



Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam

Visitatierapport



Utrecht, februari 2011

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer drs. A.M.H. van Mook (voorzitter)
De heer drs. R. Rijntjes
De heer drs. A.C. Lucassen (secretaris)

Voorwoord

Sinds 1 januari 2007 is in de AedesCode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder het hoofdstuk Governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar.

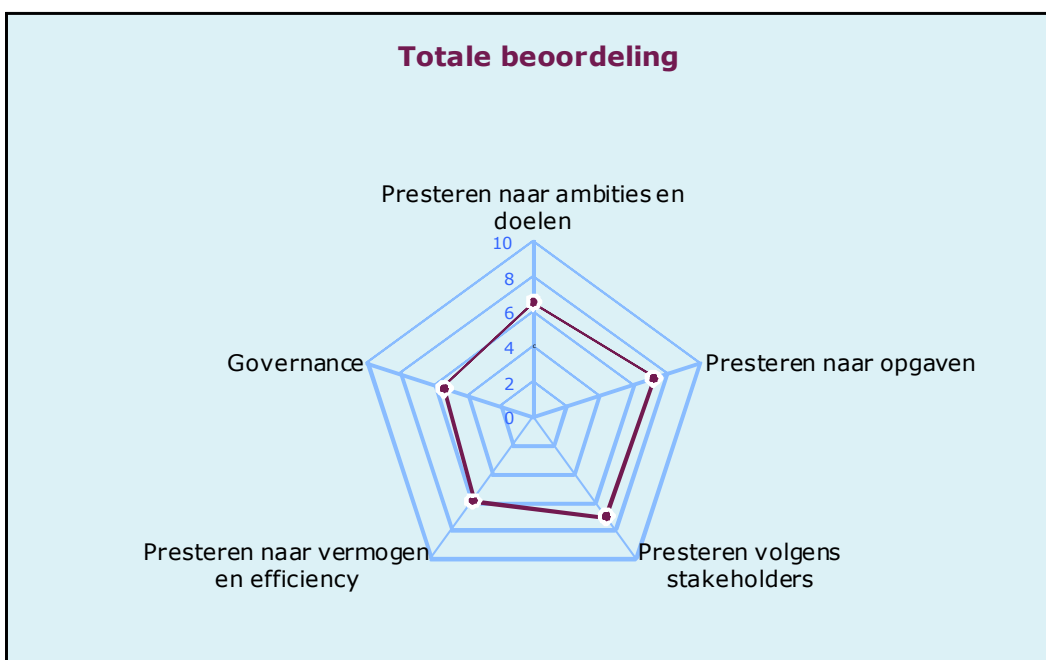
Raeflex voert al sinds 2002 visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om de prestaties in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet bij Raeflex in dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Samenvatting en recensie

Samenvatting

In juni 2010 heeft Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (hierna SOR) te Rotterdam opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen juli 2010 en januari 2011. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 10 en 11 november 2010.

Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam wordt gewaardeerd met het eindcijfer 6



totale beoordeling	
Verplichte velden	Cijfer
Presteren naar ambities en doelen	7
Presteren naar opgaven	7
Presteren volgens stakeholders	7
Presteren naar vermogen en efficiency	6
Governance	5
Gemiddelde score	6

Op de onderdelen Presteren naar ambities en doelen, Presteren naar opgaven en Presteren volgens stakeholders presteert SOR ruim voldoende. Op het onderdeel Presteren naar vermogen en efficiency presteert zij voldoende. Op het onderdeel Governance presteert SOR bijna voldoende.

Tijdens de visitatie zijn alle prestaties van de corporatie vanuit verschillende invalshoeken beoordeeld. In deze samenvatting presenteren wij de prestatievelden in samenhang tot elkaar. De commissie komt tot de conclusie dat SOR voldoende presteert.

SOR is werkzaam in de provincie Zuid-Holland. Het werkgebied van SOR beperkt zich tot de stadsregio Rotterdam. Dit werkgebied kenmerkt zich door verstedelijkt platteland en een stedelijke woonomgeving. In het werkgebied is de vraag naar huur- en koopwoningen groter dan het aanbod. SOR richt zich primair op het huisvesten van ouderen. SOR exploiteert hiertoe wooncomplexen voor zelfstandig wonen en zorg gerelateerde complexen. Het bezit van SOR is verspreid over het werkgebied van de corporatie met duidelijke concentratie in de stad Rotterdam.

SOR ziet het als haar primaire taak vijfenvijftigplussers zelfstandig en comfortabel te laten wonen in en om Rotterdam. Om dit te realiseren heeft SOR een aantal doelstellingen geformuleerd en deze vastgelegd in een ondernemingsplan.

Ultimo 2009 bestaat de portefeuille van SOR uit 7.383 verhuureenheden (VHE). Hieronder vallen 4.705 zelfstandige wooneenheden, 2.094 eenheden verpleging en verzorging en 606 VHE bedrijfsonroerendgoed. Met betrekking tot het aantal zelfstandige verhuureenheden bevindt ruim 82 procent zich in de categorie bereikbaar (< € 647,53). In de afgelopen jaren is een verschuiving van het bezit te zien richting middelduur en duur. Dit sluit aan bij de doelstelling die de gemeente Rotterdam heeft neergelegd in haar woonvisie om 65 procent van de huurwoningen in 2020 beschikbaar te hebben in de categorie bereikbaar.

Kwaliteit staat bij SOR hoog in het vaandel. Uit de woonvisie blijkt dat de verschillende bewonersgroepen verschillende eisen stellen aan de kwaliteit van producten en diensten. SOR speelt hier op in door het uitvoeren van klanttevredenheids- en marktonderzoeken. Ook het inzetten van woonconsulenten en huismeesters draagt bij aan de kwaliteit van dienstverlening. Onderhoud wordt door SOR planmatig uitgevoerd. De afgelopen jaren is met name geïnvesteerd in brandveiligheid en legionella bestrijding. Daarnaast hanteert SOR bij nieuwe projecten een vast programma van eisen. Dit programma geldt als kwalitatieve maatstaf voor iedere investering.

SOR heeft actief bijgedragen aan de introductie aan woonzorgzones in Rotterdam en participeert in diverse convenanten met betrekking tot het realiseren van woonzorgzones. Dit is ook terug te zien in haar bezit. Dit bevat niet alleen wooneenheden, maar ook bedrijfsruimten en ruimten van algemeen nut.

Tussen de gemeente Rotterdam en de corporaties die actief zijn binnen de gemeente is een uitvoeringsovereenkomst gesloten inzake de Rotterdamse krachtwijken. Ook SOR participeert hierin. SOR zet zich actief in om de afspraken zoals deze zijn vastgelegd in de uitvoeringsovereenkomst te realiseren.

Door het categorale karakter van SOR richt SOR zich met name op leefbaarheid op complexniveau en in mindere mate op leefbaarheid in wijk en buurt. SOR maakt gebruik van de mogelijkheid tot lokaal maatwerk om de leefbaarheid binnen complexen te bevorderen. Ook het inzetten van woonconsulenten, onderhoudsopzichters en huismeesters en het promoten en ondersteunen van

bewonerscommissies draagt bij aan het leefbaar houden van de wooncomplexen van SOR.

SOR voldoet in ruime mate aan de opgaven vanuit de gemeente op het gebied van bouwproductie. Daarnaast geeft SOR invulling aan de wens van de gemeente voornamelijk middeldure en dure huurwoningen te realiseren. Door recente ontwikkelingen met betrekking tot de verplichte afdracht van vennootschapsbelasting en het "Europa dossier" is het ongewis of de bouwproductie conform planning kan worden gerealiseerd. Op basis van de opgelegde belastingmaatregel heeft SOR medio oktober 2010 besloten de ontwikkeling van toekomstige projecten ter waarde van 200 miljoen euro voorlopig in de ijskast te zetten.

SOR heeft geen uitgesproken beleid en visie met betrekking tot stedelijke vernieuwing. Vanuit de gedachte van de woonzorgzones realiseert SOR multifunctionele projecten op renovatielocaties. Dit in eerste instantie om invulling te geven aan de behoeften van de doelgroep van SOR. Een positief bijverschijnsel is echter dat deze projecten ook een gunstig effect hebben op de buurt waarin ze gelegen zijn.

In het ondernemingsplan 2007-2011 is de visie van SOR op de opgaven in het werkgebied weergegeven. Deze visie is onder andere gebaseerd woonvisie 2007-2010 van de gemeente Rotterdam en meer concreet op de woonafspraken, de uitvoeringsovereenkomst krachtwijken en het convenant woonservicegebied zoals deze zijn overeengekomen met de gemeente Rotterdam. Daarnaast voert SOR zelfstandig analyses (klanttevredenheids- markt- en haalbaarheidsonderzoeken) uit om haar kennis en inzicht in het werkgebied en de doelgroep (55+) te vergroten.

De keuzes die SOR maakt sluiten aan bij de ontwikkelingen in het werkgebied van de corporatie. Dit laat zien dat SOR over voldoende kennis van en inzicht in haar opgave beschikt om haar ambitie te kunnen bepalen.

Uit het ondernemingsplan blijkt niet duidelijk welke motieven ten grondslag liggen aan de geformuleerde ambities. Daarnaast zijn ambities niet altijd SMART geformuleerd en wordt de missie van SOR in verschillende documenten op verschillende wijze verwoord. Het is in mindere mate inzichtelijk hoe de verschillende documenten zich tot elkaar verhouden. Binnen de beleidscyclus zijn Planning en Monitoring minder goed verankerd dan Kennis en Inzicht. Dit maakt het voor de corporatie lastig om sturing te geven aan haar beleid en de gevolgen van haar beleid te overzien.

Bij stakeholders bestaat het beeld dat SOR ruim voldoende presteert, maar dat er op het gebied van ontwikkelen van beleid nog het nodige te winnen is. Zonder uitzondering ervaren de stakeholders de contacten met de corporatie als prettig en constructief. SOR kent haar stakeholders. Gesprekken vinden voornamelijk plaats op operationeel niveau. Stakeholders willen graag bij de beleidsvorming betrokken worden.

SOR heeft van het CFV een A-beoordeling ontvangen, wat er op duidt dat de corporatie haar eigen vermogen goed inzet ten behoeve van haar volkshuisvestelijke opgaven. De beoordeling van het CFV past ook bij de groeiambitie van de corporatie om te groeien tot bijna 7.500 wooneenheden in 2016. Daarnaast wil de corporatie de

kwaliteit van haar bezit verbeteren door het muteren van twee- in driekamer woningen. Hiertoe heeft de corporatie de afgelopen jaren aanzienlijk geïnvesteerd en staat ook voor de komende jaren een intensief investeringsprogramma op stapel.

Uit de praktijk blijkt dat de visie en het zicht van SOR op een structurele en planmatige inzet van het beschikbare vermogen beperkt is. Dit uit zich onder andere in de ad-hoc beslissing omtrent het stopzetten van het ontwikkelen van diverse projecten. Het ontbreken van een duidelijke beleidscyclus levert hier een bijdrage aan

SOR is geen voorstander van een geformaliseerd toetsingskader met betrekking tot het vermogen. Een geformaliseerd toetsingskader kan SOR helpen om invulling en sturing te geven aan het beleid van de corporatie en daarmee aan haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgave. SOR presteert conform de in het visitatiekader gestelde normen efficiënt. Op het gebied van de interne bedrijfsvoering en de stuurinformatie zijn verbeteringen mogelijk.

De commissie beoordeelt het onderdeel Governance als bijna voldoende. De Raad van Commissarissen (RvT) werkt volgens een reglement dat is verankerd in de statuten, de Aedescode en de Governancecode. Door het ontbreken van een integraal sturingsinstrument is het voor de RvC lastig in te schatten wat de (lange termijn) gevolgen en risico's zijn van de keuzes die door de corporatie worden gemaakt.

De maatschappelijke verantwoording van SOR vindt plaats op grond van externe richtlijnen en regelgeving en beantwoordt daaraan (jaarverslag, jaarrekening, interne gedragsregels). Ook betracht de corporatie transparantie door publicaties op de website. Al zijn niet alle relevante publicaties hier terug te vinden. Met name publicaties omtrent de RvC ontbreken.

SOR heeft een ondernemingsplan. Dit wordt met regelmaat geactualiseerd. SOR hanteert in de verschillende versies van het ondernemingsplan geen eenduidig geformuleerde visie. Binnen het ondernemingsplan ligt de focus voor een groot gedeelte op het ontwikkelen van de eigen organisatie. Er wordt geen duidelijke link gelegd met de externe opgaven, terwijl deze wel aanwezig is. Daarnaast is niet inzichtelijk hoe het ondernemingsplan zich verhoudt tot de uitgangspunten voor strategisch voorraadbeleid, en het jaarverslag.

SOR is met de voor haar belangrijke stakeholders in gesprek. De gesprekken zijn echter voornamelijk gericht op het in goede banen leiden van de dagelijkse gang van zaken. Tot op heden betreft SOR stakeholders slechts beperkt bij de beleidsvorming. Vanuit de stakeholders bestaat die wens wel.

Recensie

Samenvattend stelt de commissie dat SOR in het algemeen de juiste dingen doet en zich binnen haar mogelijkheden voldoende inzet om haar ambities, doelstellingen en opgaven te realiseren.

SOR is zich bewust van haar rol op het gebied van volkshuisvesting. SOR maakt zich sterk om vijfenvijftigplussers zelfstandig & comfortabel te laten wonen in en om Rotterdam.

SOR is een corporatie die zich op operationeel niveau transparant naar de buitenwereld opstelt, maar daarbij haar eigen koers vaart. Als ambitieuze corporatie speelt SOR in op de mogelijkheden die zich voordoen. Hierbij wordt soms in mindere mate vanuit de volkshuisvestelijke opgave gehandeld.

SOR richt zich primair op ouderenhuisvesting. Als gevolg van het categorale karakter van de corporatie is de oriëntatie op haar opgaven relatief smal in vergelijking met andere corporaties. SOR dekt middels haar beleid alle BBSH-velden in meer of mindere mate af.

In haar beleidsvorming en bewustwording van de consequenties van haar activiteiten stelt SOR zich reactief op. Dit blijkt onder andere uit het ontbreken van een integraal sturingsmechanisme. Dit maakt het voor de corporatie en daarmee ook voor de Raad van Commissarissen lastig om de gevolgen van beleidskeuzes en (toekomstige) ontwikkelingen in te schatten. Omdat het einde van de financiële polsstok momenteel in zicht is, stelt de corporatie zich meer dan voorheen terughoudend op in de realisering van haar ambities. Medio oktober 2010 zijn een flink aantal projecten voorlopig in de ijskast gezet.

SOR presteert doelmatig en kostenbewust en handelt hierbij binnen de gestelde nomen. Daarnaast is SOR actief bezig met het verbeteren van de eigen organisatie. Hierin moeten met name over het vlak van procesvastlegging en managementinformatie nog de nodige slagen gemaakt worden.

De corporatie stelt zich open voor haar omgeving en heeft interactie met haar stakeholders. Deze interactie is vooral op operationeel niveau. De beleidsmatige invloed van stakeholders is beperkt. Op het gebied van beleidsvorming en het hierbij betrekken van stakeholders kan SOR zich interactiever en transparanter opstellen. Dit helpt de corporatie bij het bepalen van haar koers en het inspelen op de eisen en wensen van haar belangrijkste stakeholders.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting en recensie	5
Inhoud	11
1 Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam en het werkgebied	13
1.1 De visitatie	13
1.2 Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam	13
1.3 Het werkgebied	14
1.4 Leeswijzer	14
2 Presteren naar ambities en doelen	15
2.1 Missie en ambities	15
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen	16
2.3 Conclusies en motivatie	16
3 Presteren naar opgaven	21
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	21
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven	24
3.3 Conclusies en motivatie	24
4 Presteren volgens stakeholders	29
4.1 De stakeholders van SOR	29
4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders	30
4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	34
4.4 Conclusies en motivatie	34
5 Presteren naar vermogen en efficiency	37
5.1 Kerngegevens	37
5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	37
5.3 Efficiency	39
5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency	40
5.5 Conclusies en motivatie	40
6 Governance	43
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance	43
6.2 Conclusies en motivatie	43
Scorekaarten	47
Bijlage 1 Verantwoording visitatie	53
Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen	57
Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie	65
Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties	69
Bijlage 5 Definities	95

1 Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam en het werkgebied

1.1 De visitatie

In juni 2010 heeft Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (hierna SOR) te Rotterdam opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen juli 2010 en februari 2011. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op tien en elf november 2010. De visitatiecommissie bestond uit de heer drs. A.M.H van Mook (voorzitter), de heer drs. R. Rijntjes (algemeen commissielid) en de heer drs. A.C. Lucassen (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

SOR volgt de Aedescode en gebruikt het visitatierapport als verantwoordingsinstrument naar haar stakeholders. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren wil SOR middels deze visitatie zichtbaar maken welke prestaties de stakeholders in de toekomst kunnen verwachten. De visitatie betreft de periode 2006 - 2009 en 2010 - 2014.

Voor de beoordelingen hanteert Raeflex een 10-puntsschaal. De wijze van beoordeling wordt toegelicht in bijlage 3.

1.2 Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam

SOR is opgericht in 1986 en komt voort uit PWS wonen. Ultimo 2009 beheert SOR 7.383 verhuureenheden (vhe), waarvan 606 vhe bedrijfsonroerendgoed. De wooneenheden zijn primair gericht op ouderenhuisvesting. SOR werkt in zes gemeenten binnen de stadsregio Rotterdam, te weten: Briele, Krimpen aan den IJssel, Oud-Beijerland, Rotterdam, Spijkenisse en Westvoorne. Deze gemeenten samen tellen ultimo 2009 754.397 inwoners. De belangrijkste stakeholders van SOR zijn huurders en woningzoekenden, de betrokken gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen. In het werkgebied van de corporatie zijn 40 corporaties actief die gezamenlijk ruim 250.900 verhuureenheden bezitten. Naast SOR houden Habion, Humanitas, Laurens Wonen, Wooncompas en Woonzorg Nederland zich ook nadrukkelijk bezig met ouderenhuisvesting in de stadsregio Rotterdam.

Bij SOR werken ultimo 2009 95 medewerkers; in totaal 69,4 fte. SOR werkt vanuit een tweelagenstructuur. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. In zijn werkzaamheden wordt de directeur-bestuurder bijgestaan door een directieteam van drie personen. Het interne toezicht bestaat uit een Raad van Commissarissen (hierna te noemen RvC) die momenteel bestaat uit vijf personen. In de huidige RvC zijn twee leden benoemd op voordracht van het huurdersplatform SOR. SOR is te typeren als een categorale instelling gericht op het huisvesten van ouderen. Dit maakt de prestaties van SOR niet altijd eenvoudig inpasbaar binnen het gehanteerde visitatiekader. De commissie de toepasbaarheid per prestatieveld bekeken en eventuele afwijkingen toegelicht. Daarnaast heeft de commissie het categorale karakter van de SOR waar mogelijk in haar beoordeling meegenomen.

1.3 Het werkgebied

SOR is werkzaam in de provincie Zuid-Holland. Het werkgebied van SOR beperkt zich tot de stadsregio Rotterdam. Dit werkgebied kenmerkt zich door verstedelijkt platteland en een stedelijke woonomgeving. In het werkgebied is de vraag naar huur- en koopwoningen groter dan het aanbod. SOR richt zich primair op het huisvesten van ouderen. SOR exploiteert hiertoe wooncomplexen voor zelfstandig wonen en zorg gerelateerde complexen. Het bezit van SOR is verspreid over het werkgebied van de corporatie met duidelijke concentratie in de stad Rotterdam.

Binnen de stad Rotterdam is de laatste jaren een ontwikkeling zichtbaar van een verschuiving van het bezit van huur richting koop. In theorie zijn er genoeg bereikbare huurwoningen beschikbaar om de groep te huisvesten die daarop is aangewezen¹. In de komende jaren zal de groep ouderen tussen de 60 en 75 jaar sterk groeien waarbij ouderen met een hoger inkomen steeds meer zoeken naar appartementen in het middeldure of dure huursegment. Het is belangrijk dat voor deze groep in de directe woonomgeving goede facilitaire voorzieningen beschikbaar zijn.

Het bezit van SOR vormt, door de spreiding, een afspiegeling van het werkgebied. Bijna een kwart van het bezit is gelokaliseerd in zwakke wijken. Vijftig procent van het bezit is gevestigd in gemiddelde wijken en een kwart van het bezit is gevestigd in wijken met een sterke waardering².

Het Centraal Fonds hanteert als referentieregio 'Rijnmond' en heeft SOR in de referentiegroep 'Ouderenhuisvesting' ingedeeld. Van de 430 woningcorporaties in Nederland bevinden 21 corporaties zich in diezelfde referentiegroep.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport is ingedeeld naar de onderdelen waarop de woningcorporatie is beoordeeld. Daarbij zijn de vastgestelde onderdelen:

- Presteren naar ambities en doelen (hoofdstuk 2);
- Presteren naar opgaven (hoofdstuk 3);
- Presteren volgens stakeholders (hoofdstuk 4);
- Presteren naar vermogen en efficiency (hoofdstuk 5);
- Governance (hoofdstuk 6).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven. Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 7, tot slot, een cijfermatig overzicht te geven van alle beoordelingen.

In bijlage 4 worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

¹ Bron: Woonvisie Rotterdam 2007 - 2010

² Bron: CIP analyse CFV 2009

2 Presteren naar ambities en doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van SOR in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

2.1 Missie en ambities

De missie van SOR is vastgelegd in het ondernemingsplan 2007 - 2011. Het ondernemingsplan heeft een looptijd van vijf jaar en wordt ieder jaar geactualiseerd. SOR constateert dat de woningmarkt en het werkgebied waarin zij actief is als gevolg van vergrijzing van de bevolking aan het veranderen is en ziet het als haar taak om hier op in te spelen. SOR verwoordt dit in de volgende missie.

Missie:

“SOR stelt zich ten doel vijfenvijftigplussers zelfstandig en comfortabel te laten wonen in en om Rotterdam.”

Toelichting:

- SOR richt zich op vijfenvijftigplussers, waarbij zij er rekening mee houdt dat in de complexen de gemiddelde leeftijd aanzienlijk hoger is. In verband met de leefbaarheid en de mogelijkheden van burenhulp zal de nadruk komen te liggen op het toewijzen van woningen aan huurders in de leeftijdscategorie van 55 tot 65 jaar.
- SOR zoekt allereerst naar een optimale prijs-kwaliteitverhouding in haar woningvoorraad. De huurder – zeker de primaire doelgroep – heeft daar recht op en behoefte aan. Voor wat betreft de woningen zelf en de eisen die daaraan gesteld moeten worden richt SOR zich op:
 - Woningen die zelfstandig wonen mogelijk maken
 - Altijd nabij voorzieningen
 - Met gemaksdiensten en service
- In en om Rotterdam is ook een bewuste keuze die te maken heeft met de plek waar Rotterdammers zich vestigen. De primaire doelgroep zal vanwege haar inkomen weinig te kiezen hebben en in Rotterdam woonachtig zijn. De vijfenvijftigplussers met een behoorlijk inkomen wonen voor een belangrijk deel net buiten de stadsgrens van Rotterdam. Dat wil echter niet zeggen dat ze geen Rotterdammers meer zijn en dat ze niet meer in Rotterdam willen wonen. Het voldoen aan hun vraag is een activiteit waarvan het mes aan twee kanten snijdt, want naast het voorzien in de huisvesting van deze groep kan deze activiteit ook bijdragen aan de financiële continuïteit aan SOR.

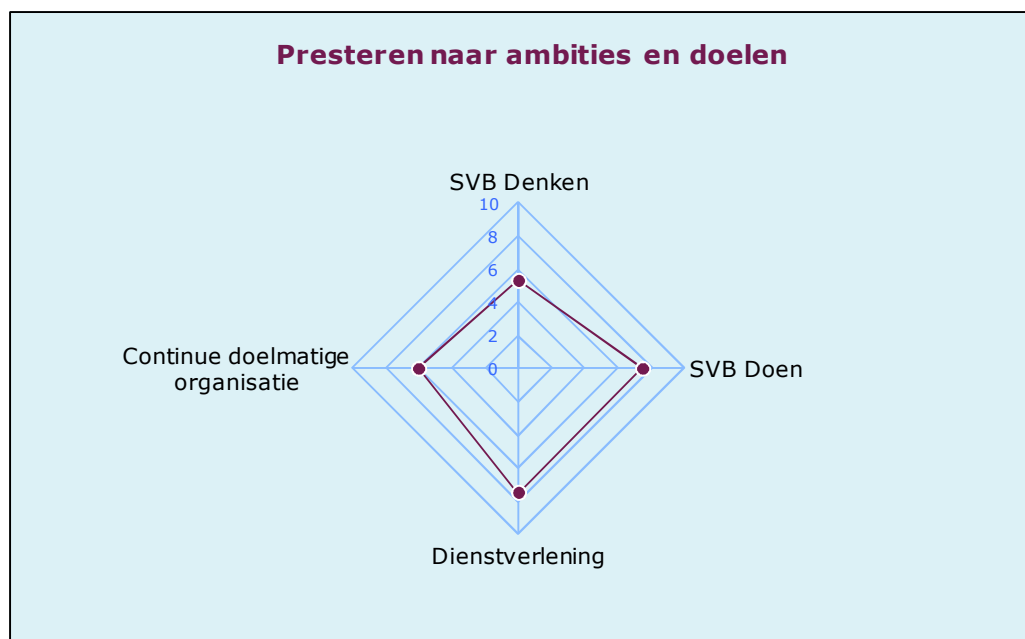
Om haar missie te realiseren heeft SOR een aantal doelstellingen geformuleerd:

- a. SVB Denken;
- b. SVB Doen;
- c. Dienstverlening;
- d. Continue doelmatige organisatie.

Om deze doelstellingen te realiseren zijn deze in het ondernemingsplan uitgewerkt in concrete acties.

De commissie is zich er van bewust dat de ambities SVB Denken en Continue doelmatige organisatie (gedeeltelijk) intern gericht zijn. Gezien de verwevenheid tussen de interne- en externe ambities van SOR hecht de commissie er waarde aan om deze ambities mee te nemen in het visitatierapport.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen



Presteren naar ambities en doelen	
Prestatievelden	Cijfer
SVB Denken	5,3
SVB Doen	7,5
Dienstverlening	7,5
Continue doelmatige organisatie	6,0
Gemiddelde score	7

2.3 Conclusies en motivatie

SVB Denken

De commissie waardeert dit onderdeel met een 5,3.

Het kunnen weten en kunnen besluiten hoe het onroerend goed moet worden aangepast aan de strategie van SOR is een van de belangrijke doelstellingen die SOR heeft geformuleerd in haar ondernemingsplan 2007 - 2011. Tot op heden heeft de corporatie hier geen concrete invulling aan gegeven (zie bijlage 4). Begin 2010 is een tussentijdse notitie opgeleverd waarin SOR de stand van zaken omtrent het strategisch voorraadbeleid bespreekt. In deze notitie zijn de uitgangspunten van het strategisch voorraadbeleid opgenomen en worden verschillende deelproducten besproken. Het document is procesmatig van aard, gaat in mindere mate in op hoe

het strategisch voorraadbeleid er uiteindelijk uit komt te zien en hoe de verschillende deelonderwerpen zich tot elkaar verhouden. Daarnaast wordt niet duidelijk hoe het strategisch voorraad beleid past bij de overkoepelende strategie van SOR en wat de financiële gevolgen van het strategisch voorraadbeleid zijn.

SVB Doen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,5.

Het hebben van een voorraad die is aangepast en kan worden aangepast aan de strategie van SOR is een andere belangrijke doelstelling die SOR zichzelf heeft gesteld. SOR heeft hierbij een aantal concrete acties geformuleerd die in de afgelopen jaren grotendeels zijn gerealiseerd (zie bijlage 4) of op koers liggen op binnen de gestelde termijn gerealiseerd te worden.

SOR zet zwaar in op het omvormen en renoveren van haar bezit van tweekamer- naar driekamerwoningen. In de achterliggende periode is het aantal driekamer woningen gestegen naar 50 procent van het totale bezit. Het uiteindelijke doel is dit aandeel te vergroten naar 75 procent in 2016. Het aantal bereikbare woningen staat conform de doelstelling van SOR op 65 procent van het totale bezit. Dit zal ook het streven zijn voor de komende jaren. SOR zet momenteel actief in op het realiseren van bezit buiten de gemeentegrenzen van Rotterdam. Dit past bij haar doelstelling om haar bezit buiten Rotterdam om termijn te vergroten tot vijftien procent. Het huidige aandeel van tien procent voldoet reeds aan de door SOR gestelde doelstellingen. Kwaliteit staat bij SOR in een hoog vaandel. Dit blijkt uit het feit dat SOR zich tot doel heeft gesteld om de alle nieuw te realiseren woningen maximaal rolstoeltoegankelijk te maken (viersterren niveau). Inmiddels is 40 procent van het bezit uitgerust op viersterren niveau.

De doelstelling van SOR om het bezit te vergroten tot 7.388 wooneenheden in 2016 ligt conform het jaarverslag 2009 op koers. Ultimo 2009 bestaat het bezit van SOR uit 6.777 wooneenheden. De verwachting is dat de recente ontwikkelingen op het gebied van de verplichte afdracht vennootschapsbelasting en het 'Europa dossier' de realisatie van de groei-doelstelling bemoeilijken.

Het onroerend goed wordt ontwikkeld door de afdeling vastgoedontwikkeling van SOR. Het is niet inzichtelijk welk beslistraject aan de definitieve keuze voor een project vooraf gaat. Hierbij zou vanuit de volkshuisvestelijke opgave gehandeld moeten worden. De beleidsmatige keuze van een project is niet altijd helder.

De prijs-/kwaliteitverhouding van de woningen van de SOR ligt boven dat van de referentiecorporatie en iets onder het landelijk gemiddelde. De uitgaven met betrekking tot onderhoud van de complexen van SOR ligt iets onder marktniveau. Door het relatief nieuwe bezit blijven de onderhoudskosten beperkt. SOR zet in op klachtenonderhoud en planmatig onderhoud. In de afgelopen jaren is met name geïnvesteerd in brandveiligheid en legionella bestrijding.

Minder grote vorderingen maakt SOR op het gebied van het afbouwen van het aantal verzorgingshuisplaatsen. Deze zijn de afgelopen jaren nagenoeg gelijk gebleven. Ook de voorgenomen verkoop van 349 wooneenheden verloopt moeizaam. Dit is mede het gevolg van de economische crisis en de gevolgen daarvan op de woningmarkt.

Dienstverlening

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,5.

SOR zet zich actief in voor de dienstverlening richting haar bewoners. Deels komt dit voort uit de opgave en deels vanuit eigen initiatief. Inzake de dienstverlening heeft SOR in het ondernemingsplan 2007 – 2011 een aantal concrete acties geformuleerd die de afgelopen jaren grotendeels zijn gerealiseerd (zie bijlage 4).

SOR ondersteunt en faciliteert de bewoners op complexniveau. Dit doet SOR onder andere door het actief ondersteunen en stimuleren van bewonerscommissies op complexniveau. Inmiddels zijn er in 27 van de 49 complexen van SOR bewonerscommissies actief. In vijf andere complexen is een activiteitencommissie in het leven geroepen. Dit bevordert de leefbaarheid op complexniveau. Bewoners blijven met elkaar in gesprek en organiseren gezamenlijk activiteiten. Hierbij wordt ook de nabije omgeving van het complex betrokken. Daarnaast zet SOR woonconsulenten, huismeesters en opzichters in om ervoor te zorgen dat de kwaliteit van wonen en leven op peil blijft. Bewoners waarderen dit zichtbaar middels een positieve beoordeling in het klanttevredenheidsonderzoek.

SOR kijkt naar de bewonerssamenstelling op complexniveau en zoekt hierbij naar een evenwicht tussen 'jong' en 'oud'. SOR maakt hierbij gebruik van de mogelijkheden die door de gemeenten worden geboden. Het toepassen van lokaal maatwerk is hier een goed voorbeeld van.

In de uitvoeringsovereenkomst met betrekking tot de krachtwijken is overeengekomen dat SOR zich inzet om de leefbaarheid in deze wijken te bevorderen. De directe omgeving van complexen van SOR valt buiten dit vizier. Binnen deze uitvoeringsovereenkomst worden afspraken vastgelegd op complexniveau en wordt onderscheid gemaakt tussen out-of-pocketkosten en investeringen. De investeringen zijn duidelijk te herleiden en worden meegenomen in het renovatieprogramma dat SOR uitvoert. Niet inzichtelijk is of de afspraken met betrekking tot out-of-pocketkosten worden nagekomen.

Sterke organisatie

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.

Afgelopen jaren is SOR bezig geweest met professionaliseren van haar organisatie. Een van de belangrijkste gevolgen hiervan was het instellen van een directieteam, waardoor de verantwoordelijkheden meer gespreid in de organisatie komen te liggen. In het ondernemingsplan 2007-2011 heeft SOR een aantal doelstellingen opgenomen met betrekking tot het verder professionaliseren van haar organisatie (zie bijlage 4).

De afgelopen jaren heeft SOR zich naast projectontwikkeling sterk op de eigen organisatie gericht. Dit blijkt onder andere uit het feit dat het ondernemingsplan 2007-2011 bovengemiddeld aandacht besteedt aan het vormgeven van de interne organisatie met bijbehorende doelstellingen. Ondanks de inspanningen op dit gebied heeft SOR het gewenste resultaat nog niet bereikt. Met veel verbetertrajecten is een aanvang gemaakt, deze zijn echter nog niet afgerond. Deels zijn de resultaten van de voorgenomen acties niet zichtbaar en daardoor door de commissie niet te beoordelen. Met name op het gebied van interne informatievoorziening en de vastlegging van de bedrijfsprocessen moeten nog de nodige slagen worden gemaakt. Dit blijkt tevens uit de managementletter van de accountant.

Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 6,5;
- Planning: 6,0;
- Monitoring: 6,0.

In het ondernemingsplan 2007-2011 is de visie van SOR op de opgaven in het werkgebied weergegeven. Deze worden aangevuld met de eigen ambitie van de corporatie. Het ondernemingsplan is vooral gericht op het verbeteren van de eigen organisatie en in mindere mate op de realisatie van haar ambities met betrekking tot de volkshuisvestelijke taak van SOR. Kennis en inzicht zijn voldoende geborgd. SOR voert zelf onderzoeken uit binnen haar doelgroep. Waar nodig maakt SOR gebruik van extern verkregen informatie.

Uit het ondernemingsplan blijkt niet duidelijk welke motieven ten grondslag liggen aan de geformuleerde ambities. Daarnaast zijn ambities niet altijd SMART geformuleerd en wordt de missie van SOR in verschillende documenten op verschillende wijze verwoord. SOR werkt met een (meerjaren) begroting. Het is niet inzichtelijk hoe SOR haar doelstellingen hierin verwerkt heeft. Ook werkt SOR in de begroting niet met vooraf vastgestelde scenario's.

Bovenstaande maakt het niet eenvoudig om zicht te krijgen op de missie van SOR, de daarmee samenhangende ambities en de uiteindelijke realisatie daarvan. SOR werkt met een beleidscyclus. Het is in mindere mate inzichtelijk hoe de verschillende stukken zich tot elkaar verhouden. Binnen de beleidscyclus zijn Planning en Monitoring minder goed verankerd dan Kennis en Inzicht. De doelstellingen zoals deze het ondernemingsplan zijn verwoord worden niet verwerkt in een jaarwerkplan. SOR legt in jaarverslag en in de jaarrekening geen duidelijk verband tussen doelstelling en realisatie. Ook maakt SOR niet inzichtelijk wat de oorzaken en gevolgen van geconstateerde afwijkingen zijn. Dit maakt het voor de corporatie lastig om sturing te geven aan haar beleid en de gevolgen van haar beleid te overzien.

3 Presteren naar opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van SOR in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. De prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam zijn in 2008 tot stand gekomen. De gemeente en SOR hanteren hierbij de woonvisie 2007 – 2010 als uitgangspunt. Met de andere gemeenten waar SOR actief is zijn tot op heden geen prestatieafspraken gemaakt.

3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

In de woonvisie 2007 – 2010 heeft de gemeente Rotterdam haar missie geformuleerd. Deze luidt:

‘Rotterdam biedt de mogelijkheid voor een wooncarrière in een goed woon- en leefklimaat’

Om deze missie te realiseren heeft de gemeente vier doelstellingen vastgelegd, te weten:

1. brede kwaliteitslag maken;
2. vraag en aanbod beter afstemmen;
3. betaalbaarheid van het wonen verbeteren;
4. woongenot vergroten.

Beschikbaarheid betaalbare woningen

De gemeente Rotterdam constateert in de woonvisie 2007 – 2010 dat er in Rotterdam voldoende betaalbare huurwoningen beschikbaar zijn om de primaire doelgroep te huisvesten. Dit sluit aan bij de landelijke trend dat de omvang van de primaire doelgroep is afgenomen. Binnen de Rotterdamse huurmarkt is spanning merkbaar. Deze doet zich echter niet voor aan de onderkant van de huurmarkt. Huurwoningen die nog net binnen de huurtoeslaggrens vallen zijn echter erg geliefd. Dit komt met name door de vaak scherpe prijs-kwaliteitverhouding. Als gevolg hiervan stagneert de doorstroming terwijl de vraag toeneemt. Er zijn momenteel onvoldoende woningen in deze prijscategorie beschikbaar. Het streven van de gemeente Rotterdam is om in 2020 65% van het totale woningbezit in de categorie bereikbaar beschikbaar te hebben.

Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten

De gemeente Rotterdam constateert in de woonvisie 2007 – 2010 dat de groep ouderen tussen de 60 en 70 jaar vitaal is en de komende jaren sterk zal groeien. Een groot deel van deze groep wil graag in Rotterdam blijven wonen. Wat woonwensen betreft lopen de vragen van de hogere en lagere inkomens uiteen. Beiden geven de voorkeur aan een huurappartement, maar de prijs, ligging en het gewenste voorzieningenniveau verschillen wezenlijk. Ouderen met een hoger inkomen zijn op zoek naar luxe en gemak. Lagere inkomens zijn op zoek naar een gemengd stedelijk woonmilieu. Goede voorzieningen in de nabijheid van de woning is echter een gezamenlijke wensen van beide groepen.

In de prestatieafspraken tussen de Gemeente Rotterdam en SOR is overeengekomen dat SOR uit haar bestaande bezit 196 woningen verbetert. De investering bedraagt hier minimaal 25.000 euro per woning. De verbetering dient plaats te vinden in de periode 2006 – 2010 en heeft betrekking op appartementen in het complex De Hoeksteen in de deelgemeente Prins Alexander.

Leefbaarheid

De gemeente Rotterdam wil de leefbaarheid binnen haar gemeente bevorderen door het toepassen van lokaal maatwerk. Conform de woonvisie mogen corporaties 15% van het vrijgekomen aanbod met afwijkende regels verhuren. Volgens regionale afspraken kan lokaal maatwerk worden toegepast om de leefbaarheid en wijk- en buurtbinding te bevorderen. Daarnaast vormen beheeraspecten en het invulling geven aan woonzorgprojecten goede redenen om lokaal maatwerk toe te passen.

De gemeente Rotterdam en de corporaties die in deze gemeente actief zijn maken jaarlijks afspraken met de betrekking tot de zogenaamde krachtwijken. De afspraken worden vastgelegd in een uitvoeringsovereenkomst. De uitvoeringsovereenkomst bevat per corporatie concrete acties om leefbaarheid en stedelijke vernieuwing in de wijk te bevorderen en is een uitvloeisel van de wijkactieplannen die in een eerdere fase zijn opgesteld. Binnen deze uitvoeringsovereenkomst worden afspraken vastgelegd op complexniveau en wordt onderscheid gemaakt tussen out-of-pocketkosten en investeringen. Van de investeringen wordt in beeld gebracht welk gedeelte hiervan op onrendabele basis dient te geschieden.

Bijzondere doelgroepen

De gemeente Rotterdam constateert in de woonvisie 2007 – 2010 dat de groep ouderen tussen de 60 en 70 jaar vitaal is en de komende jaren sterk zal groeien. Een groot deel van deze groep wil graag in Rotterdam blijven wonen. Wat woonwensen betreft lopen de vragen van de hogere en lagere inkomens uiteen. Beiden geven de voorkeur aan een huurappartement, maar de prijs, ligging en het gewenste voorzieningenniveau verschillen wezenlijk. Ouderen met een hoger inkomen zijn op zoek naar luxe en gemak. Lagere inkomens zijn op zoek naar een gemengd stedelijk woonmilieu. Goede voorzieningen in de nabijheid is echter een gezamenlijke wens van beide groepen.

Woningen voor ouderen worden bij voorkeur in servicewijken/woonzorgzones gerealiseerd. Rotterdam telt een groot aantal gebieden die door de combinatie van winkels, zorg en openbaar vervoer geschikt zijn voor ouderen in hun wens en/of latente behoefte aan zorg. De gemeente bepaalt in overleg met de deelgemeenten, corporaties, zorgaanbieders en andere betrokkenen, waar met prioriteit ouderenwoningen moeten worden ontwikkeld. De betrokken partijen sluiten hiertoe per woonzorgzones een convenant waarin een gezamenlijke inspanningsverplichting wordt vastgelegd.

Bouwproductie

De gemeente Rotterdam constateert in de woonvisie 2007 – 2010 dat er in Rotterdam voldoende bereikbare huurwoningen beschikbaar zijn om de primaire doelgroep te huisvesten. Dit komt mede voort uit de landelijke trend dat de omvang van de primaire doelgroep is afgenomen. Op basis hiervan heeft de gemeente Rotterdam zich

tot doel gesteld om per jaar niet meer dan maximaal 20% van de totale stedelijke nieuwbouwproductie in de categorie "goedkope (huur)woning in het bereikbare segment", ook wel genoemd "sociale (huur)woning, te starten.

Doorvertaald naar het gemiddelde aandeel van woningbouwcorporaties in Rotterdam in de nieuwbouwproductie, betekent dit dat gedurende de looptijd van de deellovereenkomst Productie Nieuwbouwwoningen SOR niet meer dan maximaal 40% van de door haar in een bepaald jaar vormgenomen 'start bouw' in de categorie "sociale (huur)woning", c.q. een (huur)woning in het "bereikbare" segment mag starten.

In de prestatieafspraken die tussen de gemeente Rotterdam en SOR zijn gemaakt zijn de volgende productie aantallen opgenomen:

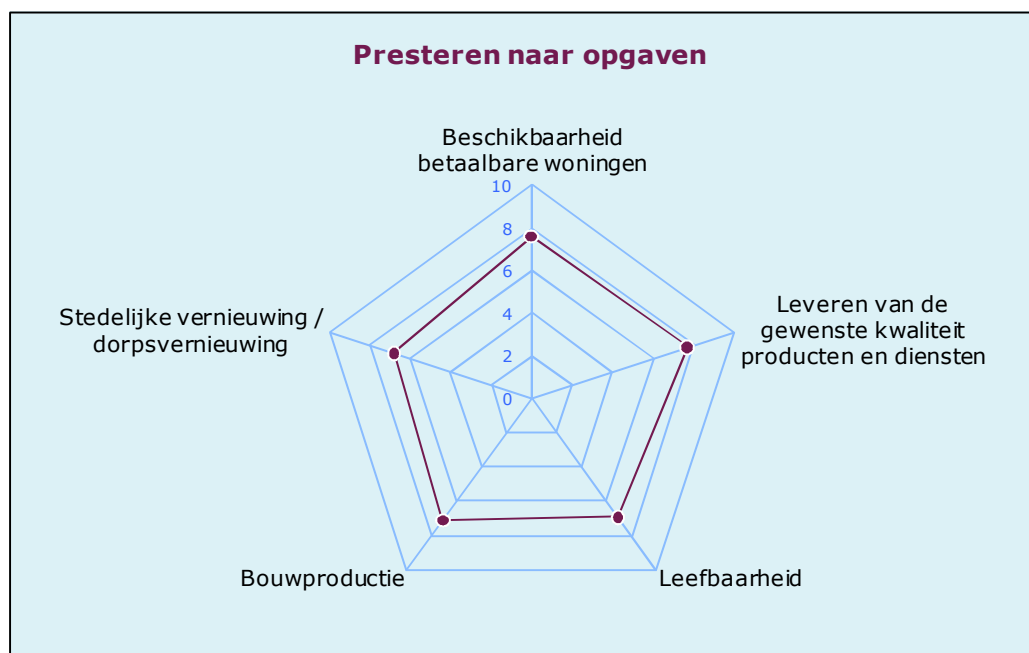
2008: 175 woningen
2009: 215 woningen
2010: 100 woningen
2012: 120 woningen

Stedelijke vernieuwing

In de woonvisie 2007 – 2010 is vastgelegd dat er door de gemeente, deelgemeenten en (markt)partijen een intensief herstructureringsprogramma in negentien wijken over de stad verspreid wordt uitgevoerd. De negentien wijken zijn aangewezen als de herstructureringswijken van Rotterdam. Achttien van deze wijken zijn gebundeld tot vijf gebieden die behoren tot de 56 prioritaire herstructureringswijken van het ministerie van VROM. De voorbereidingsfase van de herstructurering is afgerond met de ondertekening van de laatste gebiedsafspraken in het voorjaar 2005. Momenteel is de uitvoering in volle gang. Het programma richt zich op de fysieke ingrepen in ongeveer een derde van de stad. De totale investeringen van gemeente en (markt)partijen op basis van het programma van ongeveer 14.500 nieuwbouwwoningen worden geschat op circa 3,8 miljard euro. Bovenop deze bedragen komen de investeringen in economische en maatschappelijke voorzieningen.

In navolging hiervan maakt de gemeente Rotterdam op jaarlijkse basis met de corporaties afspraken met betrekking tot de zogenaamde krachtwijken. De afspraken worden vastgelegd in een uitvoeringsovereenkomst. De uitvoeringsovereenkomst bevat per corporatie op complexniveau concrete acties om leefbaarheid en stedelijke vernieuwing in de wijk te bevorderen en is een uitvloeisel van de wijkactieplannen die in een eerdere fase zijn opgesteld. Binnen deze uitvoeringsovereenkomst wordt onderscheid gemaakt tussen out-of-pocketkosten en investeringen. Van de investeringen wordt in beeld gebracht welk gedeelte hiervan op onrendabele basis dient te geschieden.

3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven



Presteren naar opgaven	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	7,6
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7,7
Leefbaarheid	6,9
Bouwproductie	7,1
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	6,8
Gemiddelde score	7

3.3 Conclusies en motivatie

Gezien het categorale karakter van SOR (ouderenhuisvesting) kiest de commissie ervoor het prestatieveld bijzondere doelgroepen niet te beoordelen. SOR richt zich immers maar op één doelgroep, te weten ouderen. De corporatie bouwt zowel voor zelfstandige als voor zorgbehoevende ouderen. Vanuit de gemeente heeft de corporatie daarbij geen aanvullende opgaven op het gebied van bijzondere doelgroepen meegekregen.

Bijna 10% van het bezit van SOR is verspreid over verschillende gemeenten in de stadsregio Rotterdam. SOR heeft haar bezit hier vanuit haar categorale inslag gerealiseerd. De samenwerking tussen de gemeente en SOR is voornamelijk projectmatig van aard. Tussen de gemeenten in de stadsregio en SOR zijn tot op heden geen prestatieafspraken gemaakt.

Beschikbaarheid betaalbare woningen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,6.

Ultimo 2009 bestaat de portefeuille van SOR uit 7.383 verhuureenheden (VHE). Hieronder vallen 4.705 zelfstandige wooneenheden, 2.094 eenheden verpleging en verzorging en 606 VHE bedrijfsonroerendgoed. Met betrekking tot het aantal zelfstandige verhuureenheden bevindt ruim 82 procent zich in de categorie bereikbaar (< € 647,53). In de afgelopen jaren is een verschuiving van het bezit te zien richting middelduur en duur. Dit sluit aan bij de doelstelling die de gemeente Rotterdam heeft neergelegd in haar woonvisie om 65 procent van de huurwoningen in 2020 beschikbaar te hebben in de categorie bereikbaar.

Uit de woonvisie van de Gemeente Rotterdam komt naar voren dat er behoefte is aan het verder ontwikkelen van bezit in de middel dure en dure segment. SOR speelt hier op in door in nieuwe projecten die zij ontwikkelt zich te richten op woningen in het middel dure en dure segment. Ook speelt SOR hier op in door een deel van haar bestaande bezit te transformeren van twee- naar driekamerappartementen (zie bijlage 4). Op basis van bovenstaande keuzes van SOR zal haar bezit zich verder richting de door de gemeente gewenste bereikbaarheid ontwikkelen.

Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,7.

Uit de woonvisie blijkt dat de verschillende bewonersgroepen verschillende eisen stellen aan de kwaliteit van producten en diensten. SOR houdt vinger aan de pols door het uitlaten voeren van klanttevredenheids- en marktonderzoeken. Het inzetten van woonconsulenten en huismeesters draagt bij aan de kwaliteit van dienstverlening.

Bij het realiseren van nieuwe projecten hanteert SOR een vast programma van eisen. Dit programma van eisen geldt als kwalitatieve beoordeling van iedere investering. Het bevat uitgangspunten op het gebied van locatie, woningplattegrond, toegankelijkheid, veiligheid, duurzaamheid en kostenbewustzijn. Het programma van eisen levert een comfortabele woning op waarin, als het erop aankomt, intensieve zorg geleverd kan worden. Daarnaast wordt er door SOR voor aanvang van een investeringsproject onderzoek uitgevoerd onder de doelgroep om helder te krijgen wat het gewenste kwaliteitsniveau is.

SOR heeft actief bijgedragen aan de introductie aan woonzorgzones in Rotterdam en participeert in diverse convenanten met betrekking tot het realiseren van woonzorgzones. Dit is ook terug te zien in haar bezit. Dit bevat niet alleen wooneenheden, maar ook en bedrijfsruimten en ruimten van algemeen nut. Bewoners worden door deze benaderingswijze gefaciliteerd in hun behoefte om voorzieningen binnen handbereik te hebben.

Het onderhoud van de complexen van SOR ligt iets onder marktniveau. Door het relatief nieuwe bezit blijven de onderhoudskosten beperkt. SOR zet in op klachtenonderhoud en planmatig onderhoud. In de afgelopen jaren is met name geïnvesteerd in brandveiligheid en legionella bestrijding.

In de prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam was afgesproken om serviceflat de Hoeksteen (196 verhuureenheden) kwalitatief te verbeteren. Deze afspraak is tot op heden niet gerealiseerd. De oorzaak hier voor is mede te vinden in het uitblijven van medewerking van de beoogde zorginstelling. De corporatie werkt aan een alternatief plan om invulling te geven aan de opgaven. Daarnaast zet SOR zich actief in om haar bezit waar nodig te muteren van twee- naar driekamer appartementen.

(zie bijlage 4). Hierbij geldt als uitgangspunt dat voor de complexen die 25 jaar oud zijn door de afdeling vastgoedontwikkeling een nieuwe strategie wordt uitgezet.

Leefbaarheid

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,9.

Tussen de gemeente Rotterdam en de corporaties die actief zijn binnen de gemeente is een uitvoeringsovereenkomst gesloten inzake de Rotterdamse krachtwijken. Ook SOR participeert hierin. De uitvoeringsovereenkomst bevat per corporatie concrete acties om leefbaarheid en stedelijke vernieuwing in de wijk te bevorderen en is een uitvloeisel van de wijkactieplannen die in een eerdere fase zijn opgesteld. Binnen deze uitvoeringsovereenkomst wordt onderscheid gemaakt tussen out-of-pocketkosten en investeringen. Van de investeringen wordt op complexniveau in beeld gebracht welk gedeelte hiervan op onrendabele basis dient te geschieden. SOR zet zich actief in om de afspraken zoals deze zijn vastgelegd in de uitvoeringsovereenkomst te realiseren (zie bijlage 4). Binnen SOR is op complexniveau inzichtelijk of er invulling wordt gegeven aan de gemaakte afspraken. De commissie constateert dat het niet inzichtelijk is welk gedeelte van de investering ondeclarabel gedaan wordt. Daarnaast is niet inzichtelijk of dat de in de uitvoeringsovereenkomst overeengekomen out-of-pocketkosten daadwerkelijk gerealiseerd worden. Dit doet echter niks af aan de gerealiseerde prestaties.

Door het categorale karakter van SOR richt SOR zich met name op leefbaarheid op complexniveau. SOR heeft geen visie op de leefbaarheid in wijk en buurt. Wel stelt SOR binnen haar complexen ruimten beschikbaar met een algemene functie. Complexbewoners kunnen hier activiteiten in organiseren waarin ook buurtbewoners bij worden betrokken.

SOR maakt gebruik van de mogelijkheid tot lokaal maatwerk zoals dat in de woonvisie 2007 – 2010 naar voren komt. Lokaal maatwerk stelt de corporatie in staat de aansluiting van de gebouwen bij de buurten en de buurt bij de gebouwen te bevorderen. Bewonerscommissies leveren in samenspraak met de woonconsulent een bijdrage bij het aantrekken en plaatsen van actieve senioren waardoor de verdeling in leeftijdscategorieën gezond blijft. Daarnaast bevordert een gemeente samenstelling het activiteitsniveau en daarmee de leefbaarheid in een complex.

Het actief inzetten van woonconsulenten, onderhoudsopzichters en huismeesters en het promoten en ondersteunen van bewonerscommissies (zie bijlage 4) draagt bij aan het leefbaar houden van de wooncomplexen van SOR. De goede contacten maken het mogelijk zaken vroegtijdig te signaleren en hier op in te spelen.

Bouwproductie

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,1.

SOR voldoet aan de opgaven vanuit de gemeente op het gebied van bouwproductie (zie bijlage 4). Daarnaast geeft SOR invulling aan de wens van de gemeente voornamelijk middeldure en dure huurwoningen te realiseren. Door de crisis die vanaf 2008 zijn intrede heeft gedaan blijkt het niet in alle gevallen makkelijk het realiseerde bezit daadwerkelijk te verhuren. Geïnteresseerden in een middeldure of dure

huurwoning blijken niet in staat om hun eigen woning te verkopen. Dit met leegstand in nieuwbouwcomplexen als gevolg. De corporatie zet zich actief in om leegstand zoveel mogelijk te beperken.

Door recente ontwikkelingen met betrekking tot de verplichte afdracht van vennootschapsbelasting en het "Europa dossier" is het ongewis of de bouwproductie conform planning kan worden gerealiseerd. Op basis van de opgelegde belastingmaatregel heeft SOR medio oktober 2010 besloten de ontwikkeling van toekomstige projecten ter waarde van 200 miljoen euro voorlopig in de ijskast te zetten.

De afdeling vastgoedontwikkeling speelt een belangrijke rol bij het realiseren van projecten binnen SOR. Deze afdeling signaleert kansen in de markt en speelt hier op in. Het is niet inzichtelijk of hierbij altijd vanuit de volkshuisvestelijke opgave wordt gehandeld. Feitelijk zou het zo moeten zijn dat de afdeling vastgoedontwikkeling in opdracht van de afdeling wonen vastgoed realiseert. Dit is echter momenteel niet het geval.

Stedelijke vernieuwing

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,8.

Vanuit de gedachte van de woonzorgzones realiseert SOR multifunctionele projecten op renovatielocaties. Dit in eerste instantie om invulling te geven aan de behoeften van de doelgroep van SOR. Een positief bijverschijnsel is dat deze projecten ook een gunstig effect hebben op de buurt waarin ze gelegen zijn. Een goed voorbeeld hiervan is de Gravin in Oud Beijerland. Hier wordt een verouderd verzorgingstehuis gesloopt, waarna een multifunctioneel complex wordt teruggebouwd. Dit complex bevat naast woningen ook winkels en multifunctionele ruimtes die zowel voor de bewoners als voor de buurt van toegevoegde waarde zijn.

Tussen de gemeente Rotterdam en de corporaties die actief zijn binnen de gemeente is een uitvoeringsovereenkomst gesloten inzake de Rotterdamse krachtwijken. Ook SOR participeert hierin. De uitvoeringsovereenkomst bevat per corporatie concrete acties op complexniveau met als doel om leefbaarheid en stedelijke vernieuwing in de wijk te bevorderen. Dit is een uitvloeisel van de wijkactieplannen die in een eerdere fase zijn opgesteld. Binnen deze uitvoeringsovereenkomst wordt onderscheid gemaakt tussen out-of-pocketkosten en investeringen. Van de investeringen wordt in beeld gebracht welk gedeelte hiervan op onrendabele basis dient te geschieden. SOR zet zich actief in om de afspraken zoals deze zijn vastgelegd in de uitvoeringsovereenkomst te realiseren (zie bijlage 4). Binnen SOR is op complexniveau inzichtelijk of er invulling wordt gegeven aan de gemaakte afspraken. De commissie constateert dat het niet inzichtelijk is welk gedeelte van de investering ondeclarabel gedaan wordt. Daarnaast is niet inzichtelijk of dat de in de uitvoeringsovereenkomst overeengekomen out-of-pocketkosten daadwerkelijk gerealiseerd worden.

Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 6,8;
- Planning: 6,4;
- Monitoring: 5,8.

In het ondernemingsplan 2007-2011 is de visie van SOR op de opgaven in het werkgebied weergegeven. Deze visie is onder andere gebaseerd woonvisie 2007-2010 van de gemeente Rotterdam en meer concreet op de woonafspraken, de uitvoeringsovereenkomst krachtwijken en het convenant woonservicegebied zoals deze zijn overeengekomen met de gemeente Rotterdam. Daarnaast voert SOR zelfstandig analyses (klanttevredenheids- markt- en haalbaarheidsonderzoeken) uit om haar kennis en inzicht in het werkgebied en de doelgroep (55+) te vergroten.

De opgaven zoals deze zijn overeengekomen zijn niet vastgelegd conform de door Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) gedefinieerde prestatievelden. Naast de overeengekomen afspraken met de gemeenten neemt SOR zelf initiatieven op de BBSH-prestatievelden.

De opgave van SOR zijn zowel kwalitatief, maar voornamelijk kwantitatief van aard. SOR vertaalt de opgaven niet jaarlijks in een jaarwerkplan waarin meetbare doelstellingen zijn opgenomen. Middels haar jaarverslag legt SOR verantwoording af over haar prestaties. Hierbij vindt echter geen confrontatie plaats tussen de doelstelling en daadwerkelijke realisatie. Ook wordt niet inzichtelijk gemaakt in hoeverre de overeengekomen opgaven gerealiseerd zijn en wat de oorzaken en gevolgen van eventuele afwijkingen zijn.

SOR monitort haar prestaties ten aanzien van haar ambities, doelen en opgaven in haar kwartaalrapportages. De kwartaalrapportage is voornamelijk gericht op de interne organisatie van SOR. Niet inzichtelijk is in hoeverre de kwartaalrapportage een verband legt tussen de doelstellingen van SOR zoals vastgelegd in het ondernemingsplan 2007-2001 en de daadwerkelijke (tussentijdse) realisatie. Daarnaast legt SOR verantwoording af middels haar jaarverslag en in gesprekken met stakeholders. De uitkomsten van de gesprekken met de belanghebbenden en de resultaten leiden niet zichtbaar tot bijsturing van de opgave.

4 Presteren volgens stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat stakeholders geven ten aanzien van de prestaties van SOR .

4.1 De stakeholders van SOR

SOR is zich ervan bewust dat de belangrijke thema's op de terreinen wonen, welzijn en zorg alleen aangepakt kunnen worden wanneer de lokale overheid, organisaties werkzaam op de verschillende terreinen van de corporatie en bewoners(organisaties) elkaar vinden in deze opdracht.

Als maatschappelijke organisatie heeft SOR verscheidende stakeholders. Als belangrijkste stakeholders worden aangemerkt:

1. huurders verenigd in het Huurdersplatform SOR;
2. de gemeenten in de stadsregio Rotterdam waarin SOR bezit heeft (wethouders en ambtenaren);
3. zorginstellingen (waaronder Careyn, Laurens en Lelie Zorggroep);
4. Collega-corporaties (waaronder COM.Wonen en Woningstichting PWS).

SOR kent haar stakeholders en is op periodieke basis met hen in overleg. Het gaat hierbij deels om formele overlegbijeenkomsten waarvan schriftelijke vastlegging plaatsvindt.

Met het huurdersplatform worden de hoofdlijnen van beleid besproken, waaronder de jaarverslaglegging en de ontwikkeling van SOR. Besluiten in de sfeer van renovatie, sloop/nieuwbouw en verkoop vallen hier ook onder. Het huurdersplatform heeft een adviserend karakter en functioneert als een klankbord en adviseur voor de bewonerscommissie zonder inhoudelijk belanghebbende te zijn.

De contacten met de verschillende gemeenten waarin SOR bezit heeft (Rotterdam, Krimpen aan den IJssel, Brielle, Oostvoorne en Oud Beijerland) verlopen voornamelijk op directieniveau en zijn voornamelijk onderwerp gerelateerd. SOR heeft niet op reguliere basis contact met de stadsregio. Tot op heden heeft nog geen evaluatie van de vastgelegde afspraken plaatsgevonden met de gemeente Rotterdam. Naar verwachting gebeurd dit in 2011.

Met 12 zorginstellingen heeft SOR huur- en samenwerkingsovereenkomsten. Deze overeenkomsten hebben betrekking op verzorgings- en verpleegtehuizen, op de levering van extramurale zorg in zelfstandige woningen en op welzijnsondersteuning in de complexen. Met twee zorginstellingen vindt op reguliere basis directieoverleg plaats.

4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders

Huurdersplatform SOR

Het huurdersplatform bestaat 10 jaar. Zes keer per jaar vindt overleg plaats met SOR. De reguliere contacten lopen via de Directeur Wonen van SOR. Op jaarlijkse basis vindt overleg plaats met een afvaardiging van de RvC. Daarnaast ontvangt de RvC een verslag van de vergaderingen van het huurdersplatform. Gedurende het jaar is er geen regulier contact tussen het huurdersplatform en de RvC.

Het huurdersplatform voelt zich serieus genomen door SOR. De corporatie luistert naar de wensen van het huurders platform en geeft hier indien mogelijk invulling aan. De contacten tussen het huurdersplatform en SOR zijn vooral operationeel van aard. SOR bespreekt beleidsvoornemens wel met het huurdersplatform. Dit vindt echter pas plaats op het moment dat SOR haar keuze reeds heeft gemaakt. Het huurdersplatform wil graag participeren in het beleidsvormingsproces van SOR. Momenteel is er geen sprake van beïnvloeding door de huurdersorganisatie.

Het huurdersplatform vervult een overkoepelende en brugfunctie ten aanzien van de bewonerscommissies van de verschillende complexen. Zij bieden de bewonerscommissies een luisterend oor, verzamelen relevante informatie en spelen deze door naar de corporatie. Deze functie wordt door alle betrokkenen steeds meer gewaardeerd. Klachtenafhandeling en communicatie richting de bewoners zijn volgens het huurdersplatform voor verbetering vatbaar.

Het huurdersplatform is positief over het imago dat SOR naar buiten toe heeft. Zowel de directie als het personeel van SOR dragen bij aan dit positieve imago. Mensen wonen graag in complexen van SOR, al is het ene complex populairder dan het ander. Binnen tien complexen past SOR waar mogelijk lokaal maatwerk toe. Dit is een goede manier om de complexen leefbaar te houden. De bewonerscommissie mag invloed uitoefenen op het lokaal maatwerken, maar de woonconsulent neemt uiteindelijk de beslissing. Daarnaast nemen de bewoners op complexniveau zelf initiatieven om de leefbaarheid van het complex te bevorderen waarbij wordt geprobeerd de buurt naar binnen te halen. Voor zover bekend voert de corporatie geen actief beleid om de leefbaarheid in buurten en wijken te bevorderen. Leefbaarheidsprojecten die op stapel staan worden momenteel op de lange baan geschoven in verband met het bereiken van de financiële polsstok.

Het huurdersplatform is niet betrokken bij het recent stopzetten van een fors aantal projecten. Daarnaast heeft SOR aangegeven zich te concentreren op het ontwikkelen van locaties buiten Rotterdam en mogelijk complexen af te stoten. Het huurdersplatform vraagt zich af of dit een juiste keuze is. Dit mede gezien het ontwikkelen van woonzorgzones in Rotterdam. Het zou goed zijn als SOR transparant opereert. Dit is volgens het huurdersplatform echter niet altijd het geval. Het huurdersplatform heeft het gevoel dat deze keuzes zijn ingegeven vanuit financiële en in mindere mate vanuit volkshuisvestelijke motieven.

SOR richt zich in haar strategie op een vastgoedportefeuille waarin 65 procent van het bezit zich in de bereikbare categorie bevindt en 35 procent van de portefeuille is samengesteld in het middeldure en dure segment. In de praktijk blijkt dat, mede gezien de economische situatie, de woningen in het middeldure en dure segment lastig verhuurbaar zijn. Het huurdersplatform vraagt zich dan ook af of deze strategiekeuze van SOR de juiste is.

De positieve waardering van het huurdersplatform vertaalt zich in het rapportcijfer 7-.

Gemeenten

De woonvisie 2007 - 2010 zoals vastgesteld door de Gemeente Rotterdam is voor de gemeente leidend bij het formuleren van beleid. Op basis van de woonvisie zijn diverse (prestatie)afspraken met SOR gemaakt. Met deze afspraken in ogenschouw presteert SOR goed en speelt SOR in op de veranderende omgevingen. De gemeente Rotterdam maakt zich wel zorgen over de financiële continuïteit van de corporatie en het in de ijskast zetten van diverse ontwikkelprojecten. Dit mede gezien de recente ontwikkelingen met betrekking tot de verplichte afdracht vennootschapsbelasting en het 'Europa dossier'. De gemeente Rotterdam wil graag met SOR in gesprek om te onderzoeken hoe met de recente ontwikkelingen om te gaan.

Met de gemeenten waarbinnen SOR actief is in de stadsregio Rotterdam zijn geen prestatieafspraken gemaakt. SOR is binnen deze gemeente vooral projectmatig actief. De samenwerking tussen SOR en de gemeenten verloopt over het algemeen goed. Soms is de start van een project moeizaam. Eenmaal aan de slag zet SOR zich in voor een goede relatie. SOR kan meer tijd en energie steken in de communicatie met stakeholders rondom projecten. Dit bespoedigt de voortgang van een project. De gemeenten in de stadsregio worden niet betrokken bij de beleidsvorming van de corporatie. Contacten zijn vooral operationeel van aard.

De dingen die SOR doet doen zij goed. SOR hanteert hierbij een zakelijke aanpak. Deze aanpak wordt door de gemeente gewaardeerd. Vanuit de gemeente Rotterdam bestaat het gevoel dat SOR zich momenteel (te) veel richt op de stadsregio en niet op de stad zelf. De gemeente ervaart dit niet als positief.

Met betrekking tot de inspanningen in krachtwijken staat er binnenkort een evaluatie op de planning. Corporaties zijn hier aanvankelijk vol enthousiasme aan begonnen. Door het stopzetten van de subsidiering is momenteel een terugtrekkende beweging van de corporaties te zien. Vanuit de stadsregio klinkt het geluid dat SOR zich met betrekking tot leefbaarheid vooral richt op leefbaarheid op complexniveau.

Op uitvoerend niveau is in beperkte mate sprake spanning tussen SOR en de gemeenten. De oorzaak hiervan ligt bij beide partijen. Spanningen worden bespreekbaar gemaakt en opgelost. Dit gaat steeds beter.

Met betrekking tot de toekomstige ontwikkelingen verwacht de gemeente Rotterdam een actieve rol van SOR in de gebiedsontwikkeling en het ontwikkelen van woonzorgzones. De gemeente verwacht dat SOR vanuit de sociale invalshoek meedenkt en niet alleen vanuit het oogpunt van vastgoedontwikkeling.

De positieve waardering van wethouders en ambtenaren vertaalt zich naar rapportcijfers variërend tussen de 7 en 8.

Zorginstellingen

SOR wordt door de zorg- en welzijninstellingen gezien als een betrouwbare en zakelijke samenwerkingspartner. SOR stelt bij het maken van keuzes duidelijk haar prioriteiten. Instellingen ervaren dat niet altijd als positief. Dit uit zich bijvoorbeeld in het stop zetten van het ontwikkelen van een aantal projecten als gevolg van financiële tegenslagen. SOR stelt zich robuust op met betrekking tot de onderlinge verantwoordelijkheden. Dit maakt het soms lastig om tot een gezamenlijke aanpak te komen. Een goed voorbeeld hiervan is de bestrijding van de legionella bacterie. Soms bestaat bij de zorginstellingen het gevoel dat SOR meer een projectontwikkelaar dan een woningcorporatie is.

De zorginstellingen waarderen SOR om het geduld wat ze uitoefenen richting de zorginstellingen met betrekking tot beslustrajecten. In het ontwikkelen van vastgoed houden ze rekening met de eisen en wensen van de zorginstellingen. SOR heeft zelf geen sterk ontwikkeld beeld met betrekking tot het verlenen van zorg.

In het verleden is SOR (mede) initiator geweest van woonzorgzones. Deze blijken in de praktijk nog steeds belangrijk om ouderen te faciliteren. Bij nieuwe projecten die SOR ontwikkelt wordt vaak vanuit dit principe gewerkt. De visie van SOR beperkt zich over het algemeen tot complexniveau, deze zou wat meer gericht kunnen zijn op wijk en buurt.

SOR levert zorgcomplexen waarbij de huurder zorg draagt voor de leefbaarheid binnen de complexen. In de complexen die SOR zelf beheert is de interne leefbaarheid, door de inzet van woonconsulenten, huismeesters en bewonerscommissies goed geregeld. Buiten de complexen besteedt SOR minder aandacht aan leefbaarheid. Wel kijkt SOR of de bewoners van hun complexen passen in de leefomgeving. Het toepassen van lokaal maatwerk helpt hierbij.

De afgelopen jaren heeft er binnen SOR een noodzakelijke professionaliseringslag plaats gevonden. Hiervan zijn de positieve gevolgen zichtbaar. SOR mag meer nadruk leggen om communicatie met haar stakeholders. Vooral op uitvoerend niveau is verbetering mogelijk. De directeur-bestuurder speelt een prominente rol binnen SOR. Voor velen is hij het enige aanspreekpunt. Dit is goed maar maakt de corporatie ook kwetsbaar.

SOR betreft de zorginstellingen niet bij haar beleidsvorming. SOR biedt een luisterend oor, maar contacten zijn vooral operationeel van aard. De zorginstellingen worden graag bij de beleidsvorming van de corporatie betrokken.

De positieve waardering van zorginstellingen vertaalt zich naar rapportcijfers variërend tussen de 6,5 en de 8.

Collega-corporaties

SOR is als categorale corporatie geen concurrent, maar eerder een samenwerkingspartner van andere corporaties in Rotterdam. SOR is een betrouwbare

partij om zaken mee te doen. Zo neemt SOR bijvoorbeeld complexen van collega corporaties over die in de portefeuille van SOR passen. SOR speelt, ondanks haar relatief kleine omvang, een rol van betekenis in Rotterdam. Wel is het zo dat deze rol wordt ingevuld door een beperkt aantal gezichten. Het zou goed als SOR zich meer profileert met de aansprekende resultaten die ze bereikt.

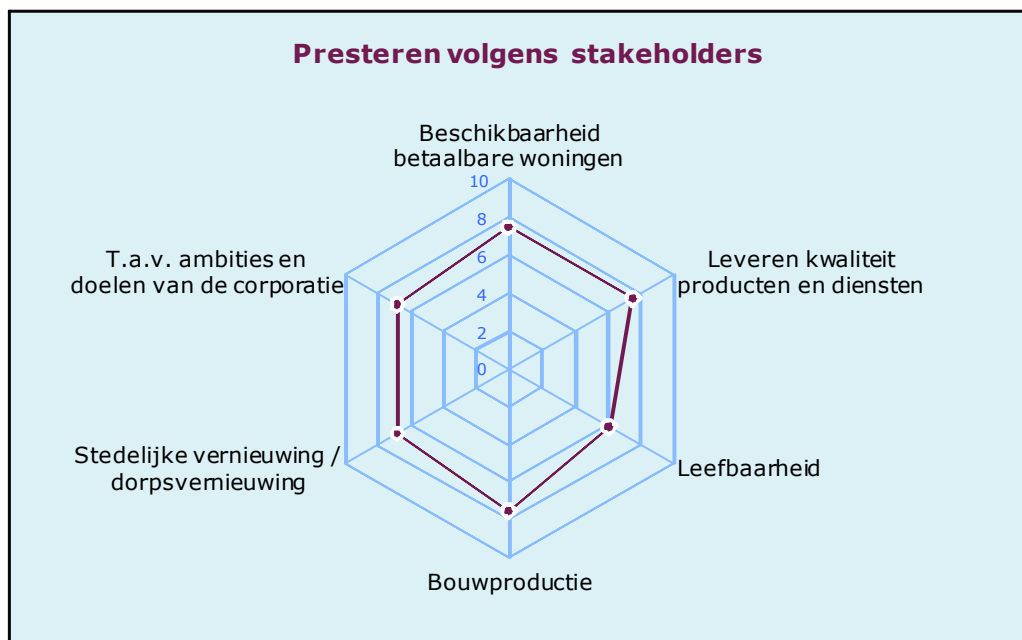
SOR heeft het imago een rijke corporatie te zijn die vooral bouwt voor het middensegment van de markt. Hierbij wordt aan de primaire doelgroep voorbij gegaan. Dit wordt door de corporaties niet altijd als positief ervaren. SOR lijkt risicomijdend gedrag te vertonen en in lastige situaties te kiezen voor zekerheid. De collega-corporaties snappen dit, maar vinden tegelijkertijd dat SOR soms best wat meer haar nek uit mag steken.

In Rotterdam wordt er voornamelijk gebiedsgericht gewerkt. Om hier invulling aan te geven is er op regelmatige basis overleg tussen de verschillende corporaties. De corporaties treden ook gezamenlijk in overleg met de gemeente. Het is echter niet zo dat SOR collega-corporaties betreft bij het formuleren van haar eigen strategie. Deze interesse bestaat vanuit de collega-corporatie wel. Zij zijn geïnteresseerd in het gezamenlijk ontwikkelen van beleid en het onderzoeken van mogelijkheden voor samenwerking.

SOR beweegt mee met de wensen van de bewoners. Daartoe heeft SOR een goed zicht op de ouderen en hun woonwensen. Zo werkt SOR bijvoorbeeld veel met domotica om de kwaliteit van leven en het gevoel van veiligheid binnen haar complexen te vergroten. Dit wordt door de collega-corporaties als positief ervaren.

De waardering van corporaties vertaalt zich naar rapportcijfers variërend tussen de 6- en 7,5.

4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders



Presteren volgens stakeholders	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	7,5
Leveren kwaliteit producten en diensten	7,5
Leefbaarheid	6,1
Bouwproductie	7,5
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	6,8
T.a.v. ambities en doelen van de corporatie	6,8
Gemiddelde score	7

4.4 Conclusies en motivatie

Beschikbaarheid betaalbare woningen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,5.

De stakeholders waarderen de inzet van SOR om aan te sluiten bij de uitgangspunten die in de woonvisie 2007-2010 door de gemeente Rotterdam zijn neergelegd. SOR streeft ernaar haar bezit betaalbare woningen bij te stellen tot 65 percentage van haar totale bezit. Daarnaast wil de corporatie het percentage van de woningen dat beschikbaar is voor het middensegment vergroten tot 35 procent. De stakeholders hechten er waarde aan dat hierbij de primaire doelgroep niet uit het oog wordt verloren.

Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,5.

De stakeholders zijn tevreden over de kwaliteit van de woningen. SOR weet wat de eisen en wensen van de doelgroep zijn en gaat hier actief mee aan de slag. Dit blijkt

onder andere uit het aanpakken de legionella bacterie en het investeren in domotica om de kwaliteit van leven en het veiligheidsgevoel verder te vergroten. Ook betreft SOR de stakeholders actief bij het formuleren van een kwaliteitsmaatstaf voor haar projecten. De kwaliteit van dienstverlening is goed te noemen. Weliswaar blijven klachten soms wat lang liggen, maar de inzet van woonconsulenten, huismeesters en onderhoudsopzichters zorgt er voor dat SOR dicht bij haar klanten opereert. Deze lokale aanwezigheid wordt erg op prijs gesteld.

Leefbaarheid

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,1.

De stakeholders beoordelen Leefbaarheid als voldoende. SOR zet actief in op leefbaarheid op complex niveau. Dit doet zij zelfstandig of in samenwerking met stakeholders. Voorbeelden hiervan zijn lokaal maatwerk, het stimuleren van bewonerscommissies en de inzet van huismeesters en woonconsulenten. Bij SOR ontbreekt een visie op leefbaarheid in buurt en wijk. Stakeholders missen dit en menen dat dit vooral voort komt uit het categorale karakter van de corporatie. De stakeholders verwachten van een woningcorporatie dat zij zich een visie vormt op het gebied van leefbaarheid in wijk en buurt en hiermee aan de slag gaat. Dit is een van de kerntaken van de corporatie.

Bouwproductie

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,5.

De stakeholders hebben waardering voor de inspanning die SOR binnen de gestelde kaders verricht. De projecten die SOR realiseert passen binnen de afspraken zoals die zijn gemaakt met de verschillende gemeenten. SOR is een betrouwbare partner en komt haar afspraken naar. Over het algemeen verloopt de samenwerking tussen de corporatie en de stakeholders prettig. Wel mag er bij het realiseren van projecten meer aandacht zijn voor communicatie met stakeholders. Dit bespoedigt het proces. Op het vlak van gebiedsontwikkeling binnen Rotterdam trekken de corporatie gezamenlijk op. Ook de projectontwikkeling wordt gezamenlijk ter hand genomen. De stakeholders zijn bezorgd over het recent terugtrekken van een aantal projecten als gevolg van de (financiële) ontwikkelingen binnen de corporatie. Ze willen met SOR in gesprek om de gevolgen hiervan in beeld te brengen.

Stedelijke vernieuwing

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,8

De stakeholders hebben waardering voor de inspanning die SOR op het gebied van stedelijke vernieuwing verricht. SOR investeert actief in de krachtwijken van Rotterdam en geeft hiermee invulling aan de uitvoeringsovereenkomst die met de gemeente gesloten. Door het stopzetten van de subsidiering is het nog ongewis of deze investeringen richting de toekomst worden gecontinueerd. Daarnaast probeert SOR haar nieuw te ontwikkelen complexen een multifunctioneel karakter gegeven. Zo worden naast wooneenheden in de complexen van SOR ook winkels, scholen en ruimten van algemeen nut gerealiseerd. Dit ter bevordering van de kwaliteit van de wijk. De stakeholders zien dit en waarderen dit. SOR lijkt hierbij echter niet vanuit een vastgestelde visie en complexgericht te handelen. Dit maakt het voor de corporatie lastig om hierop structureel beleid te ontwikkelen.

T.a.v. de eigen ambities van de corporatie

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,8

De stakeholders hebben waardering voor de ambities van SOR. Deze ambities sluiten aan bij de vastgelegde opgaven in het werkgebied. De belanghebbers zien dat er hard wordt gewerkt om invulling te geven aan de ambities zoals deze zijn vastgesteld in het strategisch plan. Hierin zijn behoorlijke vorderingen gemaakt. De stakeholders hechten er belang aan dat naast vastgoedontwikkeling de corporatie haar volkshuisvestelijke opgaven niet uit het oog verliest. De afgelopen periode heeft er binnen SOR een merkbare professionaliseringslag plaatsgevonden. De directeur-bestuurder is en blijft het gezicht van de corporatie. Dit is goed maar maakt de corporatie ook kwetsbaar. De stakeholders constateren dat verdere verbeteringen op het vlak van communicatie mogelijk zijn.

Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 7,0;
- Planning: 6,0;
- Monitoring: 6,0.

SOR kent haar stakeholders en is met haar stakeholders in gesprek. Stakeholders zijn over het algemeen tevreden over de inspanningen van SOR. SOR betreft stakeholders niet aantoonbaar bij het ontwikkelen van beleid. Er wordt wel met stakeholders gesproken over het beleid, maar dit gebeurt pas op het moment dat de corporatie haar keuze heeft gemaakt. De stakeholders ervaren dit als een gemiste kans om het (gezamenlijke) beleid en dienstverlening te verbeteren. De contacten tussen de corporatie en de stakeholders zijn voornamelijk operationeel van aard.

SOR legt haar voornemens vast in een ondernemingsplan en verantwoordt zich over haar prestaties in het jaarverslag. SOR kan de zichtbaarheid van haar inspanningen en de transparantie van haar organisatie vergroten door het actief betrekken van de stakeholders bij de (meerjaren) planvorming, het helder en meetbaar formuleren van doelstellingen, het monitoren van de daadwerkelijke realisatie van de planning en het inzichtelijk maken van de gevolgen daarvan. Tot op heden is hier in mindere mate invulling aan gegeven.

5 Presteren naar vermogen en efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

5.1 Kerngegevens

In deze paragraaf zijn relevante gegevens over de financiële positie van de corporatie opgenomen.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie-corporatie	Landelijk gemiddelde
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde (per VHE x € 1)	83.429		35.518
WOZ-waarde (per woongelegenheden x € 1)	108.347	107.428	155.105
Volkshuisvestelijk vermogen (per VHE x € 1)	27.613	17.404	13.222
Prognose Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (per VHE x € 1)	24.348	17.266	14.434
Nominale waarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	71.861	49.406	28.780
Rentabiliteitswaarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	63.780	44.359	26.073
Rentelasten (per VHE x € 1)	3.071	2.670	1.404
Netto kasstroom (per VHE x € 1)			
- huuropbrengst	5.924	5.793	4.729
- netto kasstroom na rente	1.126	693	501
Rentedekkingsgraad in %	1,4	1,3	1,4
Schuldverdien ratio in %	16,8	14,7	15,1
Netto bedrijfslasten (per VHE x € 1)	855	1.467	1.340
Aantal VHE per fte	113	143	92
Toename netto bedrijfslasten (2005-2008) in %	25,5	71,5	20,3
Onderhoudskosten (per VHE x € 1)			
- Klachtenonderhoud	281	281	300
- Mutatieonderhoud	0	30	186
- Planmatig onderhoud	501	575	978
Woningverbetering (per verbeterde woning x € 1.000)		15.871	13.928
Continuïteitsoordeel	A	62%	81%
Solvabiliteitsoordeel	Ja	86%	98%

Bron: Corporatie in Perspectief, CFV, Naarden, 2009

5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

Op basis van de prognosegegevens 2008-2013 komt het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) tot de conclusie dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van SOR tot voldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting leidt (continuïteitsoordeel A). Op basis van de prognosegegevens 2008-2013 laat het volkshuisvestelijk vermogen de komende jaren een dalende lijn zien. In de vermogensontwikkeling is nog geen rekening gehouden met recente ontwikkelingen zoals de verplichte afdracht vennootschapsbelasting en de gevolgen van het 'Europa

dossier'. De verwachting is dat door ontwikkelingen het volkshuisvestelijk vermogen per VHE verder af zal nemen.

Conform de maatstaven van het CFV is de solvabiliteit van SOR akkoord bevonden. Als gevolg van onder andere de verplichte afdracht vennootschapsbelasting is echter een dalende trend zichtbaar, waarbij de solvabiliteit conform de analyses van de corporatie in 2013 tijdelijk onder de 10 procent uit zal komen. Hiermee komt de corporatie onder de marktwaardetoets uit zoals deze in het solvabiliteitsoordeel 2010 is opgenomen. SOR hanteert geen strikte solvabiliteitsgrens maar geeft in de meerjaren begroting 2007 – 2011 wel aan dat het mogelijk moet zijn om de solvabiliteit rond de 12 procent te handhaven.

Gezien het categorale karakter van SOR heeft de corporatie met het WSW aanvullende afspraken gemaakt om het faciliteringsvolume op peil te houden. Normaal gesproken wordt het faciliteringsvolume van een corporatie gesteld op 50 procent van de bedrijfswaarde. Gezien het categorale karakter van SOR staat de WSW een onderpandwaarde van 95 procent op basis van de bedrijfswaarde toe. Daarnaast heeft er op verzoek van SOR in 2010 een herbeoordeling van de prognose plaatsgevonden. Hierin is rekening gehouden met de verplichte afdracht vennootschapsbelasting. In de hernieuwde beoordeling is de onderpandwaarde van 95 procent van de bedrijfswaarde onvoldoende bevonden voor de benodigde faciliteringsruimte. Op basis van de investeringsbegroting tot en met 2013 heeft het WSW besloten een faciliteringsvolume van 110 miljoen euro vrij te geven om de financiering van deze projecten zeker te stellen.

Het volkshuisvestelijk vermogen ligt hoger dan dat van de referentiecorporatie, respectievelijk het landelijk gemiddelde (50 procent, respectievelijk 107 procent). Dit is te verklaren uit het feit dat SOR een corporatie is met een relatief goede vermogenspositie. Hier staat tegenover dat de solvabiliteit de laatste jaren een dalende trend laat zien. Deze is te verklaren door de grote ambitie op het gebied van bouwproductie en het muteren van het bezit van twee- naar driekamerwoningen. Op basis van de economische recessie, de verplichte afdracht vennootschapsbelasting en het ambitieuze investeringsprogramma is de komende jaren een verdere daling van het volkshuisvestelijk vermogen te verwachten.

De groeiambitie van SOR is terug te zien in de nominale waarde van langlopende leningen per VHE en relatief hoge rentelasten per VHE. Deze liggen aanzienlijk hoger dan bij de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Een andere oorzaak hiervan is dat door het niet matchen van liquiditeitsbehoefte en projectontwikkeling een overfinanciering is ontstaan. Ultimo 2009 staat er voor ruim 80 miljoen aan liquide middelen op de balans, terwijl dit ultimo 2008 beperkt was tot ruim 3 miljoen euro. Als gevolg hiervan zijn de rentelasten per VHE gestegen terwijl er geen daadwerkelijke besteding van verworven gelden tegenover staat.

De rentedekkingsgraad en de schuldverdienratio zijn nagenoeg marktconform. In deze cijfers is echter geen rekening gehouden met de situatie waar de corporatie zich nu in bevindt.

De huuropbrengst per VHE wijkt bij SOR niet veel van de referentiecorporatie. Ondanks de relatief hoge rentelasten is de kasstroom na rente positief en ligt deze bijna de helft hoger dan bij de referentie groep. De hoofdoorzaak hiervoor is te vinden in de relatief lage bedrijfslasten per VHE.

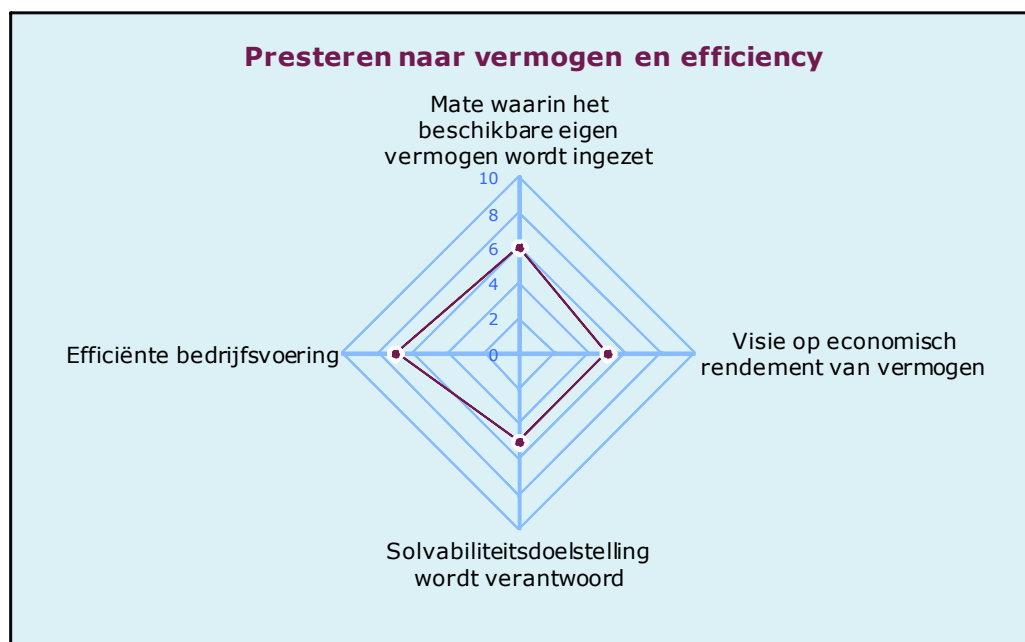
5.3 Efficiency

De netto bedrijfslasten van SOR per VHE liggen aanzienlijk lager dan die van de referentiewerkgroep (43 procent). Opvallend is dat deze in de periode 2005-2008 slechts met 25 procent zijn toegenomen terwijl deze bij de referentiewerkgroep 71,5 procent. Het verschil is mogelijk te verklaren door het relatief nieuwe bezit van de werkgroep (ruim twintig procent van het bezit stamt van na 2000 en 60 procent van het bezit is jonger dan 30 jaar). Hierdoor kunnen de onderhoudsuitgaven relatief laag blijven. Uit de cijfers van het CFV blijkt dat de onderhoudskosten gemiddeld 10 procent lager liggen dan bij de referentiewerkgroep en ruim 47 procent lager dan het landelijk gemiddelde. Conform de gegevens van het CFV zet SOR niet actief in op woningverbetering. Het bezit van SOR is relatief nieuw. Daarnaast houdt SOR haar bezit op pijl door het afstoten of vervangen van bezit wat niet meer bij de portefeuille van de werkgroep past.

De rentelasten liggen ten opzichte van de referentiewerkgroep vijftien procent hoger en ten opzichte van het landelijk gemiddelde 119 procent hoger. De hoge rentelasten houden verband met de relatief hoge externe financiering binnen de werkgroep.

Het bezit van SOR is voornamelijk geconcentreerd op complex niveau. Dit maakt dat je met een relatief kleine bezetting veel VHE kunt bedienen. Het aantal verhuureenheden per full time employee (VHE per FTE) bedraagt 113. Ten opzichte van het landelijk gemiddelde ligt dit hoger (circa 25 procent). Deze financieel relatief gunstige verhouding tussen het aantal VHE en het aantal medewerkers draagt ook bij aan het beperkt houden van de netto bedrijfslasten.

5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency



Presteren naar vermogen en efficiency		
Prestatievelden	Cijfer	Weging
Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	6,0	70%
Visie op economisch rendement van vermogen	5,0	10%
Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	5,0	10%
Efficiënte bedrijfsvoering	7,0	10%
Gemiddelde score	6	

5.5 Conclusies en motivatie

Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

SOR heeft van het CFV een A-beoordeling ontvangen, wat er op duidt dat de corporatie haar eigen vermogen goed inzet ten behoeve van haar volkshuisvestelijke opgaven. De beoordeling van het CFV past ook bij de groeiambitie van de corporatie om te groeien tot bijna 7.500 wooneenheden in 2016. Daarnaast wil de corporatie de kwaliteit van haar bezit verbeteren door het muteren van twee- in driekamer woningen. Hiertoe heeft de corporatie de afgelopen jaren aanzienlijk geïnvesteerd en staat ook voor de komende jaren een intensief investeringsprogramma op stapel. SOR waardeert haar bezit op basis van historische kostprijs. In het jaarverslag is tevens een berekening op basis van de bedrijfswaarde beschikbaar.

Uit de praktijk blijkt dat de visie en het zicht van SOR op een structurele en planmatige inzet van het beschikbare vermogen beperkt is. Dit uit zich onder andere in de ad-hoc beslissing omtrent het stopzetten van het ontwikkelen van diverse projecten. Voor veel stakeholders komt deze beslissing als een verrassing. Deze

beslissing is in de ogen van de commissie reactief. Het ontbreken van een in de beleidscyclus (Plan, Do, Check, Act) geïntegreerd sturingsmechanisme maakt het voor de corporatie lastig vooraf te anticiperen op mogelijke ontwikkelingen en hier beleid op te ontwikkelen. Dit beeld wordt ondersteunt door de bevindingen in de managementletter van de accountant.

Binnen SOR wordt momenteel niet gewerkt met een strategisch voorraadbeleid. Het ontbreken van (een integrale doorrekening van) het strategisch voorraadbeleid is tevens een teken van een beperkte visie op een structurele en planmatige inzet van het beschikbare vermogen. De keuzes die de corporatie maakt met betrekking tot het realiseren van vastgoed lijken soms in mindere mate vanuit volkshuisvestelijk oogpunt genomen, maar meer ingegeven door kansen die zich voordoen in de markt.

In het jaarverslag worden de gestelde doelen niet geconfronteerd met de daadwerkelijke realisatie, wordt niet inzichtelijk gemaakt of de gestelde doelen daadwerkelijk zijn gerealiseerd en wat de oorzaken en gevolgen van eventuele afwijkingen zijn.

De commissie is van mening dat het ontbreken van een integraal sturingsmechanisme de corporatie beperkt in de mate waarin zij haar consequenties van handelen (nu en in de toekomst) kan overzien. Dit is belangrijk om te komen tot een solide en op lange termijn gerichte bedrijfsvoering.

Visie op economisch rendement van het vermogen en het verantwoorden van een solvabiliteitsdoelstelling

De commissie beoordeelt deze onderdelen beiden met een 5,0.

SOR heeft geen duidelijke visie en doelstellingen ontwikkeld op het gebied van het te behalen economisch rendement op het eigen vermogen en de inzet van het vrije vermogen voor maatschappelijke opgaven. Uit de managementletter 2009 is af te leiden dat er door SOR geen formele rendementseisen zijn vastgelegd. Daarnaast heeft SOR geen duidelijke visie en doelstellingen ontwikkeld op het gebied van solvabiliteit. Met betrekking tot de solvabiliteit worden in de verschillende beleidstukken verschillende solvabiliteitspercentages genoemd (zie bijlage 4). Hierbij is niet duidelijk of er door SOR daadwerkelijk mee gewerkt wordt. Daarnaast is niet inzichtelijk hoe solvabiliteit is geïntegreerd in de beleidscyclus van de corporatie.

SOR is geen voorstander van een geformaliseerd toetsingskader. Dit omdat de corporatie bang is door het strikt hanteren van een dergelijk toetsingskader zichzelf te beperken in de realisatie van haar ambities en opgaven.

De commissie is van mening dat een dergelijk toetsingskader de corporatie juist kan helpen om invulling en sturing te geven aan het beleid van de corporatie en daarmee aan haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgave. Daarnaast past een toetsingskader binnen een integraal sturingsstelsel, omdat dit duidelijk aangeeft wanneer de grenzen van de corporatie in beeld komen. Dit stelt de corporatie in staat om hier proactief in plaats van reactief op te reageren.

Efficiënte bedrijfsvoering

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Uit de gegevens van het CFV blijkt dat de netto bedrijfslasten per VHE bij SOR gemiddeld 40% onder de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde liggen. Dit lijkt vooral voort te komen uit de beperkte uitgaven aan onderhoud en woningverbetering. Deze blijven achter bij de referentiegroep en het bij de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. SOR zoekt de oorzaak hiervoor voornamelijk in de samenstelling van haar bezit en het gebruik van duurzame materialen. Het bezit van SOR is relatief jong. Ruim twintig procent van het bezit stamt van na 2000 en 60 procent van het bezit is niet ouder dan 30 jaar. Het onderhoud wordt conform planning uitgevoerd. Momenteel wordt gewerkt aan het vormgeven van een strategisch voorraadbeleid en wordt per complex beoordeeld wat een wenselijke exploitatiestrategie is. De uitgangspunten hiervoor zijn door SOR reeds op papier vastgelegd.

Het aantal FTE per VHE ligt lager dan bij de referentiecorporatie, maar hoger dan het landelijk gemiddeld. Dit levert dus een relatief geringe bijdrage aan de relatief lage netto bedrijfskosten.

De afgelopen jaren is SOR bezig geweest met het professionaliseren van de interne organisatie. SOR heeft zich hierbij ten doel gesteld de dienstverlening richting klanten te verbeteren. Uit de uitgevoerde klanttevredenheidsonderzoeken blijkt dat de huurders over het algemeen tevreden zijn over de prestaties van SOR (zie bijlage 4).

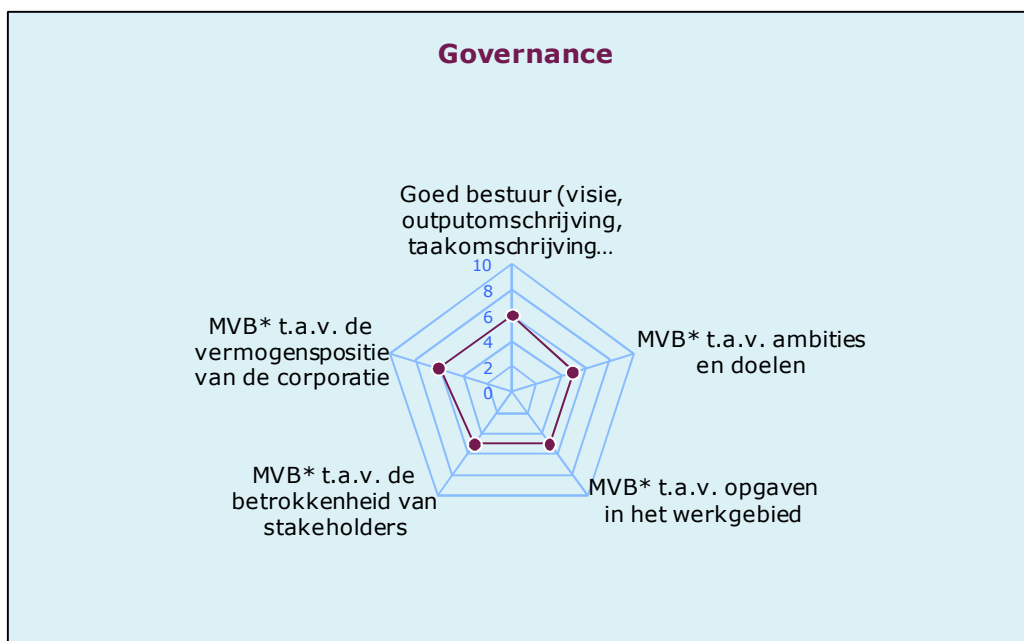
Daarnaast heeft SOR ingezet op het verder verbeteren van de eigen bedrijfsprocessen. De commissie constateert dat op dit vlak nog de nodige winst te behalen. Zo adviseert de accountant in haar managementletter 2009 zaken rondom managementinformatie en procesvastlegging verder te verbeteren. Momenteel is de managementinformatie kwalitatief van aard en bevat niet de juiste parameters om hierop de organisatie te sturen. De commissie is van oordeel dat een integraal sturingsmechanisme de corporatie in staat stelt de efficiëntie van de bedrijfsvoering te vergroten. Een integraal sturingsmechanisme stelt de corporatie in staat om vroegtijdig te anticiperen op (toekomstige) ontwikkelingen.

De commissie is van oordeel dat conform de gestelde normen SOR efficiënt presteert, maar dat er op gebied van de interne bedrijfsvoering en de stuurinformatie de nodige verbeteringen mogelijk zijn.

6 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvindt.

6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance



Prestatievelden	Cijfer
Goed bestuur (visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichthouders)	6,0
MVB* t.a.v. ambities en doelen	5,0
MVB* t.a.v. opgaven in het werkgebied	5,0
MVB* t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders	5,0
MVB* t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie	6,0
Gemiddelde score	5

6.2 Conclusies en motivatie

Goed bestuur

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op de directie. De RvC bestaat conform de statuten uit minimaal vijf en maximaal zeven leden. De huidige RvC bestaat uit vijf leden. Binnen de RvC worden twee leden benoemd op voordracht van het huurdersplatform SOR. De RvC werkt volgens een reglement dat is vastgesteld op 8 mei 2008. De RvC baseert haar handelen mede op door de RvC goedgekeurde documenten, het reglement RvC, de AedesCode, de Governancecode

Woningcorporaties en de statuten. Het reglement voldoet aan de Aedescode en de Governancecode Woningcorporaties, zoals deze zijn vastgesteld in november 2006.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de RvC zijn omschreven in artikel 11 van de Statuten van SOR en worden verder uitgewerkt in artikel 4 van het reglement RvC. Er bestaat een profielschets met betrekking tot de samenstelling van de RvC. Dit document is vastgesteld in december 2006 en sindsdien niet geactualiseerd. Een formele evaluatie door de RvC door een externe partij heeft tot op heden niet plaats gevonden.

Alle leden van de RvC zijn onafhankelijk van SOR. Er bestaan voor zover na te gaan geen overlappings met andere bestuurlijke functies. Geen van de commissarissen is in dienst (geweest) van SOR.

In periode waar de visitatie betrekking op heeft zijn er zakelijke relaties geweest tussen SOR en de werkgever van de voorzitter van de RvC. Het betreft hier één traject waarbij meerdere corporaties betrokken zijn geweest en één traject waarbij werkzaamheden voor SOR zijn verricht. De commissie is tot de conclusie gekomen dat in beide gevallen de voorzitter van de RvC niet bij het besluitvormingsproces betrokken is geweest. De keuze is in beide trajecten op objectieve basis gemaakt.

In artikel 7.6.1 van de statuten van SOR zijn de uitgangspunten met betrekking tot mandatering vastgelegd. Hier wordt echter in het reglement RvC geen nadere invulling aan gegeven. Wel zijn in het reglement RvC een aantal aanvullende punten ter goedkeuring opgenomen. Door de RvC wordt niet gewerkt met een mandateringsregeling of een directiereglement waarin de taken en verantwoordelijkheden van de directeur-bestuurder en zijn directieteam geregeld zijn. Hierdoor is in mindere mate inzichtelijk hoe de RvC hier controle op uitoefent. Door het ontbreken van een directiereglement is niet helder hoe de directie en de RvC met elkaar omgaan. Wel bestaat er binnen SOR een overzicht van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het is echter niet inzichtelijk hoe dit overzicht is verankerd in het reglement van de RvC. Daarnaast is niet helder wat de huidige status van dit overzicht (gedateerd op januari 2009) is.

Voor de uitvoering van haar taken laat de RvC zich met regelmaat mondeling en schriftelijk informeren door de directeur-bestuurder en directieteam inzake de realisatie van de beoogde doelen. Ook is de RvC op jaarlijkse basis in gesprek met de ondernemingsraad en het huurdersplatform. In (kwartaal)rapportages wordt melding gemaakt van de relevante gegevens en doelen met betrekking tot de bedrijfsvoering, projectontwikkeling en de relevante externe ontwikkelingen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een tekstueel georiënteerd format. In dit format is niet inzichtelijk hoe de gestelde doelen worden gerealiseerd en wat de invloed op het beleid is bij geconstateerde afwijkingen.

De RvC geeft de directeur-bestuurder voldoende ruimte in het te voeren beleid, oefent met de middelen die zij heeft controle uit op de activiteiten van de corporatie en stelt zich indien noodzakelijk kritisch op. Door het ontbreken van een integraal sturingsinstrument is het voor de RvC lastig in te schatten wat de (lange termijn) gevolgen en risico's zijn van de keuzes die door de corporatie worden gemaakt. Dit is voor een goede uitoefening van de taken van de RvC echter essentieel.

Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

De commissie waardeert het onderdeel maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding met de volgende cijfers.

Ten aanzien van:

1. ambities en doelen met een 5,0;
2. opgaven met een 5,0;
3. betrokkenheid van stakeholders met een 5,0;
4. vermogenspositie met een 6,0

De maatschappelijke verantwoording van SOR vindt plaats op grond van externe richtlijnen en regelgeving en beantwoordt daaraan (jaarverslag, jaarrekening, interne gedragsregels). Ook betracht de corporatie transparantie door publicaties op de website. Al zijn niet alle relevante publicaties hier terug te vinden. Met name publicaties omtrent de RvC ontbreken. SOR heeft een ondernemingsplan. Dit wordt met regelmaat geactualiseerd. SOR hanteert in de verschillende versies van het ondernemingsplan geen eenduidig geformuleerde visie.

Binnen het ondernemingsplan ligt de focus voor een groot gedeelte op het ontwikkelen van de eigen organisatie. Er wordt geen duidelijke link gelegd met de externe opgaven, terwijl deze wel aanwezig is. Ook is niet inzichtelijk hoe het ondernemingsplan zich verhoudt tot de uitgangspunten voor strategisch voorraadbeleid. Er is wel een jaarbegroting, maar de kwalitatieve en kwantitatieve uitgangspunten worden niet vastgelegd in een jaarwerkplan. Momenteel werkt SOR aan de concretisering van het strategisch voorraadbeleid. De visie in het ondernemingsplan past bij het werkgebied van de corporatie. Het is echter niet duidelijk hoe deze visie wordt omgezet in concreet beleid en hoe de opvolging van dit beleid gemonitord wordt.

SOR heeft in 2008 prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Rotterdam. Met de andere gemeenten waarin SOR actief is zijn geen prestatieafspraken overeengekomen. Aan de prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam ligt een woonvisie ten grondslag. SOR geeft op een goede manier invulling aan de gemaakte afspraken. Dit is echter in mindere mate terug te zien in haar rapportages. In het ondernemingsplan worden de opgaven niet specifiek genoemd. Ook in het jaarverslag zijn de externe opgaven niet terug te vinden. Daarnaast vindt geen confrontatie plaats tussen doelstelling en realisatie. Een evaluatie van de prestatieafspraken heeft nog niet plaatsgevonden en staat voor 2011 op de rol.

SOR is met de voor haar belangrijke stakeholders in gesprek. De gesprekken zijn echter voornamelijk gericht op het in goede banen leiden van de dagelijkse gang van zaken. Tot op heden betreft SOR stakeholders slechts beperkt bij de beleidsvorming. Vanuit de stakeholders bestaat de wens om betrokken te worden in het beleidsvormingsproces

Met betrekking tot het jaarverslag en de jaarrekening is goedkeuring van de accountant ontvangen. SOR stuurt haar organisatie op basis van (kwartaal)rapportages. De rapportages zijn tekstueel georiënteerd en er vindt geen duidelijke confrontatie plaats tussen doelstellingen en daadwerkelijke realisatie. Het is echter lastig om een relatie te leggen tussen het ondernemingsplan en de rapportage. Dit komt mede voort uit het feit dat geoperationaliseerde doelstellingen (deels) ontbreken. Ook wordt er binnen SOR in mindere mate gewerkt vanuit een integrale

(financiële) visie met onderliggende scenario's. Aan het ondernemingsplan ligt bijvoorbeeld geen financiële onderbouwing ten grondslag. Hierdoor is het voor SOR en de stakeholders van SOR lastig in te schatten wat de gevolgen van gemaakte keuzes zijn op de vermogensontwikkeling van de corporatie. Dit blijkt ook uit het feit dat er door de ontwikkelingen rondom de verplichte afdracht vennootschapsbelasting en het "Europa dossier" op ad-hoc basis wordt besloten projectontwikkeling voor een groot deel stil te leggen. Het ontwikkelen van een structureel en integraal sturingssysteem stelt de corporatie en daarmee de RvC in staat de gevolgen van de gemaakte keuzes en ontwikkelingen te overzien en hierop te anticiperen.

7 Scorekaarten

Presteren naar ambities en doelen					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
SVB Denken	5	6	6	6	5,3
SVB Doen	8	7	6	6	7,5
Dienstverlening	8	7	6	6	7,5
Continue doelmatige organisatie	6	6	6	6	6,0
Gemiddelde score	6,8	6,5	6,0	6,0	7

Toelichting

- I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van ambities en doelen.
- II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie en heeft eigen doelen geformuleerd.
- III. De corporatie heeft de doelen geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing.
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.

Presteren naar opgaven					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	7	7	6	7,6
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8	8	7	6	7,7
Leefbaarheid	7	7	7	6	6,9
Bouwproductie	8	5	5	5	7,1
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	7	7	6	6	6,8
Gemiddelde score	7,6	6,8	6,4	5,8	7

Toelichting:

- I. De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.*
- II. De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven.*
- III. De corporatie vertaalt opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld.*
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven en trekt daaruit conclusies.*

Presteren volgens stakeholders					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	7	6	6	7,5
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8	7	6	6	7,5
Leefbaarheid	6	7	6	6	6,1
Bouwproductie	8	7	6	6	7,5
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	7	7	6	6	6,8
T.a.v. de eigen ambities en doelen van de organisatie	7	7	6	6	6,8
Gemiddelde score	7,3	7,0	6,0	6,0	7,0

Toelichting:

- I. De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders.*
- II. De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.*
- III. De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.*
- IV. De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van verwachtingen) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.*

Presteren naar vermogen en efficiency			
Prestatieveld	Aanwezig	Beoordeling	Weging
Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet		6,0	70%
- De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde	ja		
-De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen	ja		
- De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen	nee		
- De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht	ja		
- De corporatie heeft risicobuffers berekend	nee		
- De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	nee		
De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen	nee	5,0	10%
De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	nee	5,0	10%
De corporatie presteert efficiënt	ja	7,0	10%
Gemiddelde score		6	

Governance		
Prestatieveld	Beoordeling	Weging
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is.	6,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen plaatsvindt	5,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied plaatsvindt	5,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders plaatsvindt	5,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt	6,0	20%
Gemiddelde score	5	

Bijlage 1 Verantwoording visitatie

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Nr.	Documenten
1	Vaststellingsovereenkomst Belastingdienst
2	Samenwerkingsovereenkomst Bewonerscommissie + verslagen jaarvergadering
3	Samenwerkingsovereenkomst Huurdersplatform-SOR
4	Convenant woonservicegebied Kralingen-West Convenant woonservicegebied Rubroek/Oud Crooswijk Convenant woonservicegebied Delfshaven
5	Geactualiseerde Woonvisie 2007-2010
6	Woonafspraken Gemeente Rotterdam en SOR
7	Convenant vraaggestuurd aanbod Wonen, Zorg en Welzijn Brielle 2002
8	Strategienota SOR en Ondernemingsplan SOR
9	Notulen vergadering RvC mbt Strategie 2010
10	Notulen vergadering RvC mbt Strategisch voorraadbeleid Notulen vergadering RvC mbt Verkoop vier complexen
11	Samenvatting ondernemingsplan 2007-2011
12	Tevredenheidsenquête + uitslagen
13	Notulen vergadering RvC mbt Imago-onderzoek
14	Tevredenheid met de dienstverlening Continue Klantcontact Monitor 2009 tbv SOR
15	Toelichting op gevolgen intrekking vrijstelling VPB
16	Solvabiliteitsoordeel 2009 en 2010 Regiorapportage Continuïteitsoordeel 2009 en 2010 Toelichting op definitieve oordeelsbrief Centraal Fonds Volkshuistesting Notulen vergadering RvC mbt Corporatie in perspectief Oordeelsbrief 2008
17	Brief WSW mbt kredietwaardigheid en faciliteringsvolume Notulen vergadering RvC mbt Investerings versus financieringsruimte Notulen vergadering RvC mbt Beoordeling verantwoordingsgegevens 2008 Notulen vergadering RvC mbt besluitvorming toelichting bij begrotingen 2010 Meerjaren Prognose 2010 t/m 2019
18	Brief PWC mbt Interim-regeling Diensten van Algemeen Economisch Belang Rapporten van bevindingen Corpodata dVi 2009
19	Accountantsverslag 2009 Managementletter 2009
20	Financiële meerjaren prognose en projectenportefeuille
21	Notulen vergadering RvC mbt Kwartaalrapportage 1 ^e kwartaal 2010
22	Groslijst toegestane activiteiten in het kader van bijzondere projectsteun Uitbetaling subsidie bijzondere projectsteun 2008 Bijzondere projectsteun Bijdrageheffing en steunverlening bijzondere projectsteun wijkenaanpak 2009 Aankondiging individuele oordeelsbrief 2009 Sectorbeeld voornemens woningcorporaties 2009

	<p>Onderzoek integer handelen corporatiesector</p> <p>Afhandeling steunaanvragen</p> <p>Bijzondere projectsteun voor de wijkenaanpak</p> <p>Openbaarmaking uitvoeringsovereenkomst wijkaanpak</p> <p>Stand van zaken afhandeling bezwaren tegen bijdrageheffing</p>
23	<p>EC beschikking 15 december 2009</p> <p>Publicatie trendrapportage WSW 2007-2014</p> <p>Afstemming schuldrestanten en leningsmodaliteiten per 31 december 2009</p> <p>Cijfermatig Perspectief Woningcorporaties 2009</p> <p>Beoordeling verantwoordingsgegevens 2008</p> <p>Beoordeling verantwoordingsgegevens 2007</p> <p>Afstemming schuldrestanten en leningsmodaliteiten per 31 december 2007</p>
24	<p>Bedrijfskostenbegroting 2006</p> <p>Toelichting bij begrotingen</p> <p>Bedrijfskostenbegroting 2006 t/m 2010</p> <p>Begroting bedrijfskosten 2007</p> <p>Meerjaren Prognose 2007 t/m 2016</p> <p>Meerjaren Onderhoudsbegroting 2008 t/m 2017</p>
25	<p>Samenwerkingsovereenkomst De Stroom Opmaat Groep</p>
26	<p>Domotica in uw woning</p> <p>Service level agreement tussen Erasmusbrug en SOR</p> <p>Additionele SLA Personenalarmering</p> <p>Service lever agreement tussen Integrated Residential Services en SOR</p>
27	<p>Wijziging statuten stichting</p>
28	<p>Verantwoordelijkheden en bevoegdheden</p> <p>Huishoudelijk reglement voor de Raad van Commissarissen</p> <p>Treasurystatuut</p>
29	<p>Verlag Extra vergadering RvC 2009-01</p> <p>Verlag vergadering RvC 2009-02</p> <p>Verlag vergadering RvC 2009-03</p> <p>Verlag vergadering RvC 2009-04</p> <p>Verlag vergadering RvC 2009-05</p> <p>Verlag Extra vergadering RvC 2009-extra</p> <p>Verlag vergadering RvC 2009-07</p>
30	<p>Verlag Extra vergadering RvC 2008-01</p> <p>Verlag vergadering RvC 2008-02</p> <p>Verlag vergadering RvC 2008-03</p> <p>Verlag vergadering RvC 2008-04</p> <p>Verlag vergadering RvC 2008-05</p> <p>Verlag vergadering RvC 2008-06</p>
31	<p>Organisatieschema SOR</p>
32	<p>Jaarverslag 2009, SOR in gesprek</p> <p>Jaarrekening 2009</p> <p>Jaarverslag 2008</p> <p>Jaarverslag 2007</p> <p>Jaarverslag 2006</p> <p>Jaarrekening 2006</p> <p>Jaarverslag 2005</p> <p>Jaarrekening 2005</p>

Geïnterviewde personen

Raad van commissarissen

- De heer drs. G.J. Hagen, voorzitter
- De heer ir. F. de Ruiter, lid

Directeur/bestuurder

- De heer H. (Harry) Rietveld MBA

Directieteam

- De heer D.(Dick) van der Meyden MBA
- De heer ir. M.R. (Martin) Luten
- De heer G. (Gerard) de Heide RC
- De heer Ir. S.C.E.M. (Swen) Pollen

Medewerkers en OR

- De heer D.R. (Dennis) Hub
- De heer W.L. (Wim) Mulder
- Mevrouw C.C. (Kitty) Tol

Huurdersplatform SOR

- De heer G.P.J. Mens
- De heer L. van Reeuwijk

Wethouders

- De heer H. (Hamit) Karakus (Wethouder Wonen, RO en Vastgoed gemeente Rotterdam)
- De heer drs. W.A.J. Borgonjen (wethouder gemeente Brielle)
- Mevrouw A. van Hemert (oud-wethouder gemeente Oud-Beijerland)

Ambtenaren

- De heer C. van Hulst (directeur Wonen dS+V Gemeente Rotterdam)
- De heer T. van Ameijden (Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam)
- De heer R. Jellema (Projectleider gemeente Oud-Beijerland)

Collega Corporaties

- Mevrouw drs. H.J. (Hedy) van den Berk (Directeur-bestuurder Woningstichting PWS)
- Mevrouw M. (Margriet) Drijver (Directeur-bestuurder Com.Wonen)

Zorg- en Welzijnsinstellingen

- De heer I.C. Thepass (Voorzitter Raad van Bestuur Laurens)
- De heer mr.drs.F.J. Knuit MBA MSM (Lid Raad van Bestuur Lelie Zorggroep)
- De heer A.M.A. van Overbeek (Directeur Careyn)

Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

Voorzitter:

Naam, titel, voorletters:
Mook, Drs. A.M.H. van

Geboorteplaats en -datum:
s-Gravenhage, 8 december 1946

Woonplaats:
Hoofddorp



Huidige functie:

- Zelfstandig gevestigd adviseur op het terrein van strategie, bestuur en coaching

Onderwijs:

- 1976: Doctoraal Algemene Economie Erasmus Universiteit Rotterdam

Loopbaan:

- 2005 – heden: Visitator Raeflex
- 1997 – 2004: Voorzitter Raad van Bestuur WOSM BV
- 1987 – 1997: Interimmanager/organisatie-adviseur Berenschot
- 1983 – 1987: Hoofd Personeel en Organisatie, Gemeente Haarlemmermeer
- 1979 – 1983: Plv. Hoofd Personeel en Organisatie, Dienst Openbare Werken. Gemeente Amsterdam
- 1977 – 1979: Hoofd Vorming, Loopbaanbegeleiding en Onderzoek, Directie PersoneelsZaken, Ministerie van Onderwijs
- 1967 – 1977: Stafmedewerker P&O, Directie Personeelszaken, Ministerie van Sociale Zaken

Relevante nevenfuncties:

- Plv.Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Ymere
- Lid van de Raad van Commissarissen Stichting Timpaan (sociale projectontwikkeling)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Woonmaatschappij Holding tot 2008
- Commissaris Nutsbedrijf/kabelbedrijf Haarlemmermeer tot 2000
- Lid van de Raad van Commissarissen RIAGG Amstel-Meerlanden tot 2002
- Voorzitter Centrale Ondernemingsraad Berenschot tot 1995

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam

visitatieweek: 44 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : De heer drs. A.M.H. van Mook

Geboortedatum : 8 december 1946

Handtekening : 

Datum : 9 juli 2010

Fortisbank: 2422.62.791

KvK : 30233756

© Raeflex benoeming v.o. 2.0

Raeflex Catharijnesingel 56 / 3511 GE Utrecht / Postbus 8068 / 3503 RB Utrecht / (030) 230 31 50 / www.raeflex.nl / secretariaat@raeflex.nl

Algemeen commissielid:

Naam, titel, voorletters:

Rijntjes, drs. R.

Geboorteplaats en -datum:

Rotterdam, 20 mei 1945

Woonplaats:

Zuid-Beijerland



Huidige functie:

- Secretaris Trustfonds Erasmus Universiteit

Onderwijs:

- Accountancy
- Bedrijfseconomie
- HBS-A

Loopbaan:

- 2006- heden: Visitator Raeflex
- Financieel eindverantwoordelijk voor een zorgaanbieder (koepel van verzorgings- en verpleeghuizen)
- Financiële interim opdracht bij de Landelijke Huisartsen Vereniging
- Financieel eindverantwoordelijk voor het ROC Mid West College (onderwijs)
- Financieel eindverantwoordelijk voor het ROC Zadkine (onderwijs)
- Interim opdrachten bij AVIOS Arbodiensten, de Gemeentelijke Accountantsdienst Rotterdam, De Rotterdamse Droogdok Maatschappij en Tattoo Interactive
- Financieel eindverantwoordelijk voor de RET (openbaar vervoer Rotterdam)
- Financieel eindverantwoordelijk voor Text Lite (assemblagebedrijf)
- Controller AEGON Buitenland (verzekeringen)
- Controller Paktank (olie opslag onderdeel van Pakhoed)
- Assistent Accountant bij Brands Melis Wolff

Nevenfuncties:

- Secretaris/Penningmeester van een stichting voor kinderopvang
- Voorzitter van de Vriendenstichting Antonius Binnenweg (verpleeghuis)

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam

visitatieweek: 44 - 2010

verklaart hierbij geen relatie of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : De heer R. Rijntjes

Geboortedatum : 20-05-1945

Handtekening : 

Datum : 02-07-2010

Secretaris:

Naam, titel, voorletters:
Lucassen, drs. A.C. (Ard)

Geboorteplaats en -datum:
Boxmeer, 21-06-1978

Woonplaats:
Oudewater



Huidige functie:

- Consultant bij BDO Business Control BV.

Onderwijs:

- Doctoraal bedrijfskunde, afstudeervariant Strategie, Marketing en Distributie, aan de Radboud Universiteit Nijmegen (1999 - 2002)
- Bedrijfseconomie aan de Hogeschool van Utrecht (1995 - 1999)
- Havo, St. Antonius-College te Gouda (1990 - 1995)

Loopbaan:

- 2009 - heden Secretaris Raeflex
- 2008 - heden Consultant bij BDO CampsObers Business Control B.V.
- 2004 - 2008 Consultant bij Jac's den Boer en Vink B.V. Bedrijfseconomisch adviesbureau voor non-profitorganisatie.
- 2002 - 2004 Management Trainee bij Gouderak BV. (onderdeel Deli NV.)

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam

visitatieweek: 44 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : de heer drs. A.C. Lucassen

Geboortedatum : 21-06-1970

Handtekening : 

Datum : 30-07-2010

Fortisbank: 2422.62.791

KvK : 30233756

© Raeflex benoeming vs vs. 2.0

Raeflex Catharijnesingel 56 / 3517 GE Utrecht / Postbus 8068 / 3503 RB Utrecht / (030) 230 31 50 / www.raeflex.nl / info@raeflex.nl

Bijlage 3 **Beoordelingskader voor visitatie**

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 3.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vijf prestatievelden te weten:

1. Presteren naar ambities en doelen;
2. Presteren naar opgaven;
3. Presteren volgens stakeholders;
4. Presteren naar vermogen en efficiency;
5. Governance.

Bij de uiteindelijke beoordeling tellen de gerealiseerde prestaties ('harde' prestaties) bij de eerste vier prestatievelden voor 70%. Daarnaast beoordeelt de commissie de gebieden: kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties (PDCA-cyclus). De resultaten op de overige standaarden tellen elk voor 10%.

Governance vormt een uitzondering. Daar gelden alle onderdelen gelijk (voor 20% mee). De vier prestatievelden en governance bepalen het eindcijfer van de corporatie.

De totaaloordelen worden beschreven in termen van: excellent (cijfer 10-9), goed (cijfer 8-7), (bijna) voldoende (cijfer 6-5) en onvoldoende (cijfer 4 en lager). Het is aan de commissie om het oordeel cijfermatig nader te specificeren. Bij de beschrijvingen van de cijfers hanteren we een uniforme formulering. De cijfers worden als volgt verwoord:

- 10 = voldoet uitmuntend
- 9 = voldoet zeer goed
- 8 = voldoet goed
- 7 = voldoet ruim voldoende
- 6 = voldoet / voldoende
- 5 = bijna voldoende
- 4 = voldoet onvoldoende
- 3 = voldoet zeer onvoldoende
- 2 = voldoet slecht
- 1 = voldoet zeer slecht

Beoordelingen per prestatieveld

Beoordeling Presteren naar ambities en doelen

Uitmundend (10-9)

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de ambities en doelen.

Goed (8-7)

De ambities en doelen zijn bijna behaald.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De ambities en doelen worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

Onvoldoende (4 en lager)

De ambities en doelen worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

Beoordeling Presteren naar opgaven

Uitmundend (10-9)

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de opgaven.

Goed (8-7)

De opgave is bijna behaald.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De opgaven worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

Onvoldoende (4 en lager)

De opgaven worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

Beoordeling Presteren volgens stakeholders

Uitmundend (10-9)

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

Goed (8-7)

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, bijna alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, enkele van de in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

Onvoldoende (4 en lager)

Slechts een of twee van de volgende aspecten zijn van toepassing op de corporatie:

- de corporatie kent alle relevante stakeholders,
- de stakeholders kennen de opgaven van de corporaties in het werkgebied,
- de stakeholders zijn onderbouwd tevreden,
- alle in het toetsingskader genoemde bronnen (zie hieronder) zijn aanwezig.
 - Stakeholdersregister;
 - Documenten met opvattingen van stakeholders;
 - Verslagen van overleg met stakeholders;
 - Onderzoeken tevredenheid;
 - Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

Beoordeling Presteren naar vermogen en efficiency

Uitmuntend (10-9)

De corporatie heeft volledig inzicht in haar financiële mogelijkheden. Op alle vragen is met een ja geantwoord. Daarnaast heeft de corporatie deze resultaten niet toevallig behaald. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De resultaten gelden de afgelopen vier jaar en vertonen een trend hoog te blijven. De prestaties zijn in vergelijking met branchegenoten uitmuntend en de doelen zijn ambitieus.

Goed (8-7)

De corporatie heeft vrijwel alle vragen met een ja beantwoord. De corporatie heeft nog geen optimaal inzicht in haar resterende vermogen en extra leencapaciteit waardoor de corporatie niet volledig op de hoogte is of er maximaal gepresteerd wordt. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De corporatie heeft nog niet geheel uitgewerkte of vage plannen om in de nabije toekomst extra vermogen in te zetten voor prestaties.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De corporatie heeft de helft van de vragen met een 'ja' beantwoord. Dit geldt in ieder geval voor de bedrijfswaarde/volkshuisvestelijk vermogen, de investeringen en de solvabiliteit. De corporatie zet haar vermogen voldoende in. De corporatie heeft geen beeld van de extra mogelijkheden om prestaties te leveren en reageert daarin reactief.

Onvoldoende (4 of lager)

De corporatie heeft onvoldoende beeld van de basisgegevens: bedrijfswaarde, volkshuisvestelijk vermogen, solvabiliteit en voorgenomen investeringen. De corporatie zet haar vermogen onvoldoende in.

Beoordeling Governance

Uitmuntend (10-9)

Alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van 'Goed bestuur' en t.a.v. 'Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

Goed (8-7)

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

(Bijna) Voldoende (6-5)

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan de meeste normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert nog niet dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode; nog niet alles is op orde.

Onvoldoende (4 of lager)

Er zijn vrijwel geen documenten aanwezig; aan weinig normen wordt voldaan. De corporatie functioneert niet of onvoldoende conform de regels van goed bestuur en maatschappelijke verantwoording.

Bijlage 4 **Overzicht doelstellingen en prestaties**

Doelstellingen, meetbare opgaven en prestaties uit het ondernemingsplan en de zelfevaluatie per prestatieveld.

Presteren naar ambities en doelen

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
SVB Denken	<p><i>Ondernemingsplan 2007 - 2011</i></p> <p>Het kunnen weten en kunnen besluiten hoe het onroerend goed moet worden aangepast aan de strategie van SOR.</p>	<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>Er is een start gemaakt met het structureren van het strategisch voorraadbeleid. Strategische uitgangspunten zijn vastgesteld. Met het strategisch voorraadbeheer wordt invulling gegeven aan de beoogde kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling.</p> <p>SOR onderhoudt geen reguliere contacten met de Stadregio Rotterdam. Op gemeentelijk niveau zijn er diverse contacten. Dit geldt voor de gemeente Rotterdam, als ook voor de andere gemeenten waar SOR bezit heeft.</p> <p>In Rotterdam zijn de contact voornamelijk gericht op het maken van productieafspraken. Op het gebied van de sociale en maatschappelijke prestaties heeft de gemeente Rotterdam een aanmerkelijk minder concreet programma. In 2009 is wel aandacht besteed aan woonservice gebieden.</p> <p>Met de gemeente Rotterdam zijn</p>		5,0

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		afspraken gemaakt over investeringen in Vogelaarwijken en bijdragen aan verbetering van het leefklimaat.		
		<p><i>Strategisch voorraadbeleid 2009</i></p> <p>Het bezit is gelabeld met als doel sturing te geven aan het beheer van de complexen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doorexpluiten; 5610 vhe. • Vernieuwen; 465 vhe. • In stand houden; 435 vhe. • Verkoop; 300 vhe. • Herbezinnen; 414 vhe 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Aansturen huismeesters naar afdeling woondiensten. 			
	<ul style="list-style-type: none"> • PvA beheer en organisatie voor het bewonersoverleