarmee ingezet is;
- De motivatie van medewerkers en de bereidheid om nieuwe wegen in te slaan en nieuwe werkvormen te creëren voor het benutten van de denkkraft van medewerkers en belanghebbenden.

#### Verwonderpunten

- SOR is relatief kleine organisatie. Nieuwbouw kan pas na 2023 gerealiseerd worden. Naast de eisen van het herstelplan levert dit ook een zekere mate van kwetsbaarheid vanwege de schaal
- Het spanningsveld tussen het zijn van een categorale instelling en het willen voldoen aan diverse opdrachten van de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgave in een woningmarkt met de omvang van Rijnmond;

### 3.8 Totale beoordeling opgaven en prestaties

#### De visitatiecommissie geeft een eindoordeel van een 7 op presteren naar opgaven en ambities.

In onderstaande tabel ziet u hoe deze score tot stand is gekomen. Hierbij tellen de scores op de maatschappelijke prestaties voor 75% en de score op de ambitie voor 25%.

Presteren naar opgaven en ambities	Oordeel visitatiecommissie	
	beoordeling prestaties	beoordeling ambities
Thema 1: Realiseren aantrekkelijke woonmilieus	7	6,7
Thema 2: Liberalisatie	6	
Thema 3: Woningvoorraad met toekomstwaarde	7	
Thema 4: Betaalbaarheid en beschikbaarheid	7	
Thema 5: Huisvesten van urgente/bijzondere doelgroepen	6	
Thema 6: Wonen met zorg/ouderenhuisvesting	7	
Thema 7: Leefbaarheid/welzijn/inclusiviteit	7	
<b>Oordeel</b>	<b>6,7</b>	<b>8</b>
<b>Gewogen oordeel</b>	<b>7</b>	

## 4 Presteren volgens Belanghebbenden

### 4.1 Beoordelingskader

Bij presteren volgens belanghebbenden stelt de visitatiecommissie zich op de hoogte van de mening van belanghebbenden. Belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers over:

- de mate waarin men tevreden is over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Hierbij wordt de indeling in thema's gevolgd van de prestatieafspraken
- de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie
- de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie

Ook geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van een beperkt aantal verbeterpunten per belanghebbendengroep.

### 4.2 Werkwijze

De visitatiemethodiek onderscheidt drie categorieën van belanghebbenden voor de corporatie: de gemeente(n), de huurders en overige partijen (zoals zorg- en welzijnsinstellingen). De corporatie heeft de visitatiecommissie een overzicht aangereikt met haar belanghebbenden in het werkgebied. In goed overleg is tussen de corporatie en de visitatiecommissie afgesproken met welke partijen een gesprek zou plaatsvinden. Tevens is besproken welke partijen alleen door middel van een schriftelijke enquête bevraagd zouden gaan worden. In de bijlagen is een overzicht opgenomen van de partijen waarmee de visitatiecommissie 'face-to-face' heeft gesproken en welke partijen alleen de schriftelijke enquête hebben ingevuld.

Alle belanghebbenden hebben ter voorbereiding op het gesprek en/of de schriftelijke enquête, een factsheet ontvangen met daarin de belangrijkste prestaties van de corporatie in de visitatieperiode. Deze factsheet is toegevoegd aan de bijlagen.

De beoordeling van de prestaties van de corporaties door de belanghebbenden is zowel op de gesprekken als op de schriftelijke enquête gebaseerd en betreft uitsluitend de visie van de desbetreffende belanghebbende, niet van de visitatiecommissie.

In de schriftelijke enquête zijn extra vragen opgenomen die de mogelijkheid bieden de corporatie te scoren in het Reputation Quotiënt Model: de reputatie monitor. Alhoewel dit geen onderdeel uitmaakt van de visitatiemethodiek, geeft het de corporatie een mooi algemeen inzicht in hoe de belanghebbenden in het werkgebied naar de corporatie kijken.

### 4.3 Belanghebbenden in het werkgebied

SOR is werkzaam in de gemeenten Rotterdam, Brielle, Nissewaard, Hoeksche Waard, Westvoorne en Krimpen aan den IJssel. De overgrote meerderheid van het bezit van SOR ligt in de gemeente Rotterdam. Om die reden is er in overleg met de corporatie voor gekozen om enkel met de gemeente Rotterdam een gesprek te voeren, de overige gemeenten zijn via een enquête benaderd. Naast de gemeente Rotterdam heeft de visitatiecommissie met diverse andere belanghebbenden gesproken. Hieronder wordt een beeld van de gesprekpartners geschetst.

#### *Gemeente Rotterdam*

De gemeente Rotterdam is een grootstedelijke gemeente in de Nederlandse provincie Zuid-Holland en telt 644.527 inwoners (1 januari 2019) volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) op een oppervlakte van 319,35 km<sup>2</sup> (waarvan meer dan een derde water). Hiermee is de gemeente qua inwoners de op een na grootste gemeente van Nederland. De gemeente maakt deel uit van het samenwerkingsverband Stadsregio Rotterdam en de Metropoolregio Rotterdam Den Haag.

In Rotterdam staan ruim 300.000 woningen, waarvan 44% huurwoningen van woningcorporaties zijn. De gemeente Rotterdam wil echter het aandeel sociale huur laten krimpen, omdat er vraag is naar duurdere huurwoningen en koopwoningen. SOR heeft ruim 4.400 woningen in de gemeente Rotterdam. Gedurende de gehele visitatieperiode heeft SOR prestatie afspraken gemaakt met de gemeente Rotterdam.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer E. Klep, directeur Stedelijke Inrichting, en de heer O. de Zwart, directeur Welzijn, Zorg en Jeugdhulp bij de gemeente Rotterdam.

### *Zorg- en welzijnsinstellingen*

**Argos** - Argos Zorggroep biedt deskundige zorg, behandeling en gezelligheid aan ouderen.

**Laurens zorg** – Laurens biedt thuiszorg, revalidatie, verpleeghuiszorg en zorg in de laatste levensfase aan duizenden ouderen in Rotterdam en omstreken.

**Lelie Zorggroep** - Lelie zorggroep biedt zorg- en hulpverlening aan iedereen die dat nodig heeft.

**Sonneburgh** - Sonneburgh biedt zorg, wonen en welzijn aan ouderen vanuit hun verpleeghuis, drie verzorgingshuizen en drie servicewoningen-complexen in Rotterdam.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer E. Wulf, bestuursvoorzitter van Argos Zorggroep, de heer H. Huizer, voorzitter van de raad van bestuur bij Laurens, de heer J. Zielstra, voorzitter van de raad van bestuur bij de Lelie Zorggroep en mevrouw L. Wensink, bestuurder bij Sonneburgh.

### *Maatschappelijke partners*

**Wilskracht Werkt** - Wilskracht Werkt is een sociale, maatschappelijke onderneming die zich inzet voor Rotterdammers en ook actief is in omliggende gemeentes. Ze staat midden in de samenleving en stemt haar diensten steeds af op de veranderende vraag en behoeftes van inwoners. Ze werkt dagelijks aan de leefbaarheid van onze samenleving en zelfredzaamheid van mensen.

**Woonz** – Woonz is een platform voor senioren met een woonwens. Woonz bundelt het aanbod dat in Nederland beschikbaar is om fijn thuis te blijven wonen tot op hoge leeftijd.

**Afdeling Buitengewone Zaken** – Afdeling Buitengewone Zaken stelt zich als doel om innovatie te laten leven. Zij ontwikkelt innovatieve ideeën op het gebied van social design, die passen bij de behoefte van de gebruiker. In het geval van SOR zijn dit senioren. Vorig jaar heeft Afdeling Buitengewone Zaken o.a. een kennismakingsdiner ontwikkeld.

**Pieter Wondergem** – Pieter Wondergem is een zelfstandig adviseur in het sociaal domein en sinds een jaar betrokken bij SOR. De heer Wondergem houdt zich o.a. bezig met zogenaamde Powergardens, dit zijn belevings- en verbindingstuinen die worden aangelegd en vervolgens worden overgedragen aan de community.

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw W. Roode, oprichter en directeur van Wilskracht werkt, mevrouw A. Schut, oprichter en bedenker van Woonz, de heer J. Belon, Strategy Director bij Afdeling Buitengewone Zaken en de heer P. Wondergem, zelfstandig adviseur.

### *Collega corporaties*



**Havensteder** – Havensteder is een woningcorporatie in de kern van de stadsregio Rotterdam. Zij werkt met ongeveer 400 mensen aan het verhuren, beheren en onderhouden van ruim 45.000 woningen.

**Maaskoepel** - Maaskoepel is de overkoepelende organisatie van woningcorporaties in de regio Rotterdam. Zij behartigt de belangen van haar leden en richt zich op drie kernactiviteiten: het ontwikkelen van gezamenlijk beleid, ontmoeten en kennis delen en ondersteunende diensten (o.a. WoonnetRijnmond).

**Woningbouwvereniging Hoek van Holland** – Woningbouwvereniging Hoek van Holland verhuurt bijna 2.000 woningen in Hoek van Holland, bijna de helft van alle woningen in het dorp.

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw H. van den Berk, directeur-bestuurder bij Havensteder, mevrouw A. van Ettinger, directeur Maaskoepel en de heer M. Korthorst, voormalig directeur-bestuurder bij WoonCompas.

#### Huurdersplatform

Het Huurdersplatform (HPF) is de officiële huurdersvereniging van SOR. Het Huurdersplatform behartigt de gezamenlijke belangen van alle huurders en bewonerscommissies van SOR.

Ten tijde van de visitatie bestaat het Huurdersplatform uit vijf leden, waarvan een, de voorzitter, binnenkort afscheid nemen. De wens bestaat om het bestuur uit te breiden van vijf naar zeven leden om zo de taken beter te kunnen verdelen.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer B. van Reeuwijk (voorzitter), mevrouw R. Kranenburg (secretaris), de heer T. Dekker (penningmeester) en de heer E. Vink.

## 4.4 Belanghebbenden over SOR

### 4.4.1 Typering van SOR

Aan de belanghebbenden is gevraagd SOR in een aantal woorden te typeren. In onderstaand plaatje is de uitkomst hiervan weergegeven. SOR wordt door haar belanghebbenden getypeerd als betrokken, transparant, Rotterdams, maatschappelijk, sociaal, professioneel seniorengericht en ouderenhuisvesting.



### 4.4.2 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over SOR

***Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties: 6,6***

De belanghebbenden van SOR zijn over het algemeen tevreden met de maatschappelijke prestaties van SOR en geven een gemiddeld cijfer van een 6,6. Het minst tevreden zijn zij over de woningvoorraad met toekomstwaarde, dit verdient de komende tijd de nodige aandacht van de corporatie. Het meest tevreden zijn de belanghebbenden over de leefbaarheid, welzijn en inclusiviteit en over wonen met zorg/ouderenhuisvesting. Opvallend is dat tijdens de gesprekken met de visitatiecommissie alle belanghebbenden aangeven dat zij begrip hebben voor de “klem” waarin SOR zit, doordat zij onder verscherpt toezicht staan en werken aan hun herstelplan. Ze verwachten allemaal dat wanneer dit achter de rug is, de prestaties van SOR verder zullen verbeteren.

***Thema 1: Realiseren van aantrekkelijke woonmilieus: Renovatie en groot onderhoud (6,6)***

Op het thema realiseren van aantrekkelijke woonmilieus: renovatie en groot onderhoud, scoort SOR gemiddeld een 6,6. De huurders zijn op dit thema het minst tevreden en geven gemiddeld een 6,1, de gemeenten geven gemiddeld een 7,0 en de overige belanghebbenden geven gemiddeld een 6,8. De belanghebbenden geven aan dat er de laatste jaren weinig is gedaan aan renovatie en groot onderhoud, enkel het hoognodige wordt uitgevoerd. Een compliment wordt gemaakt dat ondanks de beperkte financiële ruimte, SOR toch haar onderhoudsplan heeft uit kunnen voeren. Ook geven zij aan dat ze begrijpen dat dit momenteel komt door het herstelplan dat SOR uitvoert om weer financieel gezond te worden. Zij hopen en verwachten dat wanneer dit achter de rug is, SOR meer gaat investeren in het realiseren van aantrekkelijke woonmilieus. Ook wordt opgemerkt dat groot onderhoud en renovatie lang niet overal van toepassing is, omdat het bezit van SOR nog niet heel oud is. Het algemene beeld is dat alle drie de categorieën belanghebbenden over het algemeen best tevreden zijn over de inspanningen van SOR op het gebied van renovatie en groot onderhoud.

***Thema 2: Liberalisatie, transitie van het zorgvastgoed(7,0)***

Op het gebied van liberalisatie en de transitie van het zorgvastgoed beoordelen de belanghebbenden SOR met een gemiddeld cijfer van een 7,0. De huurders en gemeenten geven allebei een 6,9 als cijfer en de overige belanghebbenden geven een 7,1. De belanghebbenden geven op het gebied van de liberalisatie aan dat SOR voor de invoering van de nieuwe Woningwet flink heeft geïnvesteerd in nieuwbouw van appartementen in de vrije sector; hierdoor zijn de woonmogelijkheden voor ouderen met een hoger inkomen flink vergroot. Inmiddels zijn de extra mogelijkheden voor de middeninkomens beperkter en richt SOR zich op de betaalbare voorraad. Wat betreft de transitie van het zorgvastgoed geven de belanghebbenden aan dat zij de innovatieve concepten van de SOR kunnen waarderen, zo noemen zij o.a het Pietje Bell huis, een woongebouw dat wordt gerund door De ZorgButler. De ZorgButler biedt een gezellig thuis aan zelfstandige ouderen met een lichte tot matige zorgvraag. Ook het ombouwen van een aantal flats naar verpleegunits wordt door de belanghebbenden als positief beoordeeld.

***Thema 3: Woningvoorraad met toekomstwaarde: Verduurzaming (incl. opgave gasloos) (5,7)***

Het minst tevreden zijn de belanghebbenden over het thema woningvoorraad met toekomstwaarde, dat voornamelijk gaat over de verduurzaming van de woningvoorraad. De financiële armslag maakt de mogelijkheden tot verduurzaming beperkt, waarbij de belanghebbenden dan ook aangeven dat dit een moeizaam traject is. De huurders vinden ook dat het initiatief vaak bij hen vandaan moet komen en niet bij SOR zelf, denk hierbij aan ledverlichting. Er is begrip voor de financiële klem waarin de corporatie zit, maar op het gebied van de verduurzaming zouden de belanghebbenden graag meer inspanning van de SOR willen zien, al is het binnen de beperkte mogelijkheden. De huurders en overige belanghebbenden geven voor dit onderdeel een 5,5 en de gemeenten geven de SOR met een gemiddeld cijfer van een 6,0 net een voldoende.

***Thema 4: Betaalbaarheid en Beschikbaarheid (6,4)***

De betaalbaarheid en beschikbaarheid wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een gemiddeld cijfer van een 6,4. De huurders zijn wat dit thema betreft het minst tevreden en geven een 5,2 voor de betaalbaarheid en



een 6,2 voor de beschikbaarheid, wat het gemiddelde cijfer van de huurders op dit thema een 5,8 maakt. De huurders geven aan dat ze zowel de huren als de servicekosten te hoog vinden. Daarnaast vinden ze ook dat er teveel vrije-sector-woningen zijn als gekeken wordt naar de prijs/kwaliteit verhouding. Er is behoefte aan een grotere voorraad betaalbare woningen.

De gemeenten beoordelen het thema betaalbaarheid en beschikbaarheid met een gemiddeld cijfer van een 6,2. Hierbij geven zij een 6,3 voor betaalbaarheid en een 6,5 voor de beschikbaarheid. De gemeente Rotterdam geeft aan dat de woningen van SOR gemiddeld een hogere maximale huur hebben, maar dat dit mede te maken heeft met de jonge leeftijd van veel gebouwen en de servicekosten die met de complexen samenhangen. Ze ziet het als een blijvende uitdaging voor SOR om de betaalbaarheid van de voorraad voor de primaire doelgroep te borgen. Hierin wordt de inspanning van SOR door het aftoppen waardoor de huurders huurtoeslag kunnen krijgen, door de gemeente gezien en gewaardeerd.

De overige belanghebbenden zijn het meest positief over dit thema en geven een 7,1 als gemiddeld cijfer, opgebouwd uit een 6,7 voor betaalbaarheid en een 7,5 voor beschikbaarheid. Opvallend is dat de zorg- en welzijnspartijen en de overige maatschappelijke partners meer tevreden zijn, zij scoren beide een 7,5 voor de betaalbaarheid en beschikbaarheid, als de collega-corporaties, die een 6,3 geven. Deze 6,3 bestaat uit een 6 voor de betaalbaarheid, waarbij ze zien dat de SOR binnen de beperkingen van het herstelplan wel haar best doet, bijvoorbeeld door geen inkomensafhankelijke huurverhoging toe te passen. Toch vinden de collega corporaties dat de SOR zich iets meer had mogen focussen op de betaalbaarheid. Wat betreft de beschikbaarheid geven de collega-corporaties een 6,5. Ze vinden dat SOR een relatief mooi en duur bezit heeft, maar zien ook dat er een stijgende vraag is naar zorgvastgoed waarin een rol voor SOR is weggelegd.

#### *Thema 5: Huisvesten van urgente/bijzondere doelgroepen (6,7)*

Met een gemiddeld cijfer van een 6,7 voor de huisvesting van urgente/bijzondere doelgroepen, zijn de belanghebbenden zeker niet ontevreden over de prestaties van SOR op dit thema. De gemeenten zijn het minst tevreden op dit thema, zij geven SOR een 6,0. De gemeente Rotterdam licht dit toe door aan te geven dat SOR het convenant Huisvesting Bijzondere Doelgroepen nog niet heeft ondertekend, ondanks de prestatieafspraken en toezeggingen daarover. Ze geven aan dat het tekenen van de convenant moeilijk ligt bij SOR en huurders, omdat het de instroom van kwetsbare doelgroepen, mogelijk de leefbaarheid in de complexen onder druk zet. De huurders, die gemiddeld een 6,7 geven voor het huisvesten van urgente/bijzondere doelgroepen, geven inderdaad aan geen voorstander te zijn van het huisvesten van deze doelgroepen in de complexen omwille van de leefbaarheid. De overige belanghebbenden geven gemiddeld een 7,3 op dit thema. Zij vinden dat SOR op dit gebied haar verantwoordelijkheid pakt en haar steentje bijdraagt. Ze geven aan dat SOR diversiteit hoog in het vaandel heeft en dat SOR juist voor mensen met extra zorg, geestelijke en of lichamelijk beperkingen een woning beschikbaar stelt.

#### *Thema 6: Wonen met zorg/ouderenhuisvesting (7,1)*

Het thema wonen met zorg/ouderenhuisvesting wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met een 7,1. De huurders geven voor dit onderdeel een gemiddeld cijfer van een 6,8, waarbij zij aangeven het prettig te vinden dat de contracten met diverse zorgaanbieders weer zijn vernieuwd. Ook de gemeenten beoordelen dit thema met een 6,8. De gemeente Rotterdam geeft aan dat SOR binnen Rotterdam een relatief grote speler is als het gaat om wonen met zorg/ouderenhuisvesting. Ze vindt dat SOR daar op een goede wijze, in overleg met zorgpartners, voorziet in de huisvesting van Rotterdammers met een zorgbehoefte. Ook merkt de gemeente Rotterdam op dat voor de zelfstandige woningen geldt dat deze, juist doordat ze gebouwd zijn als ouderencomplexen, over het algemeen goed voldoen aan de huisvestingsbehoefte van huurders die een aangepaste woning behoeven. Daarnaast geeft de gemeente Rotterdam aan zij SOR in het kader van de "langer thuis-opgave" heeft ervaren als een betrokken partner met kennis van langer-thuis-zaken. SOR is over het algemeen zeer meedenkend en welwillend en heeft een duidelijke visie op ouderenhuisvesting. De gemeente zou graag zien dat SOR een voortrekkersrol pakt richting andere corporaties als het gaat om ouderenhuisvesting en het langer thuis wonen.

De overige belanghebbenden zijn ook niet ontevreden als het gaat om de prestaties van SOR op het gebied van Wonen met zorg/ouderenhuisvesting, zij beoordelen dit thema met een 7,7 gemiddeld. Hierbij zijn met name de zorg- en welzijnspartijen erg tevreden met SOR, zij geven namelijk gemiddeld een 8,0.

*Thema 7: Leefbaarheid, welzijn en inclusiviteit (7,3)*

De inzet van SOR op het gebied van leefbaarheid, welzijn en inclusiviteit wordt door de belanghebbenden het hoogst gewaardeerd, namelijk met een gemiddeld cijfer van een 7,3. Hierbij geven de gemeenten een gemiddeld cijfer van een 6,8. De gemeente geeft aan te zien dat SOR in haar ogen kampt met een goede invulling van de plinten, zij zouden graag zelf meer innovaties van SOR willen zien voor de invulling hiervan. Nu wordt dit volgens hen veel bij de gemeente neergelegd, terwijl SOR ook zelf op zoek kan gaan naar een interessante coalitie met maatschappelijke partijen in de wijken.

De huurders zijn met een gemiddeld cijfer van een 7,3 tevreden met de prestaties van SOR. Zij vinden het prettig dat er in de meeste complexen een recreatiezaal is, echter niet overal bestaat een bewoners en/of recreatiecommissie die ook daadwerkelijk wat organiseert in de recreatiezaal. De huurders zouden het prettig vinden als SOR meedenkt over andere vormen van participatie. Daarnaast nemen de huurders waar dat door het langer thuis wonen, de leeftijd van de huurders steeds hoger wordt. De instroom van jongere ouderen (vanaf 50 jaar), die nog werkzaam zijn en daardoor vaak geen bezoekers zijn van de recreatiezalen, zorgt er ook voor dat er niet altijd voldoende contact is tussen de verschillende bewoners in de complexen.

De overige belanghebbenden zijn met een gemiddeld cijfer van een 7,8 op dit thema, het meest tevreden. Zij geven aan dat SOR inclusiviteit en diversiteit uitdraagt in alles wat zij doet. Bewoners krijgen de kans om mee te beslissen en worden geprikkeld om zelfredzaam te zijn in eigen regie. Daarnaast zien ze dat wanneer mensen financiële of andere problematieken hebben, het personeel van SOR dit vaak op tijd weet, doordat de bewoners vertrouwen hebben in hun verhuurder.

***Tevredenheid over de relatie en communicatie: 7,6***

De tevredenheid over de relatie en communicatie met SOR wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een gemiddeld cijfer van een 7,6. De huurders geven SOR op dit gebied een gemiddeld cijfer van een 7,5. De gemeenten geven gemiddeld een 7,0 en de overige belanghebbenden een 8,2. Allen geven ze aan dat er een prettige en open relatie is met SOR. De belanghebbenden worden goed op de hoogte gehouden en SOR de communicatie met medewerkers van SOR in alle lagen van de organisatie is goed.

***Tevredenheid over de invloed op beleid: 6,9***

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,9 voor de tevredenheid over de invloed van het beleid. Hierbij geven zowel de gemeenten als de overige belanghebbenden een 6,5 en de huurders een 7,6. Op een aantal gebieden (bijvoorbeeld het investeringsbeleid in zorgvastgoed) zouden de belanghebbenden wat meer invloed willen, maar tegelijkertijd geven zij ook aan dat SOR open staat voor een constructieve dialoog en samen met de belanghebbenden optrekt. Het huurdersplatform geeft meerdere malen aan dat zij ontzettend blij is met de open en constructieve verhouding die zij heeft met SOR. Als verbeterpunt wordt nog aangegeven dat de SOR goed luistert, maar wel veel tijd nodig heeft om te antwoorden. Dit zou wat sneller mogen.

**4.4.3 Totaal overzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden**

In onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes ontleend.

In de eerste tabel is weergegeven hoe de gemeenten SOR beoordelen met cijfers. Het gaat hierbij om de gemeente Rotterdam die ook door de visitatiecommissie is geïnterviewd. Verder hebben de gemeenten Brielle en Krimpen aan den IJssel een digitale enquête ingevuld waaraan de cijfers zijn ontleend.

Prestatievelden		Gemeente Rotterdam	Gemeente Brielle	Gemeente Krimpen aan den IJssel	gemiddelde cijfer categorie
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	<i>Aantal respondenten</i>	<i>N=2</i>	<i>N=1</i>	<i>N=1</i>	<i>N=4</i>
	Thema 1: realiseren aantrekkelijke woonmilieus	7,0	7,0	7,0	7,0
	Thema 2: Liberalisatie, transitie zorgvastgoed	7,3	-	6,5	6,9
	Thema 3: Woningvoorraad met toekomstwaarde	6,0	5,0	7,0	6,0
	Thema 4: Betaalbaarheid en Beschikbaarheid	7,0	6,0	5,5	6,2
	Thema 5: Huisvesten van urgente/bijzondere doelgroepen	5,0	6,0	7,0	6,0
	Thema 6: Wonen met zorg/ouderenhuisvesting	7,5	6,0	7,0	6,8
	Thema 7: Leefbaarheid, welzijn en inclusiviteit	7,5	6,0	7,0	6,8
	Gemiddelde	6,8	6,0	6,7	6,5
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		8,0	8,0	5,0	7,0
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		7,5	6,0	6,0	6,5

In de tweede tabel ziet u hoe de huurders SOR beoordelen met cijfers. De eerste kolom is de beoordeling door de leden van de huurdersvertegenwoordiging in de zin van de Overlegwet. Verder is er onder diverse bewonerscommissies een digitale enquête uitgezet, hiervan ziet u de resultaten in de tweede kolom.

Prestatievelden		Huurders-vertegenwoordiging	Individuele huurders	gemiddelde cijfers
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	<i>Aantal respondenten</i>	<i>N=5</i>	<i>N=5</i>	<i>N=10</i>
	Thema 1: realiseren aantrekkelijke woonmilieus	6,4	5,8	6,1
	Thema 2: Liberalisatie, transitie zorgvastgoed	6,5	7,2	6,9
	Thema 3: Woningvoorraad met toekomstwaarde	5,8	5,2	5,5
	Thema 4: Betaalbaarheid en Beschikbaarheid	5,9	5,7	5,8
	Thema 5: Huisvesten van urgente/bijzondere doelgroepen	6,6	6,7	6,7
	Thema 6: Wonen met zorg/ouderenhuisvesting	6,6	7,0	6,8
	Thema 7: Leefbaarheid, welzijn en inclusiviteit	7,3	7,3	7,3
	Gemiddelde	6,4	6,4	6,4
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		7,8	7,2	7,5
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		7,8	7,4	7,6

In de derde tabel is een uitsplitsing gemaakt van de categorie overige belanghebbenden (niet zijnde gemeente en de huurders). Dit betreft zorgpartijen, collega-corporaties en overige maatschappelijke partners.

Prestatievelden		Collega-corporaties	Zorg- en welzijns partij	Overige	gemiddelde cijfer categorie
	<i>Aantal respondenten</i>	<i>N=2</i>	<i>N=2</i>	<i>N=3</i>	<i>N=7</i>
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	Thema 1: realiseren aantrekkelijke woonmilieus	6,0	7,5	7,0	6,8
	Thema 2: Liberalisatie, transitie zorgvastgoed	6,0	8,3	7,0	7,1
	Thema 3: Woningvoorraad met toekomstwaarde	6,0	5,5	5,0	5,5
	Thema 4: Betaalbaarheid en Beschikbaarheid	6,3	7,5	7,5	7,1
	Thema 5: Huisvesten van urgente/bijzondere doelgroepen	6,5	8,0	7,3	7,3
	Thema 6: Wonen met zorg/ouderenhuisvesting	7,5	8,0	7,7	7,7
	Thema 7: Leefbaarheid, welzijn en inclusiviteit	7,5	7,5	8,3	7,8
	Gemiddelde	6,5	7,5	7,1	7,0
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		7,5	9,0	8,0	8,2
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		5,5	7,0	7,0	6,5

In onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes ontleend.

Prestatievelden		huurders	gemeenten	overige belanghebbenden	gemiddelde cijfer
	<i>Aantal respondenten</i>	<i>N=10</i>	<i>N=4</i>	<i>N=7</i>	<i>N=21</i>
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	Thema 1: realiseren aantrekkelijke woonmilieus	6,1	7,0	6,8	6,6
	Thema 2: Liberalisatie, transitie zorgvastgoed	6,9	6,9	7,1	7,0
	Thema 3: Woningvoorraad met toekomstwaarde	5,5	6,0	5,5	5,7
	Thema 4: Betaalbaarheid en Beschikbaarheid	5,8	6,2	7,1	6,4
	Thema 5: Huisvesten van urgente/bijzondere doelgroepen	6,7	6,0	7,3	6,7
	Thema 6: Wonen met zorg/ouderenhuisvesting	6,8	6,8	7,7	7,1
	Thema 7: Leefbaarheid, welzijn en inclusiviteit	7,3	6,8	7,8	7,3
	Gemiddelde	6,4	6,5	7,0	6,6
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		7,5	7,0	8,2	7,6
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		7,6	6,5	6,5	6,9

N.B. De drie categorieën belanghebbenden scoren allen even zwaar in de eindscore per onderdeel, ondanks het verschillende aantal respondenten.

#### 4.4.4 Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden

Zowel in de gesprekken als in de schriftelijke enquêtes hebben belanghebbenden (individueel) waar mogelijk verbeterpunten aangegeven voor SOR. Deze punten zijn samengebundeld en worden per categorie belanghebbenden hieronder weergegeven:

##### Gemeenten

- Meer een voortrekkersrol nemen naar de andere corporatie toe op het gebied van wonen en zorg.
- Meer informatieverstrekking over reilen en zeilen in woongebouw en organisatie.
- Meer ambtelijk en bestuurlijk overleg met gemeenten anders dan Rotterdam

##### Huurders

- Thuis-teams drie keer per jaar naar bewonerscommissies.

- Bewonerscommissies ook betrekken bij denkcafé.
- Wat versnelling bij sommige zaken.
- Inkoop van goederen samen met andere corporaties doen.
- Klant-volgsysteem invoeren.
- Meer inzet op verduurzaming.
- Efficiënter worden op sommige punten, zoals het verzenden van correspondentie.
- Samenwerken met andere partijen om uiteindelijk kosten te besparen dat helpt bij het herstel van SOR.
- Huurders belonen/bedanken dat zij SOR mede financieel gezond maken door de huurverhogingen.
- De betaalbaarheid voor de lage inkomens in acht houden.
- De servicekosten niet gebruiken om bewoners op te laten draaien voor groot onderhoud.
- De gastvrouwen kunnen vervangen worden door vrijwilligers, de personeelskosten zijn te hoog.
- De huurverhogingen zouden lager en niet ieder jaar plaats moeten vinden.
- Meer aandacht voor SOR buiten Rotterdam.
- Soms beter luisteren naar huurders.
- Sneller problemen oplossen.

#### *Overige belanghebbenden*

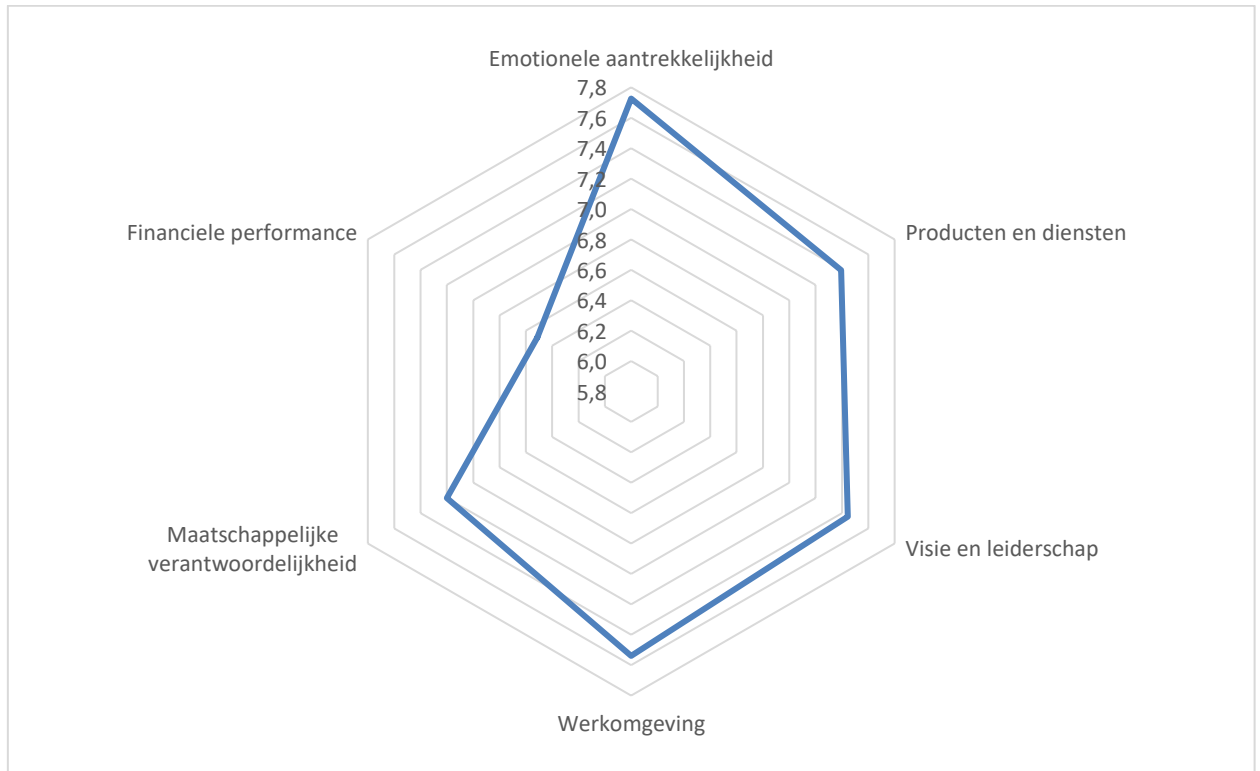
- Duidelijk positie kiezen.
- Samenwerking met andere ouderenhuisvesters zoeken.
- Op korte termijn samen concrete plannen maken voor behoud en herstructurering van het zorgvastgoed.
- Afgesproken plannen samen uitvoeren.
- Bespreken van voorgenomen visie-plannen.
- Actiever voortrekker zijn in Rotterdam

#### **4.5 De reputatie van SOR**

In de voorgaande paragraaf staan drie thema's centraal, namelijk de prestaties, de mate van invloed van de belanghebbenden op de corporatie en relatie en wijze van communicatie. Er zijn natuurlijk meer elementen die het algemene oordeel van de belanghebbenden over de corporatie bepalen. Daarom heeft de visitatiecommissie, naast het gesprek met diverse belanghebbenden en de cijfermatige oordelen die de visitatiemethodiek vereist, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over SOR. Dit beeld is opgebouwd uit 18 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Deze aanvullende informatie heeft geen invloed op de scores die volgens de visitatiemethodiek zijn toegekend.

SOR scoort een 7,3 voor haar reputatie. Dat is een keurig cijfer. Hoger dan gemiddeld scoren de emotionele aantrekkelijkheid, producten en diensten, visie en leiderschap en werkomgeving. Iets lager dan gemiddeld scoort maatschappelijke verantwoordelijkheid (7,2). De financiële performance scoort met een 6,5 lager dan gemiddeld.

In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 18 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model is opgebouwd.

#### 4.6 **Bewonderpunten en verwonderpunten**

##### **Bewonderpunten**

- SOR wordt door alle belanghebbenden zeer gewaardeerd.
- Er is veel begrip onder de belanghebbenden voor de financiële klem waarin SOR zich bevindt en de beperkingen die dit met zich mee brengt.
- De goede relatie van SOR met haar huurders, zowel in het huurdersplatform als in de bewonerscommissies.

##### **Verwonderpunten**

- Gelet op de wens vanuit de gemeente en andere partijen (zorg- en welzijnsinstellingen, collega-corporaties), kan SOR de voortrekkersrol nog meer pakken als het gaat om ouderenhuisvesting.

## 5 Presteren naar vermogen

### 5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt of SOR voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

### 5.2 Relevante ontwikkelingen

De afgelopen jaren is het domein waarbinnen woningcorporaties handelen, fors veranderd. Het beleid tot garantstelling door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) werd aangescherpt, evenals het toezicht door de Autoriteit woningcorporaties (Aw). De verhuurderheffing werd ingevoerd en op het fiscale beleidsterrein kwamen twee voor woningcorporaties ingrijpende veranderingen tot stand. Dat betrof de beperking van de fiscale renteaftrek (ATAD) en de vennootschapsbelasting. Alle drie de maatregelen hadden en hebben forse impact op de voor nieuwbouw, herstructurering, huurbeleid of verduurzaming beschikbare kasstromen van woningcorporaties. Met de vaststelling van de Woningwet in 2015 werden nieuwe financieel-administratieve opdrachten vastgelegd (scheiding DAEB en niet-DAEB en waarden op marktwaarde). De Governance Code werd eveneens vernieuwd. De visitatieperiode werd dan ook gekenmerkt door heffingen en een forse regeldruk voor de gehele corporatiesector.

SOR kende daarnaast een geheel eigen problematiek. SOR staat sinds november 2014 onder verscherpt toezicht van het CFV en daarna Aw, i.v.m. de financiële ratio's, de risico's van het zorgvastgoed en de portefeuille extendible leningen. De gehele visitatieperiode vertoont een opeenvolging van interventies, vooral gericht op de ratio's en het toesturen van informatie. Daartoe heeft de SOR een herstelplan ingediend met eind 2015 een update. SOR werd gevraagd actief te sturen op het zo snel mogelijk voldoen aan de ratio's van de Aw. De portefeuille extendible leningen is op eigen initiatief afgebouwd, hetgeen bestuurlijk respect verdient. De SOR is sinds 2014 tevens geplaatst bij het Bijzonder Beheer van het WSW en krijgt alleen toestemming voor herfinanciering. Maar het WSW constateert dat de nieuwe bestuurder sinds ultimo 2015 voortvarend aan de slag is gegaan en werkt aan de verbetering van de organisatie. Het risicomanagement komt van de grond, SOR heeft nu een heldere visie en strategie met een pragmatische uitwerking van de portefeuillestrategie, kent periodieke risicorapportages en een masterplan voor het zorgvastgoed en een nieuw ondernemingsplan 2019-2022. De personele reorganisatie is eind 2015 afgerond. SOR zoekt naar een balans tussen de volkshuisvestelijke ambities en het financieel herstel, waarbij het herstelplan leidend is. SOR streeft ernaar om in 2023 uit het verscherpte toezicht te komen. Uit de accountantsverslagen komt naar voren dat het risicoprofiel gedurende de visitatieperiode duidelijk is verlaagd door het liquideren van de portefeuille extendible leningen in 2017, maar ook door de aanpak van het risicomanagement en een betere sturing en verantwoording.

### 5.3 Basisinformatie

De financiële ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. In 2015 gebaseerd op de bedrijfswaarde, in 2016 en 2017 op de marktwaarde en vanaf 2018 op de beleidswaarde. Daarmede wordt de vergelijkbaarheid problematisch, maar het gaat om het herkennen van de omvang en trend. Bovendien zijn de normen (nog) niet vastgesteld op de actuele uitgangspunten, hetgeen de beoordeling verder compliceert. Maar in onderstaande tabel zijn in de periode 2015 t/m 2017 de solvabiliteit en loan to value weergegeven voor de bedrijfswaarde en voor 2018 de beleidswaarde. De beleidswaarde is de marktwaarde, gecorrigeerd met afslagen voor beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en beheer, in totaal circa € 250 mln., circa 25% van het totale eigen vermogen. De afwijking tot de bedrijfswaarde is daarmede veel kleiner dan tot de marktwaarde.

Toegevoegd is de zogenaamde buffer, dat wil zeggen het verschil van solvabiliteit en de totale risicoscore. De buffer is een indicatie voor een eventuele overmaat in het vermogen, die beschikbaar is voor additionele investeringen, zoals duurzaamheid en betaalbaarheid. Voor het totale risico in de buffer is 19% genomen (CIP'15).

Prestatievelden	2015	2016	2017	2018
Solvabiliteit (norm WSW > 20) in %	18%	16%	17%	14%
Buffer (norm >0) in %	-2%	-9%	-8%	-6%
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	1,3	1,4	1,5	1,5
Loan to value (norm WSW < 75) in %	84%	83%	82%	82%

Bron: Oordeelsbrieven AW, CIP 2015, jaar- en accountantsverslagen

De visitatiecommissie constateert dat de financiële problemen, zoals de schuldpositie, dateren van vóór deze visitatieperiode. SOR legt de nadruk op de financiële randvoorwaarden in het herstelplan bij het zoeken naar een balans tussen de volkshuisvestelijke ambities en de financiën. Het herstelplan wordt jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld in samenhang met het opstellen van de meerjarenbegroting met een looptijd van twintig jaar. De ratio's blijven stabiel slecht gedurende de gehele visitatieperiode, met uitzondering van de ICR, maar de omgevingsfactoren werken ook niet mee: door de invoering van de ATAD en de beleidswaarde is er een negatief effect, evenals door het huurakkoord tussen Aedes en de Woonbond waardoor het kunnen voldoen aan de financiële ratio's vertraagd wordt. Het risicomanagement komt in de loop van de visitatieperiode van de grond waarbij de werking in de praktijk nog in ontwikkeling is.

In de Aedes benchmark scoort SOR op de bedrijfslasten consequent een C. In de benchmark 2018 (verslagjaar 2017) scoort SOR voor de Onderhouds- en Verbeteringslasten een B, binnen het gemiddelde van de referentiegroep. De Aedes benchmark Duurzaamheid 2018 levert een score B met een EI=1,64, binnen het gemiddelde van de referentiegroep.

#### 5.4 Vermogensinzet

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie motiveert en verantwoordt.

#### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

SOR verantwoordt en motiveert in voldoende mate de inzet van haar beschikbare vermogen voor de maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie. Hiermee voldoet SOR aan het ijkpunt voor een 6.

Het Ondernemingsplan 2015/2018 "Nieuwe koers SOR" legt de focus op drie hoofdthema's: de Klant, de Organisatie en de Financiën. Bij het thema Financiën gaat het om zo snel mogelijk te voldoen aan de ratio's als aan randvoorwaarde van het bedienen van de doelgroep. SOR voert een strak financieel beleid om dit te bereiken. SOR streeft naar plaatsing in het laagste kwartiel van de benchmark Bedrijfslasten. In 2018 wil SOR bekend staan als een excellente beheersorganisatie die de huurders unieke service op maat biedt, als middel om de doelen te bereiken. Vanuit de missie en visie zijn dit de criteria, die in onderlinge samenhang een afwegingskader bieden voor de portefeuillestrategie, het huur- en verhuurbeleid en de organisatie, alle binnen de financiële kaders, waarbij de financiële manoeuvreerruimte vanuit het verscherpte toezicht beperkt is.

Het ondernemingsplan is helder en smart geformuleerd en omvat een concreet geformuleerd financieel hoofdstuk en in de bijlagen het Herstelplan en een gevoeligheidsanalyse met de resulterende ratio's op een termijn van 15 jaar grafisch weergegeven. De lezer wordt zodoende uitstekend meegenomen in de afwegingen en keuzes.



Het ondernemingsplan is onder meer uitgewerkt in de Portefeuillestrategie 2018/2028, het Masterplan aanpak zorgvastgoed en de jaarlijkse (meerjaren-)begrotingen met een update van het Herstelplan. Het financieel herstel wordt als leidraad voor de gestelde ambities genomen. Maar uit de beoordelingen van het WSW komt naar voren dat dit geen eenvoudige opgave blijkt te zijn. Met de voorbereiding van het nieuwe ondernemingsplan 2019/2022 “Samen van huis naar thuis” is in het najaar 2017 gestart. De strategiefocus in het plan is het samenbrengen van wonen, zorg en welzijn voor senioren in de regio Rotterdam. Vanwege het herstelplan zijn de financiële mogelijkheden beperkt, maar waar mogelijk wordt de huurverhoging beperkt, wordt het vangnet/noodfonds voor senioren met financiële problemen gehandhaafd en de doorstroming naar goedkopere woningen gefaciliteerd. De financiële kaders in het herstelplan zijn leidend voor de investeringen. Ingezet wordt op het verduurzamen van de woongebouwen met de slechtste energie-index. De monitoring van de voortgang van de strategie vindt plaats aan de hand van de driemaandelijkse rapportages met in de latere jaren een dashboard met kritische prestatie indicatoren, de kpi's.

Ook de verantwoording in de jaarverslagen maakt een goede indruk, met een concreet overzicht van de Kerncijfers voorin. In het jaarverslag 2018 wordt geconstateerd dat belangrijke resultaten zijn bereikt, zoals het afronden van het nieuwe ondernemingsplan, de transformatie van de vastgoedsturing, het invoeren van een investeringscommissie en het professionaliseren van de werkorganisatie. Naast de verplichte terugblik wordt tevens ingegaan op de nieuwe koers van SOR.

Jaarlijks wordt het herstelplan geactualiseerd in meerjarenperspectief. Verwacht wordt dat met het nieuwe beoordelingskader van de beleidswaarde, de SOR in 2023 aan de ratio's voldoet.

In het financiële hoofdstuk is het verloop van de liquiditeit in 2018 opgenomen om aan te tonen dat SOR ruimschoots in staat is haar betalingsverplichtingen te voldoen. De (overigens zeer beperkte) verkoopopbrengsten en het niet doorgaan van investeringen leiden tot een hoog saldo aan liquiditeiten, omdat er geen mogelijkheden zijn voor de aflossing van langlopende leningen op korte termijn. Het toezicht door WSW/AW wordt als zeer constructief omschreven.

De visitatiecommissie geeft pluspunt op grond van de volgende overweging:

1. De primaire focus op de financiële randvoorwaarden verhindert niet dat de volkshuisvestelijke ambities expliciet geformuleerd worden zoals duidelijk naar voren komt in het geactualiseerde herstelplan van eind 2016: de maatschappelijke ambities zijn helder verwoord;
2. SOR verwoordt haar beleidsambities helder met een duidelijke keuze voor de huurder en de maatschappelijke en vastgoedopgave. Er blijft daarbij voldaan worden aan de door WSW en Aw gestelde ratio's en de monitoring en verantwoording is helder en goed;
3. Er is een helder streefhuurbeleid waarbij voor het niet-Daeb bezit de maximale huur wordt gevraagd en voor het Daeb-bezit, waar mogelijk, huren gematigd worden waarbij goed aandacht is voor een goede prijs-kwaliteitsverhouding van de woningen;
4. Er wordt op innovatieve en creatieve wijze gekeken naar samenwerking met andere partijen in de keten om de volkshuisvestelijke en vastgoed doelen te realiseren. De visitatiecommissie was hiervan onder de indruk.

## 5.5 Bewonder- en verwonderpunten

### Bewonderpunten

- De doorontwikkeling van de organisatie en de kwaliteit van de beleidsvorming en -evaluatie op de volkshuisvestelijke inzet voor de senioren in de regio Rotterdam. Met de nieuwe bestuurder is er sprake van een duidelijke focus en verandering van beleid en organisatie ondanks de klem van het verscherpte toezicht;
- Er wordt op innovatieve en creatieve wijze naar samenwerking gezocht met andere partijen in de keten van wonen en zorg waarbij nadrukkelijk vanuit de klant wordt gedacht en waar die behoefte aan heeft.

## 6 Governance

### 6.1 Beoordelingskader

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

- Strategievorming en sturing op prestaties
- Maatschappelijke rol van de raad van commissarissen
- Externe legitimatie en verantwoording.

### 6.2 Korte beschrijving governance-structuur

Het bestuursmodel van de SOR bestaat uit een tweelagenstructuur. Na het vertrek van de vorige bestuurder is in 2015 de nieuwe bestuurder benoemd voor vier jaar. In 2019 is hij opnieuw benoemd voor een periode van vier jaar. Hij heeft de beschikking over een managementteam, bestaande uit een manager Wonen, een manager Bedrijfsvoering, een concerncontroller en de Bestuurssecretaris die tevens de rol van projectleider Strategie en Beleid vervult. De raad van commissarissen bestaat uit vijf leden, waarvan er twee op voordracht van de huurders zijn benoemd. De raad kent een auditcommissie en een remuneratiecommissie. In februari 2017 is een van de leden tot nieuwe voorzitter van de raad van commissarissen benoemd.

### 6.3 Relevante ontwikkelingen

Het verscherpte toezicht heeft bijgedragen de SOR weer de goede kant uit te krijgen. De raad van commissarissen is voor de komst van de nieuwe bestuurder reeds begonnen met wijzigingen aan te brengen in het managementteam en het afslanken van de organisatie. Daarna hebben zij een nieuwe bestuurder geworven die in staat was een radicale omslag in de organisatie teweeg te brengen. Strakke ratio's en ruimte zoeken in de opeenvolgende versies van het Herstelplan gepaard gaand aan het werken vanuit de bedoeling hebben geleid tot een culturomslag. Voor veel medewerkers was het meer balans aanbrengen tussen zakelijkheid en werken vanuit het hart een radicale omslag na een langdurige periode (29 jaar) van bouwen onder de vorige directeur-bestuurder.

De stijl van de huidige directeur-bestuurder kon zich gedurende de visitatieperiode van sterk sturend naar meer ondersteunend ontwikkelen. Daarbij heeft het Herstelplan ook ordenend gewerkt.

De nieuwe Woningwet 2015 heeft eraan bijgedragen dat bij nogal wat corporaties de bezieling is verdwenen. Voor SOR blijft het allerbelangrijkste om te werken vanuit de bedoeling. Deze waarde is inmiddels goed verankerd in de organisatie en wordt door relevante gremia op alle niveaus herkend en erkend in trajecten en cultuurinterventies. Nu de basis op orde is en de organisatie klaar is voor de toekomst, kan zij preluderen op de fase die volgt nadat het Herstelplan is afgewikkeld. Een zich nu reeds aftekenende ontwikkeling als gevolg van de extramuralisering is dat de problemen bij de doelgroep toenemen en steeds zichtbaarder worden. Het gevoel van voortdurend klem te zitten leidt bij de partners van de corporatie op het gebied van zorg en welzijn tot machteloosheid. Anderzijds werkt de corporatie bewust op veel niveaus aan contacten met innovatieve partijen die buiten de gestaalde kaders kunnen denken, zoals b.v. in het Denk Mee Cafe.

### 6.4 Strategievorming en sturing op prestaties

#### 6.4.1 Strategievorming

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8**

SOR heeft een actuele lange-termijn visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en deze is zodanig vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. Hiermee voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op de volgende bronnen:

- de Governancecode en de toepassing ervan
- het meerjarenbeleidsplan
- het SOR Ondernemingsplan 2015-2018 Nieuwe Koers
- Onderweg naar Morgen 2017-2018
- de managementinformatievoorziening
- reglementen raad van commissarissen en profielschets raad van commissarissen, directeur-bestuurder, Auditcommissie
- de visie op toezicht en besturen
- de agenda's en verslagen van de raad van commissarissen-bijeenkomsten
- interview met de directeur/bestuurder en de voltallige raad van commissarissen
- de internetsite van SOR
- bevindingen uit relevante andere onderdelen van deze visitatie

De visitatiecommissie geeft twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen:  
de verantwoording van de visie wat betreft:

- nieuwe en relevante ontwikkelingen en betekenis voor de eigen positie en/of het toekomstig functioneren in het lokale netwerk door het formuleren van waarden, ambities en strategische doelen die bijna tegenovergesteld zijn aan het vorige ondernemingsplan en die een ware cultuuromslag teweeg hebben gebracht
- het ontwikkelen van verschillende woonconcepten gebaseerd op leefstijl en inkomen om tegemoet te komen aan de behoeften en wensen van belanghebbenden
- de speciale positie als ouderenhuisvester, met alle daarbij behorende consequenties in een maatschappelijk veld waar langer thuis wonen de norm is. Een en ander als gevolg van het besluit dat de klassieke verzorgingshuizen e.d. moeten verdwijnen en de rol van SOR dus op diverse thema's geactualiseerd moest worden
- het participeren van alle interne en externe stakeholders in fysieke sessies bij de strategieontwikkeling

de vertaling van de visie:

- is zodanig, dat monitoring van de realisatie goed mogelijk is mede omdat SOR gedurende de visitatie periode onder toezicht stond en werkte conform een door Aw en WSW geaccordeerd Herstelplan, dat overigens regelmatig op grond van voortschrijdend inzicht werd bijgesteld.

de actieve wijze van hanteren van de visie, doelen en plannen wat betreft:

- de wijze waarop en mate waarin deze verankerd en geborgd zijn in de organisatie en bij de raad van commissarissen, hetgeen blijkt uit de verslagen van de raad van commissarissen en de interviews die met de interne organisatie zijn gehouden
- de uitgesproken manier waarop SOR de visie op ouderenhuisvesting uitdraagt in de dagelijkse operaties
- de bijzondere situatie tijdens de visitatieperiode waarin men onder toezicht stond en moest werken aan een Herstelplan en tegelijkertijd alle implicaties van de nieuwe Woningwet uit 2015 mocht implementeren. Dit doorkruiste elkaar nogal eens. In die situaties zorgde de raad van commissarissen altijd vanuit zijn visie dat de belangen van de doelgroep zo goed mogelijk werden geborgd.

de actualisering van de visie, doelen en plannen wat betreft:

- de periodieke herijking van visie, doelen en plannen en zo nodig actualisering op basis van het verschillende keren opnieuw bijgestelde Herstelplan.

de mate van onderlinge aansluiting van de verschillende doelen en plannen wat betreft:

- het consequent controleren in hoeverre ambities en noodzakelijke investeringen nog passen c.q. haalbaar zijn binnen de kaders van het Herstelplan.

#### 6.4.2 Prestatiesturing

##### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8**

SOR volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd. In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing) en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing). Hiermee voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie geeft twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen: het compleet zijn van het monitorings- en rapportagesysteem wat betreft:

- het kunnen volgen van de volkshuisvestelijke prestaties in relatie tot de gemaakte prestatieafspraken en de gebruiksmogelijkheden voor zowel de gehele organisatie als de raad van commissarissen, zoals blijkt uit een zelf ontwikkeld strategie- en budgetspel voor alle medewerkers. SOR gebruikt voor waardesturing het zgn. driekamermodel en gebruikt voor de uitvoering creatieve spelvormen waar alle medewerkers in participeren. Dit heeft tot gevolg dat medewerkers ook in de dagelijkse operaties makkelijker over de schutting heen kijken en er snel geschakeld kan worden tussen de verschillende kamers.
- het in samenhang kunnen volgen van de maatschappelijke prestaties met de doelen op het gebied van bedrijfsvoering en andere randvoorwaarden door korte lijnen en een integraal systeem van interne besluitvorming
- het in samenhang kunnen volgen van de sturing bij afwijkingen in relatie tot de visie en doelen en het herstelplan, dat door invoering van de nieuwe Woningwet ook weer bij Aw en WSW leidde tot een andere werkwijze met nieuwe ratio's en meetwijzen.

de actieve wijze van hanteren van het monitorings- en rapportagesysteem wat betreft:

- de passende frequentie en beschikbaarheid van de rapportages per kwartaal op het gebied van bedrijfsvoering, financiën en volkshuisvesting. Basis voor deze rapportages zijn het Ondernemingsplan, het masterplan Aanpak Zorgvastgoed, de portefeuillestrategie, jaar-, afdelings- en teamplannen en de Meerjarenbegroting.
- in 2017 het werken aan de professionalisering van de P&C-cyclus, zoals kaderbrief, jaarplan en begroting, meerjarenbegroting en kwartaalrapportages. Alle documenten zijn vernieuwd, de processen voor de totstandkoming zijn 'lean' gemaakt, de kwaliteit van de stukken is verbeterd wat betreft helderheid en beknoptheid. De raad van commissarissen is betrokken geweest bij de verbetering van de stukken, waardoor de stukken beter konden aansluiten op de informatiebehoefte van de raad van commissarissen. Bijsturing op de gemaakte afspraken wordt vooraf grondig in het managementteam en de raad van commissarissen besproken en daarna weer vastgelegd in de kwartaalrapportage. De onderlinge relatie tussen de stukken is expliciet gemaakt, waardoor er duidelijke relaties zijn ontstaan tussen de volkshuisvestelijke prestaties, de gemaakte afspraken en de realisatie van de afspraken.

- de snelheid van bespreking van de rapportages met de raad van commissarissen. De raad van commissarissen is betrokken geweest bij de verbetering van de stukken, waardoor de stukken aansluiten bij de behoeften van de raad van commissarissen zoals het kunnen bewaken van de prestaties en de voortgang van de afspraken. Bijsturing van de gemaakte afspraken wordt degelijk in het MT en de raad van commissarissen besproken en vastgelegd in de kwartaalrapportages.

de actieve wijze van sturing bij afwijkingen wat betreft:

- het vergaderrooster van de raad van commissarissen. Op 28 juli 2016 deelt de voorzitter van de raad van commissarissen mee dat hij in februari 2017 zal aftreden. Aangezien de eerstvolgende raad van commissarissenvergadering pas in november 2016 staat gepland en zowel de keuze voor een nieuwe voorzitter als die voor een nieuwe commissaris tijd vragen, wordt besloten een extra raad van commissarissenvergadering in september/oktober in te lassen. De afwijking werd tijdig geadresseerd.
- het leggen van verschillende accenten waar enerzijds voor de bestuurder het 'thuisgevoel' bovenaan staat, wil de raad van commissarissen meer het volkshuisvestelijk fundament terugzien in de beleidsplannen. Dit heeft in het begin van de visitatieperiode tot pittige discussies geleid, maar is tijdens de visitatieperiode goed uitgekristalliseerd, wat geleid heeft tot het credo: een volkshuisvestelijke basis met het thuisgevoel als dak.
- de expliciete bijstelling van doelen indien realisatie van oorspronkelijke doelen niet haalbaar blijkt, hetgeen blijkt uit de terugkoppelingsgesprekken en brieven van Aw en WSW
- de permanente bijsturing op basis van het Herstelplan om ervoor te zorgen dat de ratio's goed zijn en blijven. Een extra complicerende factor hierbij was de in werking getreden nieuwe Woningwet 2015, hetgeen ook consequenties had voor de werkwijze van Aw en WSW en de meetwijze van hun ratio's.

#### 6.4.3 Totaal oordeel Strategievorming en sturing op prestaties

### De visitatiecommissie beoordeelt het onderdeel Strategievorming en sturing op prestaties met een 8,0

Strategievorming en sturing op prestaties	Oordeel visitatiecommissie
Strategievorming	8
Sturing op prestaties	8
<b>Totaaloordeel Strategievorming en sturing op prestaties</b>	<b>8,0</b>

## 6.5 Maatschappelijk orientatie raad van commissarissen

### 6.5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen (of raad van toezicht) vormgeeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk. Met andere woorden hoe vervult de raad van commissarissen zijn maatschappelijke rol? Heeft de raad van commissarissen een visie op zijn maatschappelijke rol en hoe betreft de raad van commissarissen het maatschappelijk perspectief bij zijn toezicht op de strategievorming, positionering, besluitvorming, monitoring en verantwoording van de maatschappelijke prestaties door de corporatie in het lokale netwerk?

De aspecten van Governance die door de Aw worden getoetst worden hierbij buiten beschouwing gelaten.

## 6.5.2 Maatschappelijke rol raad van commissarissen

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8

De raad van commissarissen is zich aantoonbaar bewust van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en geeft deze professioneel vorm. Hiermee voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie geeft twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- de raad van commissarissen heeft een gedeelde visie op zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk
- dit is vastgelegd in document 67, de gezamenlijke Visie op toezicht en besturen; deze gedeelde eigen visie is mede gebaseerd op het bijzondere karakter van deze corporatie als lokale categorale ouderenhuisvester.
- de raad van commissarissen pakt zijn maatschappelijke rol als onderwerp van reflectie tijdens de zelfevaluaties. Thema's als risicomangement, portefeuillestrategie en grondbeleid, herziene Woningwet, governance, wonen en zorg, leefbaarheid wijken, welzijn, huurbeleid en integriteit zijn allemaal onderwerp geweest in de vergaderingen van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen ziet zijn maatschappelijke rol vooral liggen op het terrein van beschikbaarheid en betaalbaarheid en voelt tegelijkertijd de druk van de vraag naar leefbaarheid. Dit blijkt uit o.a. het inrichten van zgn. woonkamers voor buurtgebruik om niet.

de wijze waarop de raad van commissarissen toeziet op de borging van de maatschappelijke doelen in het strategisch beleid, d.w.z.:

- de raad van commissarissen vervult een actieve, kritisch stimulerende rol bij de strategievorming, zoals blijkt bij het opstellen van het ondernemingsplan waarin ook nieuwe woonconcepten en leefstijlen zijn opgenomen.
- de raad van commissarissen is alert als het gaat om de balans tussen de maatschappelijke doelen en de randvoorwaarden van de corporatie en bewaakt de grenzen en de balans tussen ziel en zakelijkheid

de wijze waarop de raad van commissarissen zijn maatschappelijke rol neemt bij het volgen van de maatschappelijke prestaties

- de consistente wijze waarop men voortdurend streefde de doelstellingen met betrekking tot ouderenhuisvesting boven water te houden ondanks de turbulente context van het externe toezicht, de nieuwe Woningwet etc. Zie o.a. eerder gemaakte opmerkingen: In het licht van het Herstelplan wordt constant bijgestuurd om te zorgen dat de vooruitzichten voor de ratio's goed zijn en blijven. Daar komt in dit geval als complicerende factor bij dat in 2015 de nieuwe Woningwet werd vastgesteld, waarmee heel veel veranderingen optraden in de sector Wonen. Ook Aw en WSW moesten op basis van de nieuwe wet hun werkwijze, meetwijze, ratio's e.d. herzien wat vervolgens weer leidde tot aanpassingen en herzieningen door SOR.
- de raad van commissarissen heeft zicht op wat er leeft en speelt bij externe belanghouders in de lokale context zoals de gemeente Rotterdam, de politieke partijen en de zorg- en welzijnspartijen; de corporatie heeft contact met zowel de wethouder Wonen als met de wethouder Zorg;
- de raad van commissarissen benut het contact met huurdersplatform, bewonerscommissies en ambassadeurs optimaal om voeling te houden met wat er leeft

de wijze waarop de raad van commissarissen zijn rol neemt bij de besluitvorming over de maatschappelijke prestaties, d.w.z

- inzicht en/of betrokkenheid heeft bij de voorbereiding en/of de goedkeuring van het bod en de prestatieafspraken.

Toelichting: De raad van commissarissen wordt aan de voorkant betrokken bij het opstellen van het bod aan de gemeenten. Aan de hand van het concept-bod wordt het gesprek met de raad van commissarissen gevoerd over de bijdrage van de activiteiten in het bod aan de volkshuisvestelijke doelen van SOR. Hierbij heeft de raad van commissarissen oog voor de wederkerigheid in de afspraken. Door het contact van de huurderscommissarissen met het Huurdersplatform zijn twee leden van de raad van commissarissen op de hoogte van de belangrijkste activiteiten voor de huurders. Dit delen zij met de andere raad van commissarissen-leden. Door het Herstelplan en de beperkte mogelijkheden van SOR heeft de raad van commissarissen extra oog voor het bereiken van de volkshuisvestelijke doelen. Aan de consequenties van beleidsdocumenten, zoals portefeuillestrategie en investeringen in gebouwen besteedt men ruim aandacht in de vergaderingen met de bestuurder.

- De raad van commissarissen geeft haar professionele rol invulling door actief cursussen en bijeenkomsten te volgen en in haar jaarlijkse zelfevaluatie bij de verschillende ontwikkelingen stil te staan en te vertalen naar het interne toezicht.

## 6.6 Externe legitimering en verantwoording

Bij dit onderdeel beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie belanghebbenden bij beleidsvorming betreft en met hen een dialoog voert over de uitvoering van het beleid. Tevens wordt beoordeeld of de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

### 6.6.1 Externe legitimatie

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 9**

SOR zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. Hiermee voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie geeft drie pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- de actieve en passende manier waarop de corporatie de belanghebbenden betreft: de raad van commissarissen heeft een goed contact met belanghebbenden (in elk geval het huurdersplatform) en de behoeften en wensen van belanghebbenden worden aantoonbaar meegenomen in het beoordelen van strategisch beleid van het bestuur
- de actieve wijze waarop de corporatie communiceert over bijstelling van plannen: zo is er veel formeel en informeel overleg met diverse partijen. Dat maakt dat bestuur, management en de raad van commissarissen goed op de hoogte zijn van wat speelt en leeft. Daardoor kunnen onderling snel correcties en aanvullingen plaatsvinden. Een voorbeeld hiervan zijn de plannen rondom duurzaamheid, waarmee SOR voortvarend te werk gaat maar waarbij de animo onder de bewoners nogal tegenvalt. Dit laatste heeft onder meer te maken met de draagkracht en de scope van de doelgroep ouderen. Dikwijls beschikt men niet over de financiële middelen om zelf tot duurzame investeringen over te gaan waarbij men de reikwijdte van een dergelijke beslissing niet kan overzien en niet vertrouwt.
- de verantwoording van haar belanghebbendenmanagement door: de heldere visie van de corporatie op wie haar belangrijkste belanghebbenden zijn en op de gewenste relatie met deze belanghebbenden. Zij borgt dit in overleggen met medecorporaties, de externe accountant, het Huurdersplatform, de ondernemingsraad, de Aw, het WSW en de gemeenten. Daarnaast is het binnen deze corporatie voor iedereen volstrekt duidelijk voor wie men het doet; ook wordt er binnen de vele veranderingen die zich in dit veld voltrekken (langer thuis wonen, sluiting verzorgingshuizen, robotica, digitalisering e.d.) alles in het werk gesteld om de doelgroep zo goed als mogelijk te blijven bedienen en huurders het thuisgevoel te geven.



- de mate van toespitsing op de doelgroepen en belanghebbenden: de belanghebbenden worden waar mogelijk betrokken bij allerlei besluitvorming. Een voorbeeld hiervan is de betrokkenheid van meet af aan bij de werving- en selectieprocedure voor de nieuwe bestuurder.  
Ook worden belanghebbenden betrokken bij beleidsvorming en de keuzes die moeten worden gemaakt. Belanghebbenden in brede zin (corporaties, gemeenten, huurdersvertegenwoordiging, welzijns- en zorgpartijen en 'nieuwe stakeholders' die een bijdrage kunnen leveren aan de missie, visie en doelstellingen van de organisatie worden betrokken door middel van gesprekken, propertytours, stakeholdersbijeenkomsten en het delen van informatie via mail, publicaties, sociale media en de website. Met het Huurdersplatform is intensief contact over een verscheidenheid aan onderwerpen via de reguliere overleggen, heisessies en speciale bijeenkomsten. Tijdens het voorzittersoverleg van de bewonerscommissies worden presentaties gehouden over beleidsonderwerpen door collega's van SOR en externe deskundigen.
- de vertaling van visie en doelen voor de doelgroepen in begrijpelijke publicaties: Voor bewoners gebeurt dit in het bewonersblad en op de website. Er is daarnaast een goed oog voor de eigen kracht van de bewoners. Bewoners krijgen de ruimte om eigen initiatieven te ontwikkelen in het woongebouw of voor andere bewoners. Er zijn verschillende initiatieven genomen om bewoners mee te laten denken, mee te laten praten en mee te laten beslissen, zoals het traject Van wens naar werkelijkheid. Ook kunnen bewonerscommissies meekijken op Trello, een digitaal systeem waarop bouwvraagstukken worden gemonitord.

#### 6.6.2 Openbare verantwoording

##### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8

De gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. Hiermee voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op grond van de volgende overwegingen:

de voorgenomen én gerealiseerde prestaties zijn in samenhang zichtbaar gemaakt en afwijkingen worden uitgelegd:

- er is erg veel uitgelegd in diverse publicaties en ook in de Nieuwsbrief voor bewoners over wat er gebeurd is, staat te gebeuren en welke consequenties dat heeft. Ook de samenhang tussen het Herstelplan en de wensen van bewoners waaraan in een aantal gevallen (nog) niet kan worden tegemoetgekomen worden benoemd. Binnen de beperkte mogelijkheden doet SOR er alles aan om huurders te faciliteren.

de openbare publicaties transparant en zeer goed leesbaar en op de doelgroepen afgestemd zijn:

- dit blijkt o.a. door vereenvoudigde versies van belangrijke documenten, zoals missie en visie, de strategie, duurzaam en veilig wonen en het magazine voor het Denk Mee café.
- waardoor niet alleen in het jaarverslag maar ook op de website of andere openbare publicaties documenten te vinden zijn

##### De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld externe legitimatie en openbare verantwoording met een 8,5

Prestatieveld externe legitimering en verantwoording	Oordeel visitatiecommissie
Externe legitimering	9
Openbare verantwoording	8
<b>Oordeel</b>	<b>8,5</b>

## 6.7 Bewonderpunten en verwonderpunten

### Bewonderpunten

- turnaround in een relatief korte tijd:
- afslanking van de organisatie
- ondanks krappe budgetten zijn de relaties zeer goed gebleven
- de cultuuromslag wordt alom herkend en erkend
- reduceren van de leegstand
- prettige en eenvoudige stijl in schriftelijke communicatie
- waardengedreven leiderschap is in balans met zichtbare en betrokken raad van commissarissen

### Verwonderpunten

- er bestaat nogal wat bescheidenheid over de behaalde resultaten
- in de verslagen van de raad van commissarissen ontbreken besluitenlijsten
- besluiten zijn niet altijd voorzien van argumenten en ook niet altijd herleidbaar

## 6.8 Totale beoordeling Governance

De commissie beoordeelt het perspectief Governance in totaliteit met een 8:

Governance	Oordeel visitatiecommissie
Strategievorming en sturing op prestaties	8
Maatschappelijke rol raad van commissarissen	8
Externe legitimatie en verantwoording	8,5
<b>Oordeel Governance</b>	<b>8</b>

## 7 Bijlagen

- Position paper
- Factsheet maatschappelijke prestaties
- SWOT-matrix
- Overzicht geïnterviewde personen
- Korte cv's visitatoren
- Onafhankelijkheidsverklaringen Cognitum en visitatoren
- Meetschaal
- Werkwijze visitatiecommissie
- Bronnenoverzicht
- Prestatiemonitor
- Reputatie-Quotiënt

**Position paper**

## Een kennismaking met Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam

---

### Een categorale woningcorporatie met een bijzondere positie in Rotterdam

Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (SOR) is één van de drie categorale woningcorporaties in Nederland, die zich richt op de doelgroep ouderen. In tegenstelling tot de andere twee categoralen met vastgoed door heel Nederland, richt SOR zich specifiek op de regio Rotterdam. Dit maakt dat SOR een bijzondere positie in Rotterdam inneemt. Bij SOR werken 72 betrokken en bevlogen medewerkers aan het thuisgevoel voor alle ouderen.

### Gericht op de behoefte van ouderen: samenbrengen van wonen, welzijn en zorg

Vanaf 50 jaar en ouder kun je huren bij SOR. Hierbij richt SOR zich met name op de kwetsbare ouderen. Ouderen met een laag inkomen en/of een zorgbehoefte. De doelgroep is groeiende. Daarnaast blijven ouderen langer zelfstandig thuis wonen. Dit maakt dat de doelgroep meer dan voorheen vraagt om een aanpak waarbij wonen, welzijn en zorg samenkomen. Hiervoor werkt SOR samen met zorg- en welzijnspartijen en zet de opgave met betrekking tot de doelgroep hoog op de agenda bij onder andere de gemeente Rotterdam.

### Met woningen waar je langer zelfstandig thuis kunt wonen

Onze 58 woongebouwen zijn geschikt om langer thuis te kunnen blijven wonen. De 5.300 zelfstandige woningen zijn gelijkvloers en bereikbaar met een lift. Daarnaast beschikken de woongebouwen over een ontmoetingsruimte die ter beschikking staat aan de bewoners. De woongebouwen zijn strategisch gesitueerd ten opzichte van voorzieningen, nabij het openbaar vervoer, huisarts en winkels.

Naast zelfstandige woningen bezit SOR een kleine 2.000 zorgkamers in verzorgings- en verpleeghuizen die worden verhuurd aan zorgpartijen. Veelal bevinden zich op de begane grond van de woongebouwen bedrijfsruimten, in totaal zo'n 170.

### Met dienstverlening die is aangepast aan de doelgroep

Warm oprecht en persoonlijk contact staat voorop. Alle woongebouwen hebben een huismeester. Een vertrouwd persoon die klaar staat voor een praatje en hulp bij een kleine klus. Door team overstijgende samenwerking in thuis teams, worden klantvragen integraal behandeld.

## SOR de afgelopen vier jaar

---

### Onder verscherpt toezicht en bijzonder beheer

SOR staat vanaf 2014 onder verscherpt toezicht van de Autoriteit woningcorporaties en bijzonder beheer van Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Dit als gevolg van het hoge risicoprofiel van het zorgvastgoed door gewijzigd overheidsbeleid en de aanwezige embedded derivatenportefeuille. Daarnaast voldeed SOR niet aan de gestelde financiële ratio's. In 2014 is een personele reorganisatie ingezet die in 2016 is afgerond.

### Op orde krijgen van de organisatie

De afgelopen vier jaar is hard gewerkt aan het op orde krijgen van de organisatie. De embedded derivatenportefeuille is in zijn geheel afgebouwd. De vastgoedsturing is geprofessionaliseerd. Portefeuille- en assetmanagement en waardesturing zijn op de kaart gezet qua positionering in de organisatie, werken met processen en procedures en door ondersteuning in vastgoedsturingssystemen. Het driekamermodel is een filosofie die we hierbij hanteren. Er is een

investeringscommissie in het leven geroepen, waar vanuit verschillende disciplines wordt gesproken over de vastgoedprojecten. We lopen voorop in de transformatieopgave van het zorgvastgoed.

### **Risicomanagement is op de kaart gezet**

Zowel intern als extern. Om de financiële positie scherp in beeld en op een goed niveau te houden zetten we een aantal middelen in zoals per kwartaal een rapportage over de financiële prognoses, de organisatieontwikkeling, het onderhoud, de projecten en de ontwikkelingen in de omgeving die van invloed zijn op het werkgebied van SOR. We stellen een aparte rapportage op voor de risico's verbonden aan het zorgvastgoed. Aan de hand van de 24 business risk vragen van WSW wordt een interne risicobeoordeling gemaakt, waaruit risico's volgen waar we beheersmaatregelen voor bepalen. Audits toetsen de effectiviteit van beheersmaatregelen. De concerncontroller is specialist in het 3-lines of defence model en deelt zijn kennis ook extern.

### **Ingezet beleid tot financieel herstel laat zijn succes zien**

Op basis van de tot 2018 geldende toetsingssystematiek bedrijfswaarde voldoen alle ratio's (behalve de dekkingsgraad) ultimo 2019 aan de normen. Het ingezette beleid tot financieel herstel laat daarmee zijn succes zien. Met het gewijzigde beoordelingskader van Aw en WSW is de bedrijfswaarde vervangen door de beleidswaarde en kunnen de systemen van Aw geen correctie meer maken voor de negatieve marktwaarde van leningen. Met de gewijzigde spelregels is de forse vooruitgang in de realisatie van de ratio's niet meer zichtbaar. Met het nieuwe beoordelingskader voldoet SOR in 2023 aan de ratio's.

### **Van weerstand naar betrokken- en bevoegenheid**

De ingezette reorganisatie in 2014 is in 2016 afgerond. Medewerkers zijn vertrokken en lege plekken zijn niet allemaal ingevuld, medewerkers hebben een andere functie gekregen en functies zijn veranderd. In verdunde en veranderde samenstelling is de organisatie verder gegaan. Dit is niet zonder slag of stoot gegaan. Er zijn verschillende cultuurinterventies gepleegd en mensen hebben opleidingen gevolgd. Samen hebben we onze schouders eronder gezet met het resultaat dat een betrokken en bevoegen groep medewerkers zich hard maakt voor het thuisgevoel voor iedereen.

### **Van binnen naar buiten**

De opgaven van de organisatie hebben ervoor gezorgd dat de eerste jaren de aandacht vooral intern gericht was. Desalniettemin is snel de stap naar buiten gemaakt. De relatie met de bekende stakeholders is versterkt en relaties met nieuwe stakeholders zijn aangegaan. SOR wordt als organisatie serieus genomen in de regio Rotterdam. Dit merken we doordat we worden uitgenodigd om mee te denken en mee te doen. Daarnaast nemen we zelf het initiatief om die vraagstukken te agenderen die bijdragen aan het fijn en passend huisvesten van de ouderen.

## **Een blik op de toekomst**

---

### **We anticiperen op de ontwikkelingen die we zien**

De vergrijzing zet de komende jaren nog door en mensen leven langer. De zorgbehoefte neemt toe en daarmee de kwetsbaarheid onder ouderen. De diversiteit binnen onze doelgroep neemt toe. Als organisatie gericht op het huisvesten van (kwetsbare) ouderen moeten we anticiperen op deze ontwikkelingen. Dit betekent bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe woonconcepten. Daarnaast zien we dat een groot deel van de ouderen vitaal is en kwaliteiten heeft die men graag inzet voor anderen. We luisteren, signaleren en geven de ruimte aan deze ouderen om hun kwaliteiten in te zetten. Dit gebeurt via formele participatie door het Huurdersplatform en de bewonerscommissies en via informele participatie door onder andere de ambassadeurs en de activiteitencommissies.

**Onze sterke positie in Rotterdam willen we behouden**

We blijven inzetten op het verbinden van wonen, welzijn en zorg en doen dit samen met partijen die een bijdrage kunnen leveren aan onze missie. Met een intern betrokken en bevlogen team. Samen werken we aan dat thuisgevoel voor iedereen.

**De tijd na het verscherpt toezicht**

Met de huidige ingezette koers zijn we, de invloed van eventuele wijzigingen in extern beleid en regelgeving daargelaten, in 2023 uit het verscherpt toezicht. Dit betekent dat we dan de plannen uit ons scheidingsvoorstel concreet kunnen gaan uitwerken en uitvoeren. Hierdoor zijn we in staat om een grotere bijdrage te leveren aan met name de beschikbaarheid van betaalbare woningen. Een grote vraag onder onze huidige en toekomstige bewoners.



**Factsheet maatschappelijke prestaties**



# Een greep uit onze maatschappelijke prestaties

---

**SOR**

Botersloot 175, 3011 HE Rotterdam | Postbus 22260, 3003 DG Rotterdam

**T** (010) 444 55 55 **E** [info@sor.nl](mailto:info@sor.nl) **www.sor.nl**

---

## 1. Inleiding

Wij hebben u gevraagd om een enquête in te vullen over de prestaties van woningcorporatie SOR. Dit onderzoek maakt onderdeel uit van de maatschappelijke visitatie van SOR. In de visitatie wordt teruggeblikt op de prestaties van SOR in de periode 2015 tot en met 2018.

Als input voor het invullen van de enquête heeft Cognitum, het bureau dat de visitatie uitvoert, gevraagd of wij zelf een aantal voorbeelden van belangrijke prestaties uit de periode kunnen verzamelen in deze factsheet. Deze voorbeelden kunnen u helpen bij het invullen van de enquête. De informatie en voorbeelden in deze factsheet zijn geordend langs de volgende prestatievelden:

1. Realiseren aantrekkelijke woonmilieus (renovatie en groot onderhoud)
2. Liberalisatie (transitie zorgvastgoed)
3. Woningvoorraad met toekomstwaarde (verduurzaming)
4. Betaalbaarheid en beschikbaarheid
5. Huisvesten van urgente/bijzondere doelgroepen
6. Wonen met zorg/ouderenhuisvesting
7. Leefbaarheid/welzijn/inclusiviteit

Eerst wordt stilgestaan bij de financiële situatie van SOR.

### 1.1 Verscherpt toezicht

In 2014 zijn we onder verscherpt toezicht geplaatst. Dit als gevolg van het hoge risicoprofiel van het zorgvastgoed door gewijzigd overheidsbeleid en de aanwezige embedded derivaten (een leningenportefeuille met een hoog risicoprofiel). Daarnaast voldeden we niet aan de gestelde financiële ratio's. De onder toezicht stelling maakt dat we een herstelplan hebben gemaakt, waarin maatregelen zijn opgenomen om binnen tien jaar uit het verscherpt toezicht te komen. Daarnaast is in 2014 een personele reorganisatie ingezet die in 2016 is afgerond.

De afgelopen vier jaar is hard gewerkt aan het op orde krijgen van de organisatie. De embedded derivatenportefeuille is in zijn geheel afgebouwd. De vastgoedsturing is geprofessionaliseerd. Portefeuille- en assetmanagement en waardebeheer zijn op de kaart gezet qua positionering in de organisatie, werken met processen en procedures en door ondersteuning in vastgoedsturingssystemen. We lopen voorop in onze planning van de transformatieopgave van het zorgvastgoed.

Daarnaast is risicomanagement op de kaart gezet. Om de financiële positie scherp in beeld en op een goed niveau te houden, zetten we een aantal middelen in zoals kwartaalrapportages. We stellen een aparte rapportage op voor de risico's verbonden aan het zorgvastgoed.

Op basis van de tot 2018 geldende toetsingssystematiek bedrijfswaarde voldoen alle ratio's (behalve de dekkingsgraad) ultimo 2019 aan de normen. Het ingezette beleid tot financieel herstel laat daarmee zijn succes zien. Met het gewijzigde beoordelingskader van Aw en WSW is de bedrijfswaarde vervangen door de beleidswaarde en kunnen de

systemen van Aw geen correctie meer maken voor de negatieve marktwaarde van leningen. Met de gewijzigde spelregels is de forse vooruitgang in de realisatie van de ratio's niet meer zichtbaar. Met het nieuwe beoordelingskader voldoet SOR in 2023 aan de ratio's.

Als gevolg van het verscherpt toezicht is de ruimte om maatschappelijke prestaties te leveren beperkt. Het herstelplan is kaderstellend.

## 1.2 Samen van Huis naar Thuis

Dat is de titel van ons nieuwe ondernemingsplan dat we samen met onze stakeholders in 2018 hebben opgesteld. De jaren 2019 tot en met 2022 werken we aan de missie 'Een thuisgevoel voor iedereen'.

Voor onze doelgroep is het creëren van een thuis heel belangrijk. Een thuis is meer dan een huis. Wij bieden het huis (schoon, heel en veilig), en samen met bewoners en andere partijen bijvoorbeeld op het gebied van welzijn en zorg, maken we van het huis een thuis. Een thuis zorgt voor een gevoel van geborgenheid, een veilige omgeving om te wonen en te ontspannen.

Een thuis betekent voor ons ook ertoe doen. Iedereen hoort erbij, is onderdeel van de community. Dat betekent voor de een dat hij/zij graag iets kan en wil doen voor een ander. We noemen dit onze ambassadeurs. Voor de ander betekent dit dat er voor hem/haar activiteiten worden georganiseerd en naar hem/haar omgekeken wordt. Zo zorgen we er samen voor dat iedereen een fijn thuis heeft. Iedereen betekent ook iedereen. Ongeacht geslacht, geloofsovertuiging, achtergrond, iedereen is bij ons welkom. Wij staan voor inclusiviteit.



## 2. Realiseren van aantrekkelijke woonmilieus

We hebben als categorale corporatie niet alleen een bijzondere positie door onze specifieke doelgroep ouderen, maar ook doordat we gebouw gestuurd werken in plaats van wijk gestuurd. Veelal hebben we een of enkele gebouwen in een wijk staan, waardoor onze focus meer gericht is op het gebouw. Op de begane grond van onze woongebouwen zijn vaak voorzieningen aanwezig, zoals een huisarts en een supermarkt.

Door onze financiële positie hebben we beperkt kunnen inzetten op renovatie of groot onderhoud van onze woongebouwen. Hieronder ziet u een aantal projecten die we afgelopen jaren hebben uitgevoerd:

- 67 appartementen in woongebouw Sonneburgh, Rotterdam Charlois
- 67 appartementen in woongebouw Alver, Rotterdam Hoogvliet
- 85 appartementen in woongebouw Prinsenhof, Rotterdam Feyenoord



Bij vastgoedprojecten spelen we in op de specifieke doelgroep. In het geval van het groot onderhoud bij Sonneburgh hebben bewoners hulp gekregen bij het inpakken van hun spullen voor de tijdelijke uithuizing. Bij zowel Sonneburgh als Prinsenhof hebben we intensieve sociale begeleiding ingezet.

Tijdens groot onderhoud en renovatie nemen we indien mogelijk direct verduurzamingsmaatregelen mee.

### Galerijen en balkonvloeren

Na een calamiteit met galerijvloeren in 2011 heeft de minister van Wonen bepaald dat de staat van een bepaald type galerij- en balkonvloeren moet worden onderzocht. SOR heeft tien gebouwen waar dit type vloer is toegepast. Bij zeven gebouwen was alles in orde, drie gebouwen moesten nader worden onderzocht: Abtshove (Rotterdam Kleinpolder), Schutse (Rotterdam Ommoord) en Van Moorsel (Rotterdam Het Lage Land). De werkzaamheden aan de Schutse en Van Moorsel zijn in 2018 afgerond. Bij Abtshove zijn tijdelijke maatregelen getroffen. In 2019 staat het definitief herstel gepland.





Transformatie Alver



Groot onderhoud Prinsenhof



### 3. Liberalisatie (transitie zorgvastgoed)

Door het veranderde overheidsbeleid was de veronderstelling dat de zorgpartijen de huurcontracten voor de verzorgingshuizen zouden opzeggen. Voor ons zorgvastgoed hebben we scenario's ontwikkeld, wat te doen als het gebouw leeg komt te staan. De verwachte huuropzeggingen bleven gedeeltelijk uit en de geplande ombouw van zorgkamers naar grotere appartementen bleek ook niet meer passend bij de markt. In de afgelopen vier jaar is een aantal zorgpanden getransformeerd. Voor de meeste gebouwen is het huurcontract met de zorgpartij echter verlengd. Er is nog voldoende vraag naar zorgkamers en naar verwachting neemt deze in de toekomst door de vergrijzing alleen maar toe. Hieronder is een aantal transformaties weergegeven:

- Transformatie twee verdiepingen in woongebouw Siloam van 30 zorgkamers naar 18 zelfstandige appartementen en opknappen van twee verdiepingen in woongebouw Siloam van 30 zorgkamers naar zelfstandige studio's met gezamenlijke woonkamer per verdieping (Rotterdam, Hoogvliet)
- Transformatie verzorgingshuis de Schutse naar 138 zelfstandige appartementen, gehuurd door de Drie Nootenbomen voor het woonzorgconcept de Zorgbutler (Rotterdam, Ommoord)
- Transformatie van verzorgingshuis Havenlicht van 61 zorgplaatsen naar 32 appartementen en 12 intramurale PG plaatsen (Rotterdam, Pernis)
- Transformatie van verzorgingshuis De Nieuwe Plantage van 127 zorgplaatsen naar 92 verpleegplaatsen (Rotterdam, Kralingen-Crooswijk)
- Transformatie van 26 zelfstandige woningen in Te Hoogerbrugge naar 36 kleinere woningen met vier huiskamers, bedoeld voor bewoners met dementie (Rotterdam, Ommoord)



Transformatie en opknappen verdiepingen Siloam





Transformatie de Schutse naar het Pietje Bell huis



## 4. Woningvoorraad met toekomstwaarde (verduurzaming)

Onze duurzaamheidsdoelstelling is om onze woongebouwen energiezuiniger te maken en de uitstoot van CO2 terug te dringen. Als indicator hanteren we een gemiddelde energie-index. De stand eind 2018 is 1,58.

Bij onze investeringen in duurzaamheid gaan we uit van een bijdrage van de bewoners. We merken dat veel huurders niet in staat zijn om financieel bij te dragen aan de verduurzaming. Ook ontbreekt de behoefte om te investeren in duurzaamheid. In 2018 hebben we daarom ons duurzaamheidsbeleid herzien. Hierin is opgenomen dat we ook kijken naar andere manieren om te verduurzamen, bijvoorbeeld door het plaatsen van zonnepanelen op ons zorgvastgoed. In 2018 is één gebouw verduurzaamd. We nemen, indien mogelijk, verduurzamingsmaatregelen mee tijdens de onderhoudswerkzaamheden.

## 5. Betaalbaarheid en beschikbaarheid

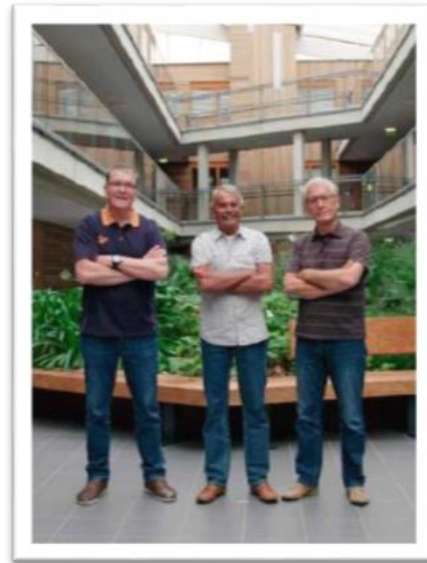
Wij zijn er voor de ouderen in de regio Rotterdam en in het bijzonder de kwetsbare ouderen. Onder kwetsbaar verstaan we de ouderen met een laag inkomen en/of een zorgvraag. De beschikbaarheid van voldoende passende en betaalbare woningen is een maatschappelijke opgave van de woningcorporatie.

### 5.1 Betaalbaarheid

Als corporatie kun je op verschillende manieren de woonlasten beïnvloeden: via het huurbeleid, de jaarlijkse huurverhoging en de servicekosten. Als gevolg van het verscherpt toezicht hebben we de afgelopen jaren weinig aan betaalbaarheid kunnen doen. In ons huurbeleid sturen we op een optimale prijs-kwaliteit verhouding. De wettelijke mogelijkheden in de jaarlijkse huurverhoging benutten we, met uitzondering van de inkomensafhankelijke huurverhoging. Die passen we niet toe.

De servicekosten proberen we zo laag mogelijk te houden door scherp in te kopen en goede contracten af te sluiten. In 2018 hebben we, in overleg met de bewonerscommissies en het huurdersplatform, de schoonmaak opnieuw aanbesteed. Samen met de bewonerscommissies hebben we nieuwe schoonmaakprogramma's opgesteld en nieuwe prijsafspraken gemaakt.

De bewonerscommissie van woongebouw de Gravin in Oud-Beijerland heeft zelf onderzoek en berekeningen gedaan naar het besparingspotentieel van het vervangen van de bestaande lampen voor LED lampen. Samen met de huismeester zijn de LED lampen aangebracht.



Ondanks dat we op het gebied van betaalbaarheid weinig kunnen, proberen we op andere manieren van betekenis te kunnen zijn met betrekking tot de woonlasten.

### **Vangnet**

Vanaf 2015 werken we met een vangnet. Bewoners die in de financiële problemen zitten of dreigen te komen kunnen bij ons aan de bel trekken. Het betreft bijvoorbeeld aanvragen voor het verlagen van de huurprijs zodat huurtoeslag aangevraagd kan worden.

### **Huurachterstanden**

Onze persoonlijke aanpak bij huurachterstanden werpt zijn vruchten af. Binnen één maand hebben we helderheid over het betaalprobleem van de huurder. Dit lukt door persoonlijk contact te leggen. We sturen niet alleen een herinnering of aanmaning, maar bellen de huurder ook op. Als dit niet helpt, gaat een woonconsulent op bezoek bij de huurder met betalingsproblemen. Zo kunnen we de huurder sneller met hulpverleners in contact brengen. Het resultaat van deze persoonlijke aanpak is dat we eind 2018 nog 29 huishoudens hadden die de huur aan het eind van de maand betaalden (slepers), dat we met 104 huishoudens een betalingsregeling hadden en dat we slechts 1 huisuitzetting hebben gehad. Dit tegenover 17 huisuitzettingen in 2015.

### **Pilots: Voorzieningenwijzer en Portemonneeplanner**

We merken vaak dat als een bewoner problemen heeft met het betalen van de huur, wij vaak niet de enige partij zijn waarmee de bewoner betalingsproblemen heeft. Om betaalproblemen voor te kunnen zijn, zijn we in 2018 twee pilots gestart.







De Voorzieningenwijzer is een organisatie die met bewoners de financiën doorloopt en kijkt of de bewoner gebruik kan maken van toeslagen, een goedkopere zorgverzekering of energiecontract kan afsluiten en of het loont om belastingaangifte te doen. De bewoners die het gesprek zijn aangegaan hebben een gemiddelde jaarlijkse besparing van € 440,- bereikt.

Naast de Voorzieningenwijzer zetten we de portemonneeplanner in. Dit is een dienst waarbij een bewoner wordt geholpen bij het op orde krijgen van zijn financiën. Deze

dienst bieden we actief aan bij bewoners met een huurachterstand en bewoners die een betalingsregeling afsluiten.

## 5.2 Beschikbaarheid

De diversiteit aan doelgroepen die we bedienen, vraagt om een gedifferentieerd aanbod. Daarom werken we met Product Markt Combinaties (PMC's), oftewel leefstijlen. We onderscheiden een aantal leefstijlafhankelijke producten.

Verdeling vastgoedportefeuille naar productmarktcombinatie 2018			
PMC	Omschrijving	Aantal	%
 PMC 0	Verzorging en verpleging	1.951	27%
 PMC 1	Wonen met zorg	1.016	14%
 PMC 2	Betaalbaar wonen	1.028	14%
 PMC 3	Levendig wonen	1.316	18%
 PMC 4	Rustig wonen	863	12%
 PMC 5	Exclusief wonen	1.036	14%
<b>Totaal incl. V&amp;V</b>		<b>7.210</b>	<b>100%</b>

Wij zijn actief in zes gemeenten. Het meeste bezit hebben we in Rotterdam.

Aantal woningen naar gemeente						
Gemeente	Tot € 414,02	Tot € 592,55	Tot € 710,68	Vanaf € 710,68	Totaal	
Brielle	0	39	55	199	293	5,6%
Krimpen a/d IJssel	0	7	48	102	157	3,0%
Westvoorne	0	16	10	126	152	2,9%
Oud-Beijerland	0	0	63	110	173	3,3%
Rotterdam	343	2.164	925	981	4.413	83,9%
Nissewaard	0	3	9	59	71	1,3%
<b>Totaal</b>	<b>343</b>	<b>2.229</b>	<b>1.110</b>	<b>1.577</b>	<b>5.259</b>	<b>100%</b>

Ongeveer een kwart van onze woningen bevindt zich in het middel dure segment (> 710,68 euro, prijspeil 2018). Iets meer dan de helft van de woningen is onder de eerste aftoppingsgrens. Bij het toewijzen van de woningen moeten we ons houden aan het passend toewijzen en de EU toewijzingsregels. In ons eigen beleid hebben we

opgenomen dat de woningen met een huurprijs onder de eerste aftoppingsgrens enkel worden toegewezen aan huishoudens die recht hebben op huurtoeslag. Hierdoor houden we deze woningen beschikbaar voor de huishoudens die op dit prijssegment zijn aangewezen.

Aantal woningen naar huurprijsklasse		
Tot € 414,02	440	8%
€ 414,02 - € 592,55	2.327	44%
€ 592,55 - € 710,68	1.054	21%
Boven huurtoeslaggrens (€ 710,68)	1.438	27%
<b>Totaal</b>	<b>5.259</b>	<b>100%</b>

Als gevolg van de financiële situatie van SOR heeft SOR geen nieuwbouw gepleegd. Er is een aantal woningen toegevoegd aan de voorraad als gevolg van de transformatie van het zorgvastgoed.

## 6. Huisvesten van urgente/bijzondere doelgroepen

Het huisvesten van bijzondere doelgroepen is één van onze taken. Bijzondere doelgroepen zijn de doelgroepen die niet via het reguliere verhuursysteem bij ons terecht komen. Zij kunnen bij SOR een woning vinden in de zorggebouwen en in de woongebouwen. We huisvesten in verschillende woongebouwen bijzondere doelgroepen, geclusterd, via een zorgpartij. Voorbeelden hiervan zijn:

- Twee verdiepingen in woongebouw Siloam worden verhuurd aan Pameijer voor ouderen met een sociaal-psychische en/of lichamelijke beperking. Deze ouderen wonen hier onder 24-uurs begeleiding.
- Vrijkomende woningen in woongebouw Vlietburg worden via de Zuidwester verhuurd. Het betreft hier wonen onder begeleiding.
- In het voormalig verzorgingshuis Koningshof zijn bijzondere doelgroepen gehuisvest.
- In boerderij Dijkzicht zijn 18 woningen gerealiseerd die worden verhuurd aan de Zuidwester. Het betreft hier wonen onder begeleiding.

Bij onze doelgroep is sprake van een toename van verwardheid als gevolg van bijvoorbeeld dementie. Gezien het 'langer thuis beleid' neemt deze kwetsbaarheid verder toe. Het huisvesten van bijzondere doelgroepen doen we daarom heel bewust en we houden daarbij rekening met de dynamiek en leefbaarheid in een gebouw.

SOR huisvest urgenten via de regels die daarvoor gelden in de woonruimteverordening. Wel dienen de urgenten minimaal 50 jaar te zijn, passend binnen de doelgroep die SOR bedient.

## 7. Wonen met zorg/ouderenhuisvesting

Gezien onze doelgroep heeft zorg altijd de aandacht van ons gehad. Door de extramuralisering en het langer thuis beleid, wordt de samenwerking met welzijn en zorg steeds belangrijker. De afgelopen vier jaar hebben we de samenwerking met zorg en welzijn verder geïntensiveerd. We zijn op zoek gegaan naar nieuwe woonconcepten en hebben daarbij de samenwerking met nieuwe partijen opgezocht.



Het voormalig verzorgingshuis de Schutse is omgebouwd tot zelfstandige appartementen met per verdieping een huiskamer. Dit hebben we samen met de Drie Nootenbomen gedaan. Tegenwoordig heet dit gebouw het Pietje Bell huis. In het Pietje Bell huis zijn drie zorgbutlers actief. Mensen wonen hier zelfstandig. De zorgbutler organiseert de benodigde zorg en faciliteert ontmoeting. Op de begane grond wonen jongeren onder begeleiding. De jongeren organiseren activiteiten voor de ouderen in de algemene ontmoetingsruimte. Een mooie wisselwerking tussen jong en oud.

In Te Hoogerbrugge heeft er veel gespeeld de afgelopen jaren. De opvolging van de alarmering is overgegaan van Aafje naar Wilskracht werkt. In de avonden, nachten en weekenden wordt de alarmering opgevolgd door alarmstudenten. Gezien de vergrijzing in de gebouwen van Te Hoogerbrugge en langdurige leegstand is besloten een deel van de zelfstandige woningen in gebouw vier om te bouwen naar zorgkamers voor mensen met dementie. Deze ontwikkeling, die past binnen het overheidsbeleid langer thuis en de koers van de gemeente Rotterdam, heeft de nodige commotie veroorzaakt en helaas twee maal tot een rechtszaak geleid. SOR is twee keer in haar gelijk gesteld. Ook de politiek heeft hier de nodige aandacht aan besteed. We merken dat de rust in de gebouwen weer is wedergekeerd en dat er meerdere bewoners zijn die zich of hun partner hebben ingeschreven voor een plekje voor een zorgkamer.

SOR probeert de samenwerking tussen wonen, welzijn en zorg onder de aandacht te brengen. Hiertoe hebben we een manifest uitgebracht: Ik ben niet van steen. Daarnaast organiseren we elk jaar een Denk Mee Café om met elkaar te praten over onderwerpen op het gebied van wonen, welzijn en zorg. In 2018 organiseerden we ook een ongemakkelijke lunch.



## 8. Leefbaarheid/welzijn/inclusiviteit

Gezien het langer thuis wonen, het ouder worden van de bewoners en het scheiden van wonen en zorg hebben we de afgelopen jaren extra aandacht besteed aan de leefbaarheid in onze woongebouwen. Dit doen we samen met onze bewoners die graag een steentje bijdragen. We hebben 36 bewonerscommissies en 12 activiteitencommissies in onze woongebouwen. Daarnaast hebben we zes bewoners die als verhuurambassadeur een belangrijke rol spelen in het verhuurproces en zo'n 45 bewoners die we mogen benaderen voor filmpjes en foto's voor de verhuur.

Onze bewoners hebben veel levenservaring en daarnaast beschikken ze over kwaliteiten die ze vaak graag nog inzetten voor andere bewoners. Hierin faciliteren we door het beschikbaar stellen van fysieke ruimten en door ze de ruimte te bieden om zaken op te pakken. De bewoners- en activiteitencommissies organiseren elk jaar fantastische evenementen op burendag. Deze activiteiten staan in het teken van je burens kennen. Daarnaast worden in veel gebouwen regelmatig activiteiten georganiseerd voor de medebewoners. De bewonerscommissies houden het reilen en zeilen in de woongebouwen in de gaten en zijn de spreekbuis richting SOR. We hebben minimaal twee keer per jaar overleg met deze commissies.



Op het gebied van beleid en strategie werken we samen met het huurdersplatform van SOR. Dit is een groep van vijf enthousiaste en betrokken bewoners die de belangen van de bewoners vertegenwoordigen. Zij worden hierbij voor het notuleren ondersteunt door een vrijwillige bewoner. Afgelopen jaren heeft het huurdersplatform hard gewerkt aan de verdere professionalisering. Onze overleggen zijn constructief kritisch en verlopen prettig. De samenwerking en het onderlinge contact is goed.

Naast deze formele commissies werken we met ambassadeurs. Dit zijn individuele bewoners die graag hun kwaliteiten inzetten. Zo hebben we bewoners die ons helpen bij de verhuur van woningen. Ze leiden potentiële nieuwe bewoners rond in het woongebouw en vertellen hoe zij het wonen in het gebouw ervaren. We merken dat nieuwe bewoners dit heel erg op prijs stellen. Ook hebben we een ambassadeur die heel goed is in het organiseren van wandeltochten. Samen met een bewonerscommissie van een woongebouw organiseert hij wandeltochten voor alle bewoners van SOR. Een evenement waar



veel bewoners aan deelnemen en erg leuk vinden.

Als de bewoners het zelf niet (meer) kunnen, werken we samen met partijen die werkzaam zijn op het gebied van welzijn. Dit zijn de welzijnspartijen en ook nieuwe partijen. Zo hebben we welzijnsactiviteiten ondernomen met Wilskracht werkt en zijn we een samenwerking aangegaan met het Wijkleerbedrijf Feyenoord.

Veiligheid is een belangrijk thema voor de doelgroep. Qua fysieke veiligheid ondernemen we verschillende maatregelen: koken gebeurt in onze woningen elektrisch, we brengen bij onze woongebouwen het Politie Keurmerk Veilig Wonen aan, en we nemen deel aan het programma Veilig 010 van de gemeente Rotterdam en brengen in dit kader camerabewaking en digitale deurspionnen aan. De huismeesters in de woongebouwen zijn een vertrouwd gezicht en nemen een gevoel van veiligheid met zich mee. We onderhouden nauwe contacten met de brandweer en organiseren gezamenlijk voorlichtingsbijeenkomsten in de woongebouwen.

Een mooi moment in 2016 was het 30-jarig bestaan van SOR. Dit hebben we groots met onze bewoners gevierd. Alle collega's zijn bij de woongebouwen op de koffie geweest en hebben gebak meegenomen. Dit leidde tot mooie gesprekken, gezellige ochtenden en middagen en vooral heel veel mooie beelden en verhalen die werden meegenomen en gedeeld op kantoor.





## Overzicht geïnterviewde personen

### ***Raad van commissarissen***

De heer S. Fleischeuer, voorzitter  
 De heer T. Bank  
 Mevrouw H. van Duin  
 Mevrouw A.M. Kremer  
 Mevrouw D. Strörmann

### ***Directeur-bestuurder***

De heer H. Najja

### ***Ondernemingsraad***

Mevrouw A. van der Graaf, voorzitter  
 De heer M. Knigge  
 De heer A. Oosterheerd

### ***Managementteam***

De heer R. Bouter, manager bedrijfsvoering  
 Mevrouw L. Barreiro de León, manager wonen  
 De heer G. de Heide, concern controller  
 Mevrouw Y. Brugmans, projectleider strategie en beleid / bestuurssecretaris

### ***Gemeente Rotterdam***

De heer O. de Zwart, directeur welzijn, zorg en jeugdzorg  
 De heer E. Klep, directeur stedelijke inrichting

### ***Huurdersplatform***

De heer B. van Reeuwijk, voorzitter  
 Mevrouw R. Kranenburg  
 De heer T. Dekker  
 De heer E. Vink

### ***Zorg- en Welzijnsinstellingen***

De heer E. Wulf, bestuursvoorzitter Argos zorggroep  
 De heer H. Huizer, voorzitter raad van bestuur Laurens zorg  
 De heer J. Zielstra, voorzitter raad van bestuur Lelie Zorggroep  
 Mevrouw L. Wensink, bestuurder Sonneburgh

### ***Maatschappelijke partners***

mevrouw W. Roode, oprichter en directeur van Wilskracht werkt  
 mevrouw A. Schut, oprichter en bedenker van Woonz.nl  
 de heer J. Belon, Strategy Director bij Afdeling Buitengewone Zaken  
 de heer P. Wondergem, zelfstandig adviseur.

### ***collega-corporaties***

Mevrouw H. van den Berk, directeur-bestuurder Havensteder  
 Mevrouw A. van Ettinger, directeur Maaskoepel  
 De heer M Korsthorst, voormalig directeur bestuurder WoonCompas

### Korte cv's visitatoren

**Hannah Bovenkerk** (voorzitter) heeft als bestuursadviseur en interimmanager veel fusies in not-for-profit-organisaties van meer dan 2.000 fte. (overheid, ziekenhuizen, onderwijs) begeleid waarbij de nadruk lag op structuurwijziging, performanceverbetering en cultuuromslag.

Zij was onder meer bestuurder en algemeen directeur bij CNV Vakcentrale, bestuursadviseur voor de Raad van de Rechtspraak en Raadsgriffier bij de gemeente Amsterdam en algemeen directeur bij de Rijks Psychologische Dienst. Daarnaast is zij toezichthouder bij culturele, maatschappelijke en onderwijsorganisaties en mediator.

**Jan van der Moolen** (visitator) is sinds 1 maart 2013 zelfstandig adviseur op het gebied van volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht- en governance vraagstukken, voorzitter van de raad van commissarissen van SSH, coördinator van de Erasmus/ESAA opleiding "Besturen met een kernopdracht" en voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 15 jaar directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, een zelfstandig bestuursorgaan dat belast was met het financiële toezicht op en het saneren van financieel in problemen geraakte woningcorporaties. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden (beleidsmedewerker en hoofd afdeling Volkshuisvesting), bij de Nationale Woningraad (beleidsadviseur, hoofd staf Onderzoek en Ontwikkeling en districtsdirecteur Oost-Nederland), bij het adviesbureau Andersson Elffers Felix en directeur van de corporatie Achtgoed Wonen. Jan van der Moolen heeft na zijn HBS de HEAO gevolgd en daarna rechten en planologie aan de Universiteit van Groningen. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichthoudende rollen vervuld in diverse sectoren als onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Daarnaast was hij bestuurlijk actief in een politieke partij, een omroepvereniging en het Habitat Platform Midden en Oost Europa. Hij was één van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en jarenlang hoofdredacteur. Ook was en is hij betrokken bij diverse opleidingen en cursussen, zowel inhoudelijk als bij het opzetten daarvan, is een veel gevraagd inleider en dagvoorzitter en geeft hij jarenlang al gastcolleges aan diverse onderwijs- en opleidingsinstituten. Zijn hobby's zijn muziek, squash en judo.

**Evelien van Kranenburg-Haagsma** (secretaris) heeft cultuursociologie gestudeerd aan de Erasmus Universiteit. Gedurende haar studie is zij betrokken geweest bij de kwantitatieve meting van onderzoekprestaties. Sinds het laatste jaar van haar studie is zij werkzaam als officemanager bij Cognitum, een van de door de Stichting VWN geaccrediteerde bureaus voor het uitvoeren van visitaties bij woningcorporaties.

**Monique Ruimschotel** (secretaris i.o.) heeft een bestuurssociologische achtergrond (Erasmus Universiteit Rotterdam) en heeft veel ervaring als adviseur, directeur, bestuurder en toezichthouder op het brede terrein van onderwijs, arbeid, welzijn en wonen. Sinds 2010 is zij zelfstandig adviseur en sociaal ondernemer, in welke laatste rol zij o.a. instrumenten en projecten voor grootschalige vrijwillige arbeidsmobiliteit ontwikkelt en stimuleert.

## Onafhankelijkheidsverklaringen

**Cognitum BV** verklaart hierbij dat de visitatie van **SOR** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Cognitum BV** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum BV** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum BV** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Plaats: Geldermalsen

Datum: 22 februari 2019

Naam, functie, handtekening:

Jan Haagsma, directeur-bestuurder Cognitum



**Hannah Bovenkerk** verklaart hierbij dat de visitatie van **SOR** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Hannah Bovenkerk** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Hannah Bovenkerk** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Hannah Bovenkerk** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Amsterdam

Datum: 21 december 2018

Naam, handtekening:

Hannah Bovenkerk



**Jan van der Moolen** verklaart hierbij dat de visitatie van **SOR** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Jan van der Moolen** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Jan van der Moolen** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Jan van der Moolen** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Gooise Meren

Datum: 20 december 2018

Naam, handtekening:

Jan van der Moolen



**Evelien van Kranenburg-Haagsma** verklaart hierbij dat de visitatie van **SOR** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Evelien van Kranenburg-Haagsma** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft **Evelien van Kranenburg-Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

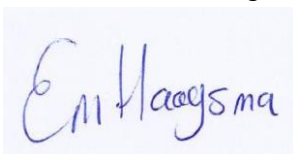
In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Evelien van Kranenburg-Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Strijen

Datum: 19 december 2018

Naam, handtekening:

Evelien van Kranenburg-Haagsma



**Monique Ruimschotel** verklaart hierbij dat de visitatie van **SOR** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Monique Ruimschotel** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft **Monique Ruimschotel** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Monique Ruimschotel** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Amsterdam

Datum: 30 april 2019

Naam, handtekening:

Monique Ruimschotel



## Meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10. De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder aangegeven.

Cijfer	Benaming
1	Zeer slecht
2	Slecht
3	Zeer onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
5	Onvoldoende
6	Voldoende
7	Ruim voldoende
8	Goed
9	Zeer goed
10	Uitmuntend

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling. Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

### Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

### Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader.

De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als hulpmiddel en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeven niet allemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.

### Werkwijze visitatiecommissie

De visitatie begint op het moment dat de eerste contacten plaatsvinden. Vanaf dat moment worden indrukken en informatie verzameld die mede een rol spelen bij de beoordeling van de corporatie.

De corporatie start met het invullen van de prestatie-monitor op alle prestatievelden (opgaven, ambities, vermogen en governance). Eventueel vindt hier tussentijds overleg over plaats. De corporatie reflecteert zelf ook op de afgelopen 4 jaar door middel van een position paper. Tegelijkertijd worden door de corporatie de documenten verzameld die voor de visitatiecommissie relevant kunnen zijn bij hun beoordeling van de verschillende prestatievelden.

Met de corporatie wordt het veld van belanghebbenden door gesproken en wordt afgesproken welke belanghebbenden uitgenodigd worden voor een interview. De interviews van de visitatiecommissie kunnen individueel zijn (face tot face) of collectief (aan de hand van thema's). Ook kunnen er schriftelijke enquêtes worden uitgevoerd. Cognitum BV hecht er belang aan de belanghebbenden in een individueel interview te spreken en daar ruim tijd voor te nemen. Dit levert voor beide partijen meerwaarde op. Waar nodig of wenselijk vinden groepsgesprekken plaats. Het beoordelen van de prestaties van de corporatie door middel van cijfers vindt gedurende het interview plaats (hetzij mondeling of schriftelijk).

Door deze werkwijze worden niet alle belanghebbenden in beeld gebracht. Door de intensieve bevraging van een beperkt aantal relevante belanghebbenden wordt meer diepgang gebracht in het gesprek over het presteren van de corporatie en de relatie tussen de corporatie en de desbetreffende belanghebbende. Dat levert voor zowel de belanghebbende als voor de corporatie de meeste toegevoegde waarde op. Eventueel wordt dit beeld verbreed door het uitgeven van schriftelijke enquêtes.

De visitatiecommissie spreekt bij elke visitatie in ieder geval met de directeur/bestuurder, de raad van commissarissen (of toezicht), het managementteam en de ondernemingsraad (indien aanwezig) van de corporatie. Vanuit de belanghebbenden wordt in ieder geval gesproken met vertegenwoordigers van de huurdersbelangenvereniging(en), gemeente(n) en zorg- en welzijnsinstellingen die in hun werkgebied actief zijn. Voor de beoordeling van de prestaties van de corporatie maakt de visitatiecommissie gebruik van documenten (zowel van de corporatie zelf als van belangrijke belanghebbenden), de ingevulde prestatie-monitor, de formele visitatiegesprekken en de indrukken en informatie uit de contacten rondom de visitatie (zoals de intake, tussentijdse voorbereidende gesprekken en dergelijke).

De interviews vinden niet eerder plaats dan nadat de visitatiecommissie alle relevante documenten en informatie heeft ontvangen. Een overzicht van de schriftelijke bronnen van de visitatiecommissie, de prestatie-monitor en de position paper zijn als bijlagen bij het rapport gevoegd.

Na de interviews stelt de visitatiecommissie haar rapport op. Het concept rapport wordt met de corporatie besproken (in ieder geval met de directeur/bestuurder en de voorzitter van de raad van commissarissen (of toezicht)). Deze bespreking kan leiden tot aanpassingen in het rapport als de aangedragen argumenten daartoe aanleiding geven. Tegelijkertijd vindt er bij Cognitum BV een interne kwaliteitstoets plaats. Dit kan eventueel ook nog tot aanpassingen / verduidelijkingen leiden. Het aldus verkregen eindrapport wordt ter publicatie aangeboden aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

## Bronnenoverzicht

De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de hierna opgesomde documenten.

### Presteren naar opgaven en ambities

- Woonvisie gemeente Rotterdam
- Woningmarktonderzoeken gemeenten en/of regio
- Diverse regionale afspraken/convenanten m.b.t. volkshuisvestelijke prestaties
- Verslagen van overleg tussen gemeente(n) en corporatie over de totstandkoming van de prestatieafspraken
- Rapportages / monitoren / besprekingsverslagen en dergelijke over het uitvoeren van prestatieafspraken
- Afspraken lokaal en / of regionaal over woonruimteverdeelsysteem
- Jaarverslag 2015 t/m 2018
- Ondernemingsplan 2015-2018
- Jaarplannen 2015 t/m 2018
- Strategisch voorraadbeleid (portefeuillestrategie)
- Specifieke beleidsplannen (zoals verkoop, inkoop, duurzaamheid, huurbeleid)
- Overzicht indeling bezit in energielabels en EI 2015, 2016, 2017 en 2018

### Presteren volgens belanghebbenden

- Samenwerkingsovereenkomst met Huurdersplatform SOR
- Agenda's en notulen van overleg tussen corporatie en huurdersvertegenwoordiging 2015 t/m 2018
- Aantal adviezen van het huurdersplatform SOR
- Agenda's en notulen van bestuurlijk overleg tussen gemeente en corporatie 2015 t/m 2018
- Agenda's en notulen van het overleg tussen de bestuurder van de corporatie en de ondernemingsraad / personeelsvertegenwoordiging 2015, 2016, 2017 en 2018
- Bewonersinformatieblad "SOR-nieuws voor Bewoners"
- 

### Presteren naar vermogen

- Jaarrekening 2015 t/m 2018
- Begroting 2015 t/m 2018
- Meerjarenbegroting 2015 t/m 2018
- dVi 2015, 2016 en 2017 (alle hoofdstukken)
- Toezichtbrief Aw 2015, 2016 en 2017
- Brief Aw oordeel staatssteun passendheid 2017
- Documenten over risicomanagement
- WSW jaarlijkse beoordelingen en borgbaarheid

### Governance

- Vorige visitatierapport + bestuurlijke reactie
- Reglement raad van commissarissen
- Visie op bestuur en toezicht / Toezichtkader
- Profielschets raad van commissarissen
- Agenda's en notulen van de vergaderingen van de raad van commissarissen 2015 t/m 2018 (inclusief verslag zelfevaluatie en eventuele thema / beleidsbijeenkomsten)
- Agenda's en notulen van overleggen van de raad van commissarissen met externe belanghebbenden (huurders, gemeenten, andere organisaties) in de periode 2015 t/m 2018

**Reputatie Quotiënt Model SOR**

<b>Emotionele aantrekkelijkheid</b>			<b>7,7</b>
	Sympathie	7,9	
	Waardering en respect	7,5	
	Vertrouwen	7,8	
<b>Producten en diensten</b>			<b>7,4</b>
	Staat garant voor haar producten en diensten	7,6	
	Kwaliteit	7,3	
	Innovatief	7,6	
	Prijs / waardeverhouding	7,1	
<b>Visie en leiderschap</b>			<b>7,4</b>
	Sterk leiderschap	7,9	
	Inspirerende visie	7,5	
	Herkent en benut marktkansen	6,9	
<b>Werkomgeving</b>			<b>7,5</b>
	Goed georganiseerd	7,6	
	Aantrekkelijke werkgever	7,4	
	Goed gekwalificeerd personeel	7,6	
<b>Maatschappelijke verantwoordelijkheid</b>			<b>7,2</b>
	Milieubewust	6,5	
	Hoge standaard voor omgang met personeel	7,9	
<b>Financiële performance</b>			<b>6,5</b>
	Financiën op orde	6,2	
	Presteert beter dan collega corporaties	6,8	
	Goede vooruitzichten voor de toekomst	6,6	



## Waardering netwerk SOR

SOR is deelnemer in het tripartite overleg samen met de gemeenten en de huurders-vertegenwoordiging. Samen werken zij aan het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken. Aan de deelnemers van het tripartite overleg is in de enquête ook gevraagd hun waardering te geven aan deze samenwerking, gericht op alle drie de partijen in plaats van alleen SOR. Dit maakt de beoordeling van SOR door de belanghebbenden wat minder eenrichtingsverkeer. Want de resultaten zijn natuurlijk van meer factoren afhankelijk dan alleen de prestaties van de corporatie, maar ook van de inbreng en bijdrage van de andere partners. De bij het overleg betrokken medewerker van SOR heeft zelf ook de samenwerking beoordeeld. Zo ontstaat een evenwichtig beeld. Hiervoor is gebruik gemaakt van vragen gebaseerd op het promotieonderzoek van Pieterjan van Delden naar "Sterke Netwerken"<sup>1</sup>.

Van Delden maakt een onderscheid in:

- *initiële condities*: condities die de samenwerking op gang brengen, maar weinig effect hebben op de resultaten
- *niveaubepalende condities*: condities die de omvang van het resultaat van de samenwerking bepalen
- *effectuerende condities*: condities die de diepere doorwerking en het maatschappelijk effect van de samenwerking bepalen
- *faciliterende condities*: condities die het samenwerkingsresultaat beperken of verruimen.

De uitkomsten van de vragen in de enquête zijn gebruikt om in de gesprekken met de belanghebbenden hierop te reflecteren en te verdiepen.

Bij alle partijen in het netwerk is een groot urgentiebesef om de vraagstukken die spelen op te lossen	7,2
De gemeente neemt het initiatief en voert de regie	6,6
Er worden – indien nodig- extra middelen (subsidie) beschikbaar gesteld om vraagstukken op te lossen of in kaart te brengen	4,7
Er is duidelijk sprake van een gezamenlijke voorbereiding en draagvlak bij alle partners	6,8
De samenwerkingsdoelen zijn gezamenlijk bepaald	6,9
Indien nodig worden werkprocessen gezamenlijk opgepakt	5,7
Indien nodig worden voorzieningen ter ondersteuning van de praktische samenwerking gerealiseerd	6,0
De deelnemers aan het overleg beschikken over voldoende kwaliteiten	6,9
De voortgang van de afspraken wordt kritisch bewaakt	7,1
Er is constant aandacht voor het verder ontwikkelen van de samenwerking tussen de partners	7,3
In de uitvoering is sprake van een resultaatgericht samenspel tussen de betrokken medewerkers	6,9
Er is een effectieve structuur van verantwoordelijkheden en overleg	7,4
Er is bestuurlijke bereidheid en bestuurskracht om knopen door te hakken	6,4
In het samenwerkingsverband wordt effectief feedback gegeven en op de feedback wordt geacteerd	7,3
In de samenwerking zijn alle relevante partners betrokken	7,9
De deelnemers aan het overleg weten – indien nodig- elkaar ook buiten het overleg te vinden	7,1
Het samenwerkingsverband is vervlochten in de organisatie en de bedrijfsprocessen van de organisaties	6,7
Totaal	6,8

<sup>1</sup> Sterke Netwerken, Pieterjan van Delden, Uitgeverij Van Gennep BV, 2009

**Uitgebreid overzicht prestaties**

Hierna wordt de prestatie-monitor weergegeven zoals deze door de visitatiecommissie in samenwerking met SOR is opgesteld voor het onderdeel presteren naar opgaven en ambities.

De cijfers in de tabellen zijn de cijfers zoals deze door de visitatiecommissie zijn gegeven (en in het rapport per prestatieveld zijn opgenomen en beargumenteerd).

## Prestatiemonitor opgaven & ambities

Deze prestatie-monitor is samengesteld in het kader van de maatschappelijke visitatie over de periode 2015-2018.



### Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam

L1926

Woningmarktregio Haaglanden Midden-Holland Rotterdam

Aedes Benchmark grootteklasse M, 5.001 – 10.000 vhe

Rf09 Met een accent op marktgevoelig bezit

## Inleiding

In de prestatie-monitor van SOR wordt een overzicht gegeven van de afspraken tussen de corporatie en andere partijen, de eigen ambities en de prestaties van SOR.

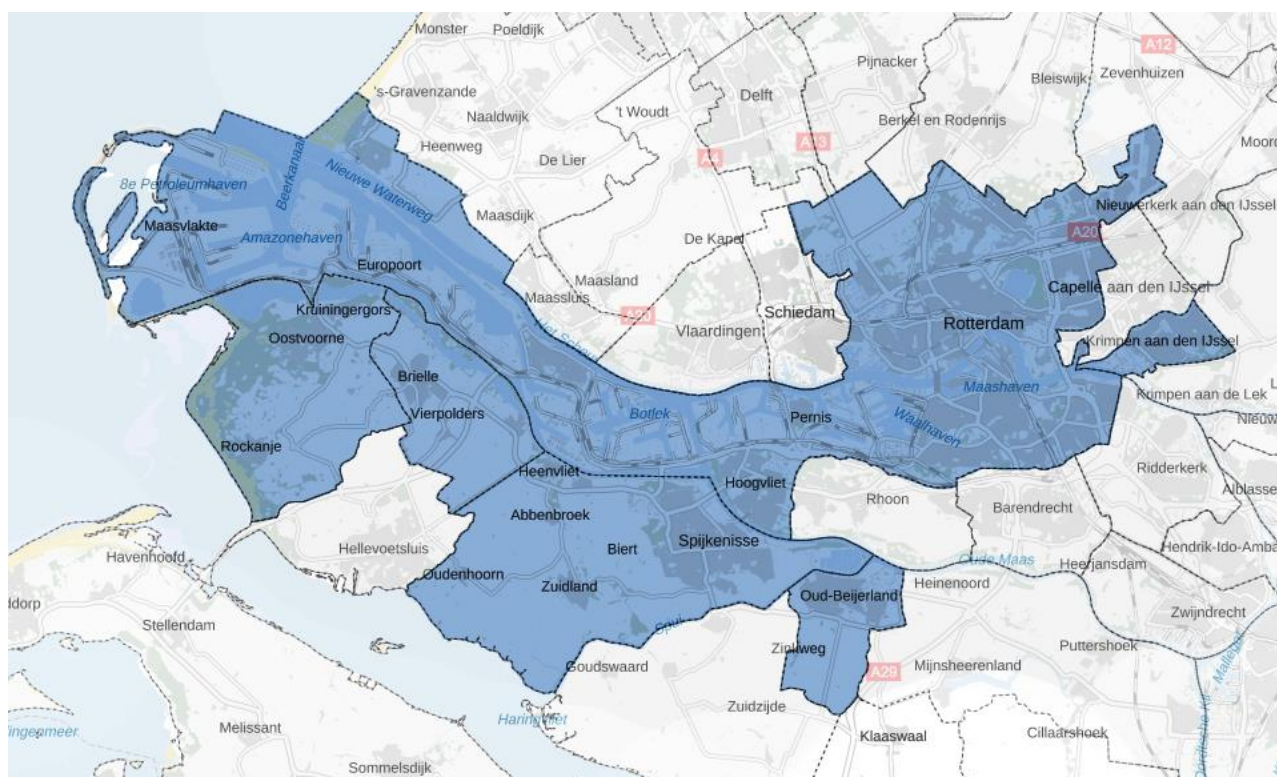
De prestatie-monitor vormt in het kader van de maatschappelijke visitatie van SOR de basis voor de visitatiecommissie voor de beoordeling van het onderdeel '*presteren naar opgaven en ambities*', in de visitatiemethodiek 6.0.

De ingevulde prestatie-monitor wordt als bijlage bij het visitatierapport gevoegd. Daarmee zijn de maatschappelijke prestaties van SOR ook voor anderen te zien en te interpreteren. Hierdoor biedt de visitatiecommissie volledige transparantie in haar oordeelsvorming.

De prestatie-monitor volgt de indeling van '*presteren naar opgaven en ambities*' in de visitatiemethodiek 6.0:

- 1 Beschrijving van de prestatieafspraken
- 2 Beschrijving van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces
- 3 Beschrijving van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken
- 4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de maatschappelijke opgaven

## Het werkgebied van SOR



Woningen ultimo 2018	Totaal
Gemeente Brielle	293
Gemeente Krimpen aan den IJssel	157
Gemeente Nissewaard	152
Gemeente Oud Beijerland	173
Gemeente Rotterdam	4.413
Gemeente Westvoorne	71
<b>Totaal</b>	<b>5.259</b>

Bron: jaarverslag 2018

# 1 Prestatieafspraken

## 1.1 Landelijke afspraken

### *Rijksprioriteiten*

De vier Rijksprioriteiten voor de periode 2016 t/m 2019 zijn:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
- Realisatie van een energiezuinige woningvoorraad
- Huisvesting van urgente doelgroepen
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting

### *Sectorafspraken (landelijk)*

#### **Energieakkoord**

Energiebesparing en duurzaamheid staan hoog op de agenda van de woningcorporaties. Minister Spies, Aedes, de Woonbond en Vastgoed Belang legden hun gezamenlijke ambities en doelstellingen vast in het geactualiseerde Koepelconvenant Energiebesparing Gebouwde Omgeving dat ze op 28 juni

2012 ondertekenden. Aedes tekende ook twee deelconvenanten: het Convenant Energiebesparing Corporatiesector en het Lenteakkoord Energiezuinige Nieuwbouw. Als de convenanten zijn uitgevoerd, hebben de 2,4 miljoen corporatiewoningen in 2021 gemiddeld energielabel B. Dat komt neer op een energiebesparing tussen 2008 en 2021 van 33%.

Besparingsdoelstellingen: Op basis van de doelstellingen zoals geformuleerd in het Koepelconvenant beogen Aedes en Woonbond met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie Index van

1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33% in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

## 1.2 Regionale afspraken

SOR heeft geen prestatieafspraken op regionaal niveau.

SOR is deelnemer aan convenanten en samenwerkingsverbanden op regionaal niveau:

	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
Regioakkoord Nieuwe Woningmarktafspraken Regio Rotterdam				
Convenant Huisvesting Bijzondere Doelgroepen				

SOR heeft in de periode 2015-2018 het Convenant Huisvesting Bijzondere Doelgroepen niet ondertekend. Dit is in het bestuurlijk overleg met de gemeente Rotterdam besproken. Met de

ondertekening van het convenant conformeert SOR zich aan het huisvesten van een evenredig aantal bijzondere huishoudens in de regio Rotterdam. Gezien de kwetsbare doelgroep die SOR huisvest, het ouder worden van de doelgroep en het Langer Thuis beleid van de overheid, neemt de kwetsbaarheid van de doelgroep van SOR toe. De eerste tekenen hiervan zijn al duidelijk zichtbaar in woongebouwen: verwarde bewoners, dwalende bewoners en een toenemende intolerantie. Daarnaast neemt de instroom van kwetsbare bewoners toe door het Eerder Thuis beleid van de overheid. SOR huisvest bijzondere doelgroepen en staat achter de doelstellingen uit het convenant, maar door de kwetsbare doelgroep die SOR huisvest conformeert ze zich niet aan een specifiek aantal te huisvesten bijzondere huishoudens.

### 1.3 Lokale afspraken

In onderstaande tabel is te zien in welke gemeenten SOR bezit heeft en of zij met deze gemeenten prestatieafspraken heeft.

Prestatieafspraken van SOR met:	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
Gemeente Rotterdam 2015 – 2016				
Gemeente Rotterdam 2017				
Gemeente Rotterdam 2018				
Gemeente Brielle 2017*				
Gemeente Brielle 2018*				
Gemeente Nissewaard 2017*				
Gemeente Nissewaard 2018*				
Gemeente Oud Beijerland 2017*				
Gemeente Oud Beijerland 2018*				
Gemeente Westvoorne 2017*				
Gemeente Westvoorne 2018*				
Gemeente Krimpen aan den IJssel 2017*				
Gemeente Krimpen aan den IJssel 2018*				

\*Gezien de hoeveel gemeenten waarin SOR actief is en het geringe aantal woningen in de betreffende gemeenten geldt het activiteitenoverzicht van SOR als de prestatieafspraken voor de gemeente.

SOR is ook deelnemer aan convenanten en samenwerkingsverbanden op lokaal niveau:

	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
Actieplan Woonoverlast				
Beleidsprogramma Langer Thuis				
Veiligheidsprogramma Veilig@ Rotterdam				
Rotterdammer voor elkaar WMO-kader Rotterdam				

SOR is ook deelnemer van de samenwerking op het gebied van de preventie van huisuitzettingen. Vermeende huisuitzettingen worden in gezamenlijk verband besproken, waarmee de juiste hulp geboden kan worden met als doel de huisuitzetting te voorkomen. Daarnaast hanteert SOR een werkwijze waarin bewoners met een huurachterstand in een vroeg stadium en op een persoonlijke wijze benaderd worden. Dit heeft ertoe geleid dat in de periode van de visitatie het aantal ontruimingen drie jaar op rij drastisch is gedaald van 17 naar uiteindelijk 1.



## 2. Beschrijving van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

**2.1** De compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken: zijn alle lokaal relevante onderwerpen opgenomen, met inachtneming van het regionale en landelijke beleid of ontbreken er essentiële onderwerpen? Zijn de afspraken “SMART”?

De prestatieafspraken gaan over de vier rijksprioriteiten. Echter zijn lang niet alle afspraken SMART, al zouden wel meer afspraken SMART kunnen worden gemaakt. Dit is met name het geval voor de gemeenten waar SOR een kleiner bezit heeft – voor deze gemeenten zijn geen specifieke afspraken gemaakt, waardoor de opgaven algemeen blijven. Een deel van de prestatieafspraken met gemeente Rotterdam zijn wel SMARTer, maar nog lang niet allemaal.

**2.2** De wederkerigheid in de prestatieafspraken: hebben alle betrokken partijen afspraken gemaakt over hun bijdrage aan het realiseren van de afspraken?

In de prestatieafspraken van Rotterdam wordt aangegeven welke taken de gemeente heeft en welke SOR heeft. Die zijn wederkerig. De prestatieafspraken met de overige gemeenten zijn echter nauwelijks wederkerig. SOR heeft haar activiteiten aangegeven in het bod, en die werd als prestatieafspraken geaccepteerd. Hier wordt dus niet aangegeven wat elke gemeente specifiek doet.

**2.3** De inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen: Welke initiatieven heeft de corporatie genomen bij bijvoorbeeld de vorming van de woonvisie of om partijen tot elkaar te brengen?

SOR heeft met gemeente Rotterdam samengewerkt om tot gezamenlijke afspraken te komen. Dit gebeurde op basis van de woonvisie en andere programma's zoals het actieprogramma woonoverlast en het programma wijkveiligheid. Met de vijf andere gemeenten heeft SOR een activiteitenoverzicht gestuurd als bod op de prestatieafspraken, die in alle gevallen ook als zodanig is geaccepteerd. Vanwege het geringe bezit van SOR in die gemeenten is het proces om tot prestatieafspraken te komen niet in zijn geheel doorlopen.

**2.4** De betrokkenheid van partijen: zijn andere partijen dan huurders en gemeenten ook betrokken bij het maken van afspraken, zoals zorgpartijen, welzijnswerk?

De afspraken zijn tussen de randgemeenten en SOR. Hier zijn verder geen partijen bij betrokken geweest. De prestatieafspraken met gemeente Rotterdam zijn echter gebaseerd op programma's en plannen waar ook andere partijen bij zijn betrokken.

**2.5** De actualiteit van de prestatieafspraken: zijn de prestatieafspraken actueel en worden ze tijdig geëvalueerd en zo nodig tussentijds geactualiseerd? Sluiten ze (nog) aan bij de uitdagingen of realisatiemogelijkheden?

Tijdens de monitoring wordt het aangegeven als prestatieafspraken niet meer actueel zijn, dus daaruit is af te leiden dat de prestatieafspraken tijdig worden geëvalueerd. Dit is wederom alleen het geval bij de afspraken met gemeente Rotterdam.

-

**2.6** De Andere relevante zaken die inzicht geven in bijvoorbeeld het lokale proces van totstandkoming of de creativiteit van partijen om maatschappelijke doelen te realiseren.

-

### 3. Beschrijving van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

#### 3.1 Indeling van de maatschappelijke prestaties

De afspraken m.b.t. de gemeente Rotterdam zijn in de verschillende jaren als volgt ingedeeld:

Indeling / thema's Rotterdam		
2015 - 2016	2017	2018
Het voorkomen en oplossen van woonoverlast en het verbeteren van leefbaarheid Het faciliteren van langer thuis wonen Het borgen van betaalbaar wonen Verduurzaming van de woningvoorraad	Beschikbaarheid Betaalbaarheid Langer thuis Eerder thuis Statushouders en bijzondere doelgroepen Veiligheid Aanpak woonoverlast Beheer en leefbaarheid Voorraadontwikkeling Duurzaamheid	Realisatie van aantrekkelijke woonmilieus Woningvoorraad met toekomstwaarde Betaalbaarheid en beschikbaarheid Huisvesten van urgente doelgroepen Het realiseren van wonen met zorg/ouderenhuisvesting leefbaarheid

De afspraken m.b.t. de gemeente Oud Beijerland, gemeente Westvoorne, gemeente Krimpen aan den IJssel, gemeente Brielle, en gemeente Nissewaard zijn in de verschillende jaren als volgt ingedeeld:

Indeling / thema's	
2017*	2018*
Betaalbaarheid, bereikbaarheid en beschikbaarheid Liberalisatie en verkoop Nieuwbouw en aankoop van woningen Huisvesting van specifieke doelgroepen Kwaliteit en duurzaamheid Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed Ombouw zorgvastgoed Samen met huurders	Betaalbaarheid, bereikbaarheid en beschikbaarheid Liberalisatie en verkoop Nieuwbouw en aankoop van woningen Huisvesting van specifieke doelgroepen Kwaliteit en duurzaamheid Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed Langer zelfstandig thuis Samen met huurders

\*Gezien de hoeveelheid gemeenten waarin SOR actief is en het geringe aantal woningen in de betreffende gemeenten geldt het activiteitenoverzicht van SOR als de prestatieafspraken voor de gemeente.

In overleg met SOR is gekozen voor de volgende indeling van de prestatieafspraken in thema's:

1. Realiseren aantrekkelijke woonmilieus
  - a. renovatie/groot onderhoud
2. Liberalisatie

- a. Transitie zorgvastgoed
- 3. Woningvoorraad met toekomstwaarde
  - a. Verduurzaming (incl. opgave gasloos)
- 4. Betaalbaarheid en beschikbaarheid
- 5. Huisvesten van urgente/bijzondere doelgroepen
- 6. Wonen met zorg/ouderenhuisvesting (samenwerking & inhoud)
- 7. Leefbaarheid/welzijn/inclusiviteit (samenwerking & inhoud)

### 3.2 Realisatie van de afspraken

Per afspraak wordt verwezen naar een tabel in hoofdstuk 5 of wordt in de desbetreffende cel aangegeven hoe met de prestatieafspraken is omgegaan.

<b>Afspraken m.b.t. het realiseren van aantrekkelijke woonmilieus</b>		
<b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
SOR verkoopt in 2017 geen sociale huurwoningen. SOR richt zich nadrukkelijk op de DAEB-taken, wat betekent dat in de regel het aantal geliberaliseerde woningen niet meer toeneemt. Woningen die nu geliberaliseerd worden verhuurd, kunnen, in verband met de kwaliteit van deze woningen, opnieuw voor een huurprijs boven de liberalisatiegrens worden verhuurd.	Zie tabel 2. Staand beleid.	✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
In 2018 start SOR met de transformatie van de 2 <sup>e</sup> en 3 <sup>e</sup> verdieping van het complex Siloam van zorgplaatsen naar 40 studio's.	In Siloam zijn twee verdiepingen omgebouwd naar zelfstandig wonen voor bijzondere doelgroepen.	✓
In 2018 gaat SOR groot onderhoud uitvoeren in het complex Prinsenhof. Het betreft 85 appartementen.	In 2018 is groot onderhoud gepleegd aan 85 appartementen in Prinsenhof.	✓
In 2018 onderzoekt SOR de mogelijkheden voor transformatie van 3 projecten BOG naar 30 appartementen. Het betreft Aveling en Marthalaan in Hoogvliet.	De transformatie van de BOG ruimten naar woningen is onderzocht. Door een architect zijn tekeningen gemaakt en een doorberekening van de investering is gemaakt. Transformatie blijkt een buitensporig onrendabele investering. Daarnaast wordt gekeken naar huurders voor de ruimten zonder aanpassingen. Deze huurders zijn gevonden maar uiteindelijk is de verhuur niet doorgegaan.	✓
Begin 2018 geeft SOR duidelijkheid over de invulling van het complex Koningshof.	De Koningshof wordt momenteel verhuurd aan twee zorgpartijen. De zorgpartijen hebben aangegeven het	✓

	gebouw structureel te willen huren. Verlenging van de huurperiode is voor SOR de meest optimale invulling van het gebouw. De gemeente is op de hoogte van deze ontwikkelingen.	
In 2018 gaan SOR en de gemeente Rotterdam in gesprek over de toekomst van het wooncomplex Boekholt.	Er zijn al meerdere gesprekken gevoerd met de gemeente over de toekomst van gebouw Boekholt. De tijdelijke huurperiode is met twee jaar verlengd tot en met 2022. Daarnaast wordt in gezamenlijkheid gekeken naar de huisvesting van bijzondere doelgroepen in dit gebouw, samen met verschillende partijen.	✓
SOR verkoopt in 2018 geen sociale huurwoningen in de gemeente Rotterdam.	Zie tabel 2.	✓
Het aantal geliberaliseerde woningen van SOR blijft in 2018 gelijk.	Zie tabel 3.	✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Oud Beijerland, gemeente Westvoorne, gemeente Krimpen den IJssel, gemeente Brielle, en gemeente Nissewaard 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
SOR voorziet in het komende jaar geen individuele verkopen van sociale huurwoningen. Daarnaast richt SOR zich nadrukkelijk op de DAEB-taken, wat betekent dat in de regel het aantal geliberaliseerde woningen niet meer toeneemt.	Zie tabel 15.	✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Oud Beijerland, gemeente Westvoorne, gemeente Krimpen den IJssel, gemeente Brielle, en gemeente Nissewaard 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
SOR voorziet in het komende jaar geen individuele verkopen van sociale huurwoningen. Daarnaast richt SOR zich nadrukkelijk op de DAEB-taken, wat betekent dat in de regel het aantal geliberaliseerde woningen niet meer toeneemt.	Zie tabel 15.	✓

<b>Afspraken m.b.t. woningvoorraad met toekomstwaarde</b>		
<b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2015 - 2016</b>	<b>Prestatie</b>	
SOR zet ondanks dat zij geen partij is in Versnelling010 toch in op verduurzaming van de voorraad: SOR start in	De transformatie en verduurzaming van Siloam is afgerond. Schutse heeft vertraging opgelopen.	X / ✓

<p>2015 en 2016 met de verduurzaming van totaal 243 woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij de complexen Sonneburgh (67 woningen) en Wartburg (23 woningen) is de verduurzaming onderdeel van renovatie;</li> <li>• Bij de complexen Siloam (18 woningen) en Schutse (135 woningen) is de verduurzaming onderdeel van transformatie.</li> </ul>	Sonneburgh en Wartburg zijn beide verduurzaamd.	
De gemeente en SOR verkennen in 2015 hoe de betrokkenheid van huurders verder versterkt kan worden.	Er is een professionaliseringstraject gestart.	✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
SOR heeft in 2017 (en volgende jaren), gezien de strategische keuzes met betrekking tot het vastgoed, geen nieuwe nieuwbouwplannen of voornemens tot aankoop van woningen.	Zie tabel 2.	✓
<p>Gemeente en SOR trekken in Q1 en Q2 samen op om per 1 juli 2017 een uitgewerkte uitvoeringsstrategie voor het verduurzamen van het corporatiebezit te hebben, waarbij de doelen uit de Woonvisie voor 2025 worden gerealiseerd.</p> <p>In de uitvoeringsstrategie wordt inzichtelijk gemaakt hoe corporaties bijdragen aan de duurzaamheidsambities van de Woonvisie, dit zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezit gemiddeld Energielabel B, wat zich na de invoering van het Nader Voorschrift vertaalt in een Energie-Index &lt; 1,4.</li> <li>• Opgewekt vermogen zonne-energie 20 Gwh eind 2018 en 1.000 Gwh in 2030.</li> <li>• Aantal aansluitingen op het warmtenet 150.000 woningequivalenten in 2030.</li> </ul>	Zie tabel 12. Niet uitgevoerd.	✗
In het kader van Versnelling010 en het Plus Programma Duurzaam (naar aanleiding van de klimaatop Parijs) onderzoeken gemeente Rotterdam en SOR naar mogelijkheden om substantieel meer corporatiewoningen dan de afgesproken 7.000 te verduurzamen met tenminste 2 labelstappen / EI klasse stappen tot een Groen Energielabel / EI. De inzet is om te komen tot 3.000 extra woningen in 2017 en 2018.	Afspraak bleek niet meer relevant.	✗
De verhuureenheden van SOR zijn goed, veilig en functioneel volgens de geldende basiskwaliteitseisen die zij daarvoor vaststelt. In 2017 is het planmatig onderhoudsbudget voor Rotterdam ca. 2 miljoen.		✓
SOR start in 2017 met de verduurzaming van een 8-tal complexen. In totaal worden in deze complexen 852 eenheden naar een gemiddeld label B gebracht.	Afspraak is uitgesmeerd over langere periode. Dit als gevolg van het feit dat bewoners veelal geen bijdrage kunnen	✓

	of willen geven aan de verduurzaming. Dit is wel nodig om de verduurzaming uit te kunnen voeren.	
De gemeente, SOR en HPF organiseren energiebesparingsbijeenkomsten in complexen waar bewoners gratis advies kunnen krijgen.	Wordt opgenomen in het jaarplan.	X
<b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
SOR realiseert met haar plannen een verlaging van de gemiddelde EI van 1,57 nu naar 1,40 in 2025.	Zie tabel 12. Staan beleid.	✓
SOR zet de komende jaren in op goede voorlichting aan de huurders, vanwege hun grote invloed op het energiegebruik in de woning.	Staan beleid.	✓
SOR streeft er naar om in de periode tot en met 2025 15 woongebouwen te verduurzamen, zodat SOR op gemiddeld label B, EI index 1,4 uitkomt. In 2018 start SOR met de Prinsenhof. Dit betreft 85 woningen.	Zie tabel 12. Onderhoud aan Prinsenhof is uitgevoerd.	✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Oud Beijerland, gemeente Westvoorne, gemeente Krimpen den IJssel, gemeente Brielle, en gemeente Nissewaard 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Gezien de strategische keuzes met betrekking tot het vastgoed, heeft SOR in de komende jaren geen nieuwbouwplannen of voornemens tot aankoop van woningen.	Zie tabel 15.	✓
SOR doet geen investeringen in de gemeenten op het vlak van verduurzaming van de woningvoorraad.		✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Oud Beijerland, gemeente Westvoorne, gemeente Krimpen den IJssel, gemeente Brielle, en gemeente Nissewaard 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Gezien de strategische keuzes met betrekking tot het vastgoed, heeft SOR in de komende jaren geen nieuwbouwplannen of voornemens tot aankoop van woningen.	Zie tabel 15.	✓
SOR doet geen investeringen in de gemeenten op het vlak van verduurzaming van de woningvoorraad.		✓

<b>Afspraken m.b.t. betaalbaarheid en beschikbaarheid</b>		
<b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2015 - 2016</b>	<b>Prestatie</b>	
In het 4e kwartaal van 2015 monitort de gemeente met de corporaties de ontwikkeling van de huisvestingsmogelijkheden voor diverse doelgroepen. Afhankelijk van de uitkomsten daarvan zal de gemeente bepalen of overheidsingrijpen in 2016 wel noodzakelijk	De monitor is ontwikkeld, maar wel te laat.	X



is en worden eventuele aanvullende afspraken gemaakt. Hierbij zal ook een relatie worden gelegd met de inwerkintreding van de passendheidstoets op 1 januari 2016.		
SOR zal in 2015 en 2016 jaarlijks minimaal 50% van de vrijkomende woningen in de sociale huurvoorraad onder de hoogste aftoppingsgrens aanbieden. De gemeente stemt in met dit percentage omdat de transformatieopgave van zorgcomplexen de komende twee jaar de hoogste prioriteit heeft en het voldoen aan de in de uitvraag gevraagde 70% een te groot negatief effect op de investeringscapaciteit zou hebben en bovendien de betalingsrisico's bij de doelgroep van SOR kleiner zijn dan bij andere groepen Rotterdammers.	Zie tabel 3.	✓
T.b.v. betaalbaarheid zal SOR de voorgenomen duurzaamheidsinvesteringen niet doorrekenen in de huur van de zittende huurders.	Standaard beleid.	✓
De gemeente en SOR zullen samen voor huurders van SOR met betalingsrisico's of problemen maatwerkarrangementen opzetten en tot uitvoering brengen, bestaande uit een combinatie van armoedebeleid/schulddienstverlening, huurprijsbeleid en flankerend beleid (bijv. doorstroming), waartoe in ieder geval behoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maatregelen op grond van het lopende Convenant Preventie huisuitzetting</li> <li>• De gemeente zal eind 2015 "Budgetbeheer basis" implementeren gericht op huishoudens met een betalingsrisico. Huishoudens met (grote) betalingsproblemen kunnen onverminderd terecht bij de schulddienstverlening van de gemeente.</li> <li>• SOR heeft een noodfonds ter ondersteuning van huurders met betaalbaarheidsproblemen die in afwachting zijn van een meer structurele oplossing cq. maatregelen om te voorkomen dat deze huurders in de tussentijd tussen de wal en het schip vallen.</li> </ul>	Het convenant is vernieuwd, en er is sprake van een armoedebeleid en schulddienstverlening, maar niet in combinatie.	X / ✓
De gemeente en SOR zullen samen met de andere corporaties in 2015 in het Strategisch Afstemoverleg de volgende inhoudelijke thema's uitdiepen, waarbij afhankelijk van de opgave waar nodig nadere afspraken als aanvulling op het voorliggend convenant worden gemaakt. Het betreft in ieder geval de vraagstukken: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Splitsing Daeb/Niet-Daeb</li> <li>• Bepaling woningmarktregio i.r.t. werkgebied corporaties</li> <li>• Passendheidstoets</li> <li>• Vrije verkoop huurwoningen (met korting)</li> <li>• Doorwerking Woonvisie 2015</li> </ul>	Aan de sub-regionale tafels is de gemeente intensief bezig met de strategie t.b.v. een evenwichtige verdeling van de sociale voorraad over de regio. Dit proces is gemonitord, en daaruit bleek dat het een langdurig proces is.	✓

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huisvesting statushouders</li> <li>• Brandveiligheid i.k.v. langer thuis wonen</li> </ul>		
<b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Op basis van de ervaringscijfers prognosticeert SOR de volgende aantallen beschikbare woningen in 2017: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 399 eenheden onder de kwaliteitskortingsgrens;</li> <li>- 2340 eenheden onder de 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens.</li> </ul>	Zie tabel 3. Het betreft een prognose. SOR heeft enkel invloed op de nieuwe huurprijs, niet op welke woningen vrijkomen en hoeveel woningen vrijkomen.	X
SOR zal zich inspannen om de ijkpunten woonruimteverdeling te realiseren. De mutatiegraad is 8%: op jaarbasis komen in de categorie betaalbaar ca. 187 woningen, en in de categorie goedkoop 32 woningen beschikbaar.	Het betreft een prognose. SOR heeft enkel invloed op de nieuwe huurprijs, niet op welke woningen vrijkomen en hoeveel woningen vrijkomen.	X
SOR wijst vrijgekomen woningen passend toe via Woonnet Rijnmond. Sinds 1 januari 2016 worden minimaal 95% van de vrijkomende sociale huurwoningen passend toegewezen op basis van het (huurtoeslag)inkomen van de nieuwe huurder(s), ook rekening houdend met de lokale situatie.	Zie tabel 5.	✓
Voor de woningen van SOR is de gemiddelde huurverhoging conform regelgeving voor 2017 inflatie + 1%.	Zie tabel 6.	✓
SOR levert (via Maaskoepel) informatie zodat de gemeente de betaalbaarheid en beschikbaarheid, zoals vastgelegd in de Woonvisie, kan monitoren.	Uitgevoerd.	✓
Bij SOR gaat veel aandacht uit naar het betaalbaar en toegankelijk houden van de woningvoorraad. Het streven is dat minimaal 62% van de in totaal ca. 4.400 woningen een huurprijs hebben die valt onder de categorieën goedkoop en betaalbaar (huur per maand tot €576,87 per maand).	Zie tabel 3. De toewijzingen zijn conform wettelijke regels en het interne beleid uitgevoerd.	X
Eenzijds zullen er a.g.v. huurharmonisatie woningen uit deze categorie verdwijnen, anderzijds komen er door verbouw weer woningen bij. Hiermee wordt tevens voldaan aan de vraag naar verzorgd wonen (Langer Thuis). V.w.b. de ombouw van vastgoed gaat het in 2017 om het volgende: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De ombouw van Havenlicht levert 34 zelfstandige woningen op met een huur tot € 586;</li> <li>• De Nieuwe Plantage zijn nu verzorgingsplaatsen en worden omgebouwd tot 96 verpleeghuisplaatsen;</li> <li>• Te Hoogerbrugge: 28 zelfstandige woningen (&gt; € 710) worden omgebouwd naar 40 verpleegplaatsen</li> <li>• De Alver in Hoogvliet stond op de nominatie voor sloop en was al uit exploitatie genomen, maar wordt verbouwd tot 65 zelfstandige woningen met een huur tot € 586. Oplevering in 2017;</li> </ul>	De Alver en Schutse zijn uitgevoerd. De Nieuwe Plantage en Te Hoogerbrugge zijn niet uitgevoerd en doorgeschoven naar 2018. Havenlicht is wel begonnen, maar nog niet opgeleverd. De verbouwing in de Nieuwe Plantage was mede afhankelijk van de uitverhuizing van de zorg cliënten door de zorgpartij, het gereed zijn van de locatie waar de cliënten naartoe gaan. De ombouw in Te Hoogerbrugge was uitgesteld in verband met een rechtszaak aangespannen door een groep bewoners.	X / ✓

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schutse: verbouw van verzorgingshuis tot 138 zelfstandige woningen: 77 woningen met een huur van €675, 2 woningen met een huur van €710 en 15 woningen met een huur van €400.</li> </ul>		
<p>De gemeente en SOR zullen samen voor huurders van SOR met betalingsrisico's of problemen maatwerkarrangementen opzetten en tot uitvoering brengen, bestaande uit een combinatie van armoedebeleid/schulddienstverlening, huurprijsbeleid en flankerend beleid (bijv. doorstroming), waartoe in ieder geval behoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maatregelen op grond van het lopende Convenant Preventie huisuitzetting</li> <li>• De gemeente zal het instrument "Budgetbeheer basis" in blijven zetten dat is gericht op - huishoudens met een betalingsrisico. Huishoudens met (grote) betalingsproblemen kunnen onverminderd terecht bij de schulddienstverlening van de gemeente.</li> <li>• SOR heeft een noodfonds ter ondersteuning van huurders met betaalbaarheidsproblemen die in afwachting zijn van een meer structurele oplossing cq. maatregelen om te voorkomen dat deze huurders in de tussentijd tussen de wal en het schip vallen.</li> </ul>	Uitgevoerd.	✓
SOR faciliteert doorstroming binnen het eigen bezit in de gevallen dat betaalbaarheid een probleem wordt door bijvoorbeeld het wegvallen van de partner.	Gebeurt waar nodig.	✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
SOR benut in 2018 de EU ruimte om sociale huurwoningen tussen de aftoppingsgrens en liberalisatiegrens toe te wijzen aan middeninkomens (€36.165,- - €40.349,-) als er geen doelgroep kandidaten zijn.	Zie tabel 5.	
SOR faciliteert de doorstroming van huurders met financiële problemen naar een goedkopere woning. Voor noodgevallen (bewoners met financiële problemen) heeft SOR een vangnet ('noodfonds').	Huurders in een sociale huurwoning met financiële problemen helpen we door hen een beroep te laten doen op het vangnet dat we speciaal daarvoor hebben gecreëerd.	✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Oud Beijerland, gemeente Westvoorne, gemeente Krimpen den IJssel, gemeente Brielle, en gemeente Nissewaard 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Woningen worden passend toegewezen volgens het Woonnet Rijnmond, behalve voor gemeente Brielle en gemeente Oud Beijerland. Woningen in gemeente Oud Beijerland worden toegewezen in samenwerking met HW Wonen.	Zie tabel 5.	✓

<b>Prestatieafspraken gemeente Oud Beijerland, gemeente Westvoorne, gemeente Krimpen den IJssel, gemeente Brielle, en gemeente Nissewaard 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Woningen worden passend toegewezen volgens het Woonnet Rijnmond, behalve voor gemeente Brielle en gemeente Oud Beijerland. Woningen in gemeente Oud Beijerland worden toegewezen in samenwerking met HW Wonen.	Zie tabel 5.	✓

<b>Afspraken m.b.t. huisvesting van urgente/bijzondere doelgroepen</b>		
<b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2015 - 2016</b>	<b>Prestatie</b>	
SOR zal meewerken aan de één –route/verkorte route inzake doorstroom uit instellingen. D.w.z. dat SOR, wanneer zij daarvoor benaderd wordt door een instelling cq. SUWR, de urgent die uit deze route direct bemiddeld wordt een bij het zoekprofiel passende woning aanbiedt binnen het vrijkomende aanbod van SOR als de urgent 50+ is en geen inwonende kinderen heeft. De SOR zal bij het aanbieden van een woning ook altijd rekening houden met de kwetsbaarheid van de zittende huurders.		✓
De gemeente en SOR spannen zich samen met de andere grote corporaties in om in 2015 een herijking uit te voeren van de inzet van SUWR i.r.t. klachtencommissie, de nieuwe urgentieregeling en één –route/verkorte route.		✓
SOR zal vanwege de spreiding van haar bezit in de stad deelnemen aan de wijknetwerken als daar aanleiding voor is. De huismeesters en woonconsulenten hebben een signaleringsfunctie . Ook zal SOR op tactisch vlak aanhaken bij de gemeentelijke wijkprogrammeers teams aldaar en daartoe waar nodig op gebiedsniveau nadere uitvoeringsgerichte afspraken maken.		✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
SOR zal meewerken aan de één –route/verkorte route inzake doorstroom uit instellingen. D.w.z. dat SOR, wanneer zij daarvoor benaderd wordt door een instelling cq. SUWR, de urgent die uit deze route direct bemiddeld wordt een bij het zoekprofiel passende woning aanbiedt binnen het vrijkomende aanbod van SOR als de urgent 50+ is en geen inwonende kinderen heeft. Deze voorwaarden gelden ook bij de plaatsing van statushouders. De SOR zal bij het aanbieden van een woning ook altijd rekening houden met de kwetsbaarheid van de zittende huurders.	Uitgevoerd.	✓

SOR draagt naar rato van het totaal aan huurwoningen in de gemeente bij aan de huisvesting van statushouders. Als randvoorwaarde geldt dat ook deze verhuringen moeten passen binnen de verhuurregels van het betreffende wooncomplex (bijv. specifieke (leeftijds)doelgroepen).	Uitgevoerd.	✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
SOR biedt passende huisvesting voor urgente doelgroepen. Voor de doelgroep HBD (Rotterdamers met een meervoudige psychosociale beperking die met nazorg uitstromen van beschermend naar zelfstandig wonen) zal de woningcorporatie een evenredig deel voor haar rekening nemen op basis van de gemeentelijke vraagraming.	Staan beleid.	✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Oud Beijerland, gemeente Westvoorne, gemeente Krimpen den IJssel, gemeente Brielle, en gemeente Nissewaard 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Indien woningen in wooncomplexen die geschikt zijn voor mensen ouder dan 50 vrijkomen worden deze in de regel ook alleen aan deze seniorendoelgroep verhuurd.	Staan beleid.	✓
Met betrekking tot huisvesting aan verblijfsgerechtigden is de algemene lijn van SOR dat in alle gemeenten waarin zij actief is, naar rato van het totaal aan huurwoningen in de gemeente bijdraagt aan huisvesting van statushouders. Daarbij hanteert SOR als belangrijke randvoorwaarde dat ook deze verhuringen moeten passen binnen de verhuurregels van het betreffende wooncomplex.	Staan beleid.	✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Oud Beijerland, gemeente Westvoorne, gemeente Krimpen den IJssel, gemeente Brielle, en gemeente Nissewaard 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Indien woningen in wooncomplexen die geschikt zijn voor mensen ouder dan 50 vrijkomen worden deze in de regel ook alleen aan deze seniorendoelgroep verhuurd.	Staan beleid.	✓
Met betrekking tot huisvesting aan verblijfsgerechtigden is de algemene lijn van SOR dat in alle gemeenten waarin zij actief is, naar rato van het totaal aan huurwoningen in de gemeente bijdraagt aan huisvesting van statushouders. Daarbij hanteert SOR als belangrijke randvoorwaarde dat ook deze verhuringen moeten passen binnen de verhuurregels van het betreffende wooncomplex.	Staan beleid.	✓

<b>Afspraken m.b.t. wonen met zorg/ouderenhuisvesting</b>		
<b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2015 - 2016</b>	<b>Prestatie</b>	

<p>SOR start in 2015 met de transformatie van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complex Siloam in Hoogvliet, welke uiteindelijk zal resulteren in minimaal 40 zelfstandige woningen met een huur tot de hoogste aftoppingsgrens.</li> <li>• Complex Schutse in Ommoord, welke zal resulteren in 135 zelfstandige woningen met een huur tot de hoogste aftoppingsgrens.</li> </ul>	<p>Siloam en Schutse zijn beide afgerond, al had Schutse vertraging.</p>	<p>X / ✓</p>
<p>SOR doorloopt in 2015 de verdere voorbereiding van de transformatie van nog eens 10 verzorgingscomplexen en heeft daartoe t/m 2018 €37,5 mln begroot. Het precieze moment van de start transformatie is afhankelijk van de huuropzegging van de huidige zorgpartner. De te transformeren complexen kunnen zich in potentie ontwikkelen naar nog eens 325 individueel te verhuren zorggeschikte woningen met een huur tot de hoogste aftoppingsgrens. De uiteindelijke verdeling tussen zelfstandige en onzelfstandige zorggeschikte woningen is afhankelijk van of er een nieuwe zorgpartij is die (een deel van) het complex wil huren en wat deze voor programma vereist.</p>	<p>Transformatie zal worden doorgeschoven. De Zorgpartijen hebben hun contracten nog niet opgezegd.</p> <p>In 2018: 4 complexen In 2021: 1 complex</p> <p>Ondanks dat hiermee de afspraak niet is behaald, is het een positieve ontwikkeling voor de situatie van SOR. Huurinkomsten blijven behouden, daarmee behoud SOR de kasstroom en er is geen investering nodig. Aanvankelijk was transformatie (nieuwe structurele bestemming) de oplossing, gedurende de tijd bleek dat op een eenvoudige wijze een nieuwe structurele bestemming gevonden kon worden tegen minimale investering. De transformatieopgave is daarmee gewijzigd maar het doel is behaald.</p>	<p>✓</p>
<p>De gemeente en SOR stemmen in de directieoverleggen de voortgang van de transformatie af, alsmede het uiteindelijk te realiseren programma.</p>	<p>Standaard beleid.</p>	<p>✓</p>
<p>SOR streeft ernaar bij een deel van de transformatie toepassing te geven aan nieuwe woonvormen á la De Zorgbutler van De Drie Notenbomen of het huisvesten van allochtone woongemeenschappen.</p>	<p>De woonvormen verschillen per complex.</p>	<p>✓</p>
<p><b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2017</b></p>	<p><b>Prestatie</b></p>	
<p>SOR zal vanwege de spreiding van haar bezit in de stad deelnemen aan de wijknetwerken als daar aanleiding voor is. De huismeesters en woonconsulenten hebben een signaleringsfunctie. Ook zal SOR op tactisch vlak aanhaken bij de gemeentelijke wijkprogrammeams aldaar en daartoe waar nodig op gebiedsniveau nadere uitvoeringsgerichte afspraken maken.</p>	<p>Heeft geleid tot ondertekening van het convenant woonoverlast.</p>	<p>✓</p>
<p>SOR verhuurt woningen in complexen in de regel alleen aan senioren. (De prioriteit van de SOR ligt bij de huisvesting van ouderen. Veel van de complexen zijn in</p>		<p>✓</p>

<p>het bijzonder geschikt voor de doelgroep van mensen ouder dan 50. Vaak wordt bij deze wooncomplexen intensief samen gewerkt met zorgpartijen of dienstverleners). Hiermee levert SOR een significante bijdrage aan de rijks- en gemeenteprioriteit 'wonen met zorg &amp; ouderenhuisvesting'.</p>		
<p>SOR heeft een concreet verzoek gekregen voor de huisvesting van een woongroep, die vrijwilligerswerk wil uitvoeren voor de buurt. SOR en de gemeente gaan samen een pilot opstarten om de mogelijkheid te onderzoeken of een verdieping in een woongebouw vrijgemaakt kan worden voor een dergelijke woongroep die bijvoorbeeld een x-aantal uren besteedt aan het verrichten van hand- en spandiensten voor de ouderen, het organiseren van activiteiten etc. HPF wordt actief betrokken, en kan het gesprek aangaan met de bewoners(commisssie) in het desbetreffende woongebouw.</p>	<p>Gesprek heeft plaatsgevonden, maar het is niet realistisch. Wordt meegenomen naar volgend jaar.</p>	<p>X / v</p>
<p>De SOR neemt het initiatief om samen met de gemeente en andere corporaties nieuwe gebruiksmogelijkheden voor de plinten van wooncomplexen te zoeken.</p>	<p>Wordt meegenomen naar volgend jaar.</p>	<p>X</p>
<p><b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2018</b></p>	<p><b>Prestatie</b></p>	
<p>SOR heeft een aanvraag ingediend bij het Fonds Collectieve woningaanpassingen van de gemeente. Afhankelijk van of de subsidie wel of niet wordt toegekend gaan wij in 2018 233 scootmobiel-plaatsen realiseren verspreid over 12 woongebouwen.</p>	<p>In 2017 is subsidie van de gemeente Rotterdam verkregen om de stallingscapaciteit voor scootmobielen in een aantal woongebouwen uit te breiden.</p>	<p>v</p>
<p>In 2018 gaat SOR aan de slag met 2 nieuwe woonvormen.</p>	<p>In 2018 zijn Pameijer (begeleid wonen voor ouderen met een sociaal-psychische stoornis) en Quadrant zorg (wonen met thuishulp) gehuisvest in Siloam samen met zelfstandig wonende ouderen en een naastgelegen intramurale zorgvoorziening. Deze mix aan doelgroepen woont samen en samen wordt gezorgd voor de invulling van de activiteiten in de ontmoetingsruimte van het gebouw. In gebouw Te Hoogerbrugge wordt een aantal verdiepingen omgebouwd van zelfstandig wonen naar een intramurale woonvoorziening voor dementerende ouderen. Hierdoor zijn bewoners van THB in staat om in de vertrouwde omgeving oud te worden. Daarnaast is een welzijns partij in het</p>	<p>v</p>



	gebouw getrokken die zorgdraagt voor het welzijn in het gebouw, zorgt voor de juiste doorverwijzing en de eerste opvolging van de alarmering verzorgt. In de avonden, nachten en weekenden werkt de zorgpartij samen met inwonende alarmstudenten. Deze samenwerking en situatie is in 2018 rondgemaakt.	
In 2018 onderzoeken de partijen gezamenlijk met alle Rotterdamse corporaties welke adviezen uit de evaluatie Woningcoach omgezet kunnen worden in concrete maatregelen.	De seniorenmakelaar wordt voortgezet door de corporaties en Maaskoepel. Momenteel wordt gesproken over de plek en de te werven makelaars.	✓
SOR kijkt samen met het huurdersplatform hoe ze verder gaan met de uitkomst van de Innovatie Challenge.	De uitkomsten van de Innovatie Challenge met de vraagstelling: hoe kun je spreken van een oprechte en wederkerige relatie tussen de huurder en de corporatiemedewerker, zijn op verschillende toegepast: - er zijn verschillende themabijeenkomsten georganiseerd - een nieuwe participatievorm 'Van wens naar werkelijkheid' is geïntroduceerd waarin het HPF een sterke rol heeft - de SOR Academy is gestart, waar huurders op thema's worden bijgepraat en geïnformeerd - er zijn middelen geïnvesteerd in de verdere professionalisering van het HPF - de uitkomsten van de innovatie challenge zijn onderdeel van de dienstverleningsvisie die SOR in 2018 heeft vastgesteld en die in 2019 verder wordt uitgewerkt.	✓
In 2018 organiseert SOR wederom een Denk mee café om verbinding en ontmoeting met stakeholders, relaties en inspirerende personen te faciliteren.	Het Denk Mee Café is georganiseerd.	✓
SOR zet actief in op innovatie door deel te nemen aan het Senior Impact Lab.	Twee pilots Senior Impact Lab zijn gestart.	✓
SOR publiceert in 2018 een informatiebrochure met het aanbod van 55+ complexen per wijk en hoe men daarvoor in aanmerking komt.	In 2018 is gestart met het maken van de informatiebrochure. Dit wordt in 2019 afgerond.	✗

<b>Prestatieafspraken gemeente Oud Beijerland, gemeente Westvoorne, gemeente Krimpen den IJssel, gemeente Brielle, en gemeente Nissewaard 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
In de gemeente Brielle verwacht SOR in 2018 een zorgcomplex te verbouwen (Catharina Stichting).	Door gewenste aanpassingen van de zorgpartij van het oorspronkelijke plan is de realisatie niet meer mogelijk (te hoge onrendabele investering). Momenteel wordt gekeken naar een lichtere versie van transformatie. De zorgpartij is geïnteresseerd om het gasthuis, na deze lichte transformatie, structureel te huren.	X
In 2017 informeert SOR haar belangrijkste stakeholders periodiek over de voortgang van de plannen rondom het zorgvastgoed.	Standaard beleid.	✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Oud Beijerland, gemeente Westvoorne, gemeente Krimpen den IJssel, gemeente Brielle, en gemeente Nissewaard 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
In 2017 informeert SOR haar belangrijkste stakeholders periodiek over de voortgang van de plannen rondom het zorgvastgoed.	Standaard beleid.	✓

<b>Afspraken m.b.t. leefbaarheid/welzijn/inclusiviteit</b>		
<b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2015 - 2016</b>	<b>Prestatie</b>	
SOR committeert zich in 2015 en 2016 op de uitvoering van het Actieprogramma Woonoverlast binnen haar bezit, voor zover het Actieprogramma op SOR van toepassing is en met die nuancering dat de woonconsulenten van SOR zelf de bemiddeling en mediation uitvoeren.	Het programma is opgezet.	✓
SOR reserveert in 2015 en 2016 € 18.000 per jaar voor inbraakpreventie (dit is exclusief de eigen PKVW-aanpak van SOR).	SOR geeft aan dat het lastig is om de gehele 18.000 te gebruiken.	X
Uitgangspunt binnen elke 'project' is een 50-50 verdeling van gemeente en SOR.	Standaard beleid.	✓
De gemeente en SOR ondersteunen het belang van een meerjarige aanpak. Op basis van gezamenlijke evaluatie tussen de gemeente en de betrokken corporaties, besluit SOR eind 2016 of en hoeveel in de jaren 2017 en 2018 gereserveerd zal worden.	De afspraken ten aanzien van inbraakpreventie zijn in 2017 en 2018 verder voortgezet op basis van dezelfde afspraken (€18.000,- , 50/50).	✓

Samen met de andere corporaties houden de gemeente en SOR jaarlijks vinger aan de pols en informatie/statistieken worden zoveel mogelijk gedeeld.	Standaard beleid.	✓
Bij de inzet van het budget focust SOR op haar eigen bezit, waarbij zij in het bijzonder investeert in maatregelen voor het tegengaan van woningovervallen via de zogeheten "babbeltreks".	Standaard beleid.	✓
Bij de verdere uitwerking is maatwerk per complex of project uitgangspunt.	Standaard beleid.	✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
<p>Na gebleken succes wordt de pilot uit 2016 (die samen met de stadsmarinier High Impact Crime wordt georganiseerd) om ouderen te informeren over veiligheid, uitgerold over andere complexen waar SOR ingrepen doet om inbraak te voorkomen. Hierbij geldt dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SOR reserveert in 2017 € 18.000 voor inbraakpreventie (dit is exclusief de eigen PKVW aanpak van SOR);</li> <li>• Uitgangspunt binnen elke 'project' is een 50-50 verdeling van gemeente en SOR ;</li> <li>• Het betreft extra budget van de gemeente en SOR voor het bevorderen van veiligheid aan of rondom de woning;</li> <li>• De gemeente en SOR ondersteunen het belang van een meerjarige aanpak. Op basis van gezamenlijke evaluatie tussen de gemeente en de betrokken corporaties, besluit SOR eind 2017 of en hoeveel in het jaar 2018 gereserveerd zal worden;</li> <li>• Samen met de andere corporaties houden de gemeente en SOR jaarlijks vinger aan de pols en informatie/statistieken worden zoveel mogelijk gedeeld ;</li> <li>• Bij de inzet van het budget focust SOR op haar eigen bezit, waarbij zij in het bijzonder investeert in maatregelen voor het tegengaan van woningovervallen via de zogeheten "babbeltreks;"</li> <li>• Bij de verdere uitwerking is maatwerk per complex of project uitgangspunt.</li> </ul>	De gemeente wenste geen voorlichting te geven in het woongebouw, wel in een in de buurt algemene voorziening. Voor SOR lag de meerwaarde met name in het voorlichting geven in het woongebouw, gezien de beperkte mobiliteit van een deel van de bewoners. Daarom is de voorlichting uiteindelijk niet door gegaan.. De andere afspraken zijn uitgevoerd zoals afgesproken.	X / ✓
SOR committeert zich in 2017 op de uitvoering van het Actieprogramma Woonoverlast binnen haar bezit, voor zover het Actieprogramma op SOR van toepassing is en met die nuancering dat de woonconsulenten van SOR zelf de bemiddeling en mediation uitvoeren.		✓

De SOR en de gemeente trekken samen op om de leefbaarheid in woongebouwen op peil te houden. Het gemeentelijk meldpunt Verwarde Personen is hier een voorbeeld van.		✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Rotterdam 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
In 2018 besteedt SOR €108 per VHE aan leefbaarheid.	Tabel 14.	
Net als in 2017 reserveert SOR ook in 2018 €18.000 om inzet te plegen op inbraakpreventie op grond van de stimuleringsmaatregel voor inbraakpreventie uitgaande van de 50-50 financieringsregeling.	Uitgevoerd.	✓
Met de stadsmarinier High Impact Crime hebben we voor 2017 afgesproken een pilot te draaien bij twee complexen. Deze pilot houdt in dat we gezamenlijk de ouderen informeren over veiligheid. In 2018 wordt deze pilot geëvalueerd en wordt besloten of dit ook over de andere complexen wordt uitgerold.	Zie ook de omschrijving bij 2017. De gemeente wenst geen voorlichting te geven in het woongebouw, wel in een algemene buurtvoorziening. De pilot wordt niet verder voortgezet.	✓
SOR en de gemeente trekken samen op om de leefbaarheid in woongebouwen op peil te houden en om de veiligheid(sbeleving) in de complexen te begroten.	Staan beleid.	✓
Voor de ondersteuning van de huurdersorganisatie en de bewonersorganisaties stelt SOR in 2018 een totaalbedrag van €140.000 beschikbaar.	Uitgevoerd.	✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Oud Beijerland, gemeente Westvoorne, gemeente Krimpen den IJssel, gemeente Brielle, en gemeente Nissewaard 2017</b>	<b>Prestatie</b>	
Voor het jaar 2017 is een totaalbudget van €169.000,- beschikbaar voor wooncomplex specifieke leefbaarheidsmaatregelen	Uitgevoerd.	✓
SOR voorziet geen nieuwe investeringen in maatschappelijk vastgoed in deze gemeenten.	Zie tabel 15.	✓
SOR betreft bewoners structureel bij het werk via de huurders- en bewonersorganisaties. Met deze organisaties zijn reguliere overleggen en SOR stelt jaarlijks een totaalbedrag van €140.000,- beschikbaar voor de ondersteuning van de organisaties.	Uitgevoerd.	✓
<b>Prestatieafspraken gemeente Oud Beijerland, gemeente Westvoorne, gemeente Krimpen den IJssel, gemeente Brielle, en gemeente Nissewaard 2018</b>	<b>Prestatie</b>	
Voor het jaar 2017 is een totaalbudget van €169.000,- beschikbaar voor wooncomplex specifieke leefbaarheidsmaatregelen	Uitgevoerd.	✓

SOR voorziet geen nieuwe investeringen in maatschappelijk vastgoed in deze gemeenten.	Zie tabel 15.	✓
SOR betreft bewoners structureel bij het werk via de huurders- en bewonersorganisaties. Met deze organisaties zijn reguliere overleggen en SOR stelt jaarlijks een totaalbedrag van €140.000,- beschikbaar voor de ondersteuning van de organisaties.	Uitgevoerd.	✓

## 4. Beschrijving van de ambities in relatie tot de maatschappelijke opgaven

### 4.1 Ambities

De ambities van SOR zijn in de volgende documenten weergegeven:

Ambitiedocument	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
Jaarplan 2015				
Jaarplan 2016				
Jaarplan 2017				
Jaarplan 2018				
Ondernemingsplan 2015 – 2018 “Nieuwe Koers”				
Aanvulling ondernemingsplan ‘Onderweg naar morgen’				
Portefeuillestrategie 2018 - 2028				
Dispositiebeleid 2012				
Dispositiebeleid 2016				
Duurzaamheidsbeleid				
Investeringsstatuut (in 2018 herijkt, daarvoor was er ook een investeringsstatuut)				
Masterplan aanpak zorgvastgoed				
Streefhuurbeleid (in 2018 apart beschreven, jaren ervoor werden de uitgangspunten uit het herstelplan gehanteerd)				

Een overzicht van de ambities van SOR staan beschreven in het ondernemingsplan 2015 – 2018 “Nieuwe Koers SOR”:

- We bieden (hoogwaardige) woningen met aanvullende diensten en faciliteren zorgverlening door andere partijen die beide aansluiten op verschillende leefstijlen en inkomensniveaus. Hierbij houden we rekening met een veranderende vraag vanuit de markt.
- We richten ons primair op mensen met een beperkt inkomen of een kwetsbare positie. Ook zijn we er voor mensen met een (lichte) zorgbehoefte. Daarnaast zijn we er ook voor de mensen met een laag middeninkomen.
- De woningen passen bij onze doelgroepen: een betaalbare, goed en duurzaam onderhouden woning, waar mensen prettig wonen. De gedifferentieerde portefeuille met bijpassende dienstverlening sluit aan op de woonwensen van de verschillende doelgroepen.
- Wij sturen op acceptabele woonlasten. Dit betekent dat wij aandacht hebben voor de huurprijs en voor bijkomende lasten zoals energiekosten.

-

- Duurzaamheid is voor ons belangrijk. We sparen het milieu en combineren dit met verlaging van de woonlasten voor onze kwetsbare bewoners met een beperkt inkomen indien dit realiseerbaar is (besparingen en goedkeuring bewoners).
- Samen met partijen werken we aan de realisatie van onze missie en onze doelstellingen. In deze samen-werking vervullen we onze rol als verhuurder en vastgoedeigenaar, maar ook de rol als regisseur wordt versterkt. We zoeken in die samenwerking naar de juiste verbindingen in de overtuiging dat dit meerwaarde oplevert;
- Verdienen waar het kan, uitgeven waar het moet: BOG en niet-Daeb maken een essentieel deel het uit van ons productenaanbod en van ons verdienmodel.
- Een excellente beheerorganisatie is nodig om onze doelen te kunnen realiseren



## 4.2 Pluspunten ambities

### A. Pluspunten die de methodiek 6.0 benoemd

Hieronder worden diverse punten weergegeven die de visitatiemethodiek als pluspunten beschouwd:

- compleetheid en onderbouwing van de ambities in relatie tot o.a. de lokale volkshuisvesting, DAEB/niet-DAEB scheiding, portefeuillestrategie, convenanten.
- de hoogte van de ambities in relatie tot de gesignaleerde lokale problematiek en de eigen mogelijkheden. De corporatie zoekt, ook bij beperkte eigen mogelijkheden, bijvoorbeeld toch zeer creatief naar verantwoorde oplossingen voor lokale opgaven.
- het actualiseren  
Ambities en doelstellingen zijn regelmatig geactualiseerd.

## 5. Prestaties SOR

**TABEL 1: Het bezit van SOR**

# = aantal woningen	2015	2016	2017	2018
# Huurwoningen	5.244	5.258	5.259	5.258
# Onzelfstandige wooneenheden	1.917	1.905	1.953	1.951
# Intramuraal (zorgvastgoed)	-	-	-	-
# Totaal woonegelegenheden	7.161	7.163	7.212	7.209
% Eengezinswoningen	19 (0%)	19 (0%)	19 (0%)	18 (0%)
% Meergezinswoningbouw zonder lift t/m 4 lagen	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
% Meergezinswoningbouw met lift	534 (7%)	534 (7%)	534 (7%)	534 (7%)
% Hoogbouw	4.691 (66%)	4.705 (66%)	4.706 (65%)	4.706 (65%)
% Onzelfstandig	1.917 (27%)	1.905 (27%)	1.953 (27%)	1.951 (27%)
# Garages	155	324	324	324
# Maatschappelijk vastgoed	-	71	70	22
# Bedrijfsruimten / winkels DAEB	572	101	100	146
# Bedrijfsruimten / winkels niet-DAEB				
# Overig bezit	0	-	-	-
# Verhuureenheden ongewogen	7.888	7.659	7.706	7.701

Bronnen: dVi 2015, dVi 2016, dVi 2017, dVi 2018

**TABEL 2: Mutaties in het bezit van SOR**

	2015	2016	2017	2018
Individueel verkocht	0	0	0	1
Collectief verkocht	141	0	19	-
Gesloopt	31	0	17	16
Nieuwbouw	19	14	66	12
Aankoop	0	0	19	-

Bronnen:  
dVi 2015 t/m 2017

**TABEL 3: Huurklassen in het bezit van SOR**

	2015	2016	2017	2018
Goedkoop	395	448	441	440
Betaalbaar laag	2.750	2.691	2.671	2.327
Duur t/m lib.grens	822	781	743	1.054
Duur boven lib.grens	1.277	1.338	1.404	1.438
Totaal	5.244	5.258	5.259	5.259

Bronnen: dVi 2015, dVi 2016, dVi 2017, jaarverslag 2018 (concept)

**TABEL 4: Uitvoering Staatssteunregeling door SOR****Staatssteunnorm (EU-toewijzingsnorm)**

Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 minstens 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot xx. Ten minste 80% moet gaan naar huishoudens met een inkomen tot xx. De liberalisatiegrens (de grens die bepaalt of een woning in de sociale of vrije sector valt) is tot en met 2018 € 710,68.

	2015	2016	2017	2018
Aantal aangegane huurovereenkomsten	419	386	449	401
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 80%)	410 (98%)	378 (98%)	424 (94%)	380 (95%)
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 80-90%)	4 (1%)	6 (2%)	12 (3%)	11 (3%)
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 90-100%)	5 (1%)	2 (1%)	13 (3%)	10 (2%)
Oordeel Aw	Voldoet			

Bronnen: dVi 2015, dVi 2016, dVi 2017, dVi 2018, Oordeelsbrief Aw staatssteun 2016

**TABEL 5: Uitvoering Passend toewijzen door SOR****Passend toewijzen**

Vanaf 2016 geldt het passend toewijzen aan huishoudens met recht op huurtoeslag. Deze huishoudens moeten een woning toegewezen krijgen met een huur onder de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag. In 5% van de toewijzingen mag de corporatie hiervan afwijken.

	2015	2016	2017	2018
Aantal toewijzingen	n.v.t.	n.v.t.	274	244
Passend toegewezen (absoluut # en in % van aantal toewijzingen)	n.v.t.	n.v.t.	273 (100%)	240 (98%)
Oordeel Aw	n.v.t.	Voldoet	Voldoet	Voldoet

Bronnen: dvi 2016, Oordeelsbrief Aw staatssteun 2016, 2017, jaarverslag 2018

**TABEL 6: Huurverhoging door SOR**

	2015	2016	2017	2018
Rijksbeleid: maximale huursomstijging (exclusief huurharmonisatie in 2014, 2015 en 2016, inclusief huurharmonisatie in 2017)	4,0%	1,9%	1,0%	1,3%
Gemiddelde huurverhoging corporatie	2,46%	0,73%	0,87%	1,95%
Huurachterstand	0,55%	1,42%	1,03%	-
Gemiddelde huurprijs per huurwoning (DAEB)				
Gemiddelde huurprijs in verhouding tot de maximaal redelijke huurprijs	83,81%	82,40%	82,88%	-

Bronnen: jaarverslag 2015, 2016, 2017, gegevens corporatie

**TABEL 7: Huurachterstand en ontruiming door SOR**

	2015	2016	2017	2018
Norm huurachterstand (%)	nb	nb	nb	Nb
Huurachterstand in % van de totale jaarhuur (DAEB) actieve én passieve contracten	-	0,56	0,44	0,44
Ontruiming n.a.v. huurachterstand	17	6	3	1

Bronnen: dVi 2015, dVi 2016, dVi 2017, dVi 2018

**TABEL 8: Leeftijd van het bezit**

Per categorie in % van totaal	2015	2016	2017	2018
Vooroorlogse woningen	19 (0%)	19 (0%)	19 (0%)	18 (0%)
Jaren 45-59	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Jaren 60-69	945 (13%)	945 (13%)	928 (13%)	913 (13%)
Jaren 70-79	1.169 (16%)	1.183 (17%)	1.248 (17%)	1.248 (17%)
Jaren 80-89	1.083 (15%)	1.083 (15%)	1.048 (15%)	1.048 (15%)
Jaren 90-99	1.643 (23%)	1.631 (23%)	1.631 (23%)	1.631 (23%)
Jaren 00-09	1.278 (18%)	1.278 (18%)	1.278 (18%)	1.290 (18%)
Jaren 10-19	1.024 (14%)	1.024 (14%)	1.024 (14%)	1.024 (14%)
Totaal	7.161	7.163	7.212	7.209

Bronnen: dVi 2015, dVi 2016, dVi 2017, gegevens corporatie (2018 is incl maatsch. Vastgoed)

**TABEL 9: Conditie score van het bezit**

NEN-2767	2015	2016	2017	2018
1	0%	0%	23%	14%
2	0%	0%	52%	24%
3	0%	0%	25%	49%
4	0%	0%	0%	13%
5	0%	0%	0%	0%
6	0%	0%	0%	0%
Onbekend	100%	100%	0%	0%

Bronnen: dVi 2015, dVi 2016, dVi 2017, gegevens corporatie

**TABEL 10: Onderhoud & verbetering Aedes Benchmark**

	2017	2018
Letter Onderhoud & verbetering	B	-
Instandhoudingsindex	122	-
Technische woningkwaliteit	102	109
Ervaren woningkwaliteit	109	107

Bronnen: Aedes Benchmark 2017 en 2018

**TABEL 11: Huurdersoordeel Aedes Benchmark**

	2015	2016	2017	2018
Letter Huurdersoordeel	C	C	B	B
Deelscore nieuwe huurders	7,6	7,8	8,3	8,3
Deelscore huurders met een reparatie-verzoek	7,2	7,3	7,6	7,4
Deelscore vertrokken huurders	7,5	7,5	7,5	7,8

Bronnen: Aedes Benchmark 2015-2018

**TABEL 12: Energie-index bezit SOR**

Energieprestatie (woningen)	2015	2016	2017	2018
Label A (EI= 0,8-1,2)	21%	28%	23%	23%
Label B (EI= 1,2-1,4)	14%	13%	21%	26%
Label C (EI= 1,4-1,8)	21%	20%	14%	14%
Label D (EI= 1,8-2,1)	37%	33%	21%	21%
Label E (EI= 2,1-2,4)	4%	4%	19%	15%
Label F (EI= 2,4-2,7)	0%	0%	2%	2%
Label G (EI > 2,7)	0%	0%	0%	0%
Onbekend	2%	2%	0%	%
Gemiddelde EI	1,71	1,68	1,64	1,62

Bronnen: dVi 2015, dVi 2016, Gegevens corporatie

**TABEL 13: Duurzaamheid Aedes Benchmark**

	2015	2016	2017	2018
Letter Duurzaamheid	-	-	B	B
Deelletter energetische prestatie	-	-	B	B
Deelletter CO 2 uitstoot	-	-	-	-

Bronnen: Aedes Benchmark 2017 en 2018

**TABEL 14: Leefbaarheidsuitgaven per VHE**

Per VHE	2015	2016	2017	2018
Sociale activiteiten	€37	-	-	-
Fysieke activiteiten	€0	-	-	-
Leefbaarheidsbijdrage woonmaatschappelijk werk	-	€27	€57	-
Leefbaarheidsbijdrage aanleg/onderhoud kleinschalige infrastructuur	-	€2	€9	-
Leefbaarheidsbijdrage schone woonomgeving/overlast/veiligheid	-	€10	€2	-
Overige leefbaarheidsbijdragen	-	€9	€1	-
Totaal	€37	€47	€69	-

Bronnen: dVi 2015 t/m 2018

**TABEL 15: Woningen per gemeente**

	2015	2016	2017	2018
Gemeente Brielle	161	293	293	293
Gemeente Krimpen a/d	91	157	157	157
Gemeente Westvoorne	115	152	152	152
Gemeente Oud Beijerland	102	173	173	173
Gemeente Rotterdam	782	4.412	4.413	4.413
Gemeente Nissewaard	35	71	71	71

Bronnen: jaarverslag 2015 t/m 2018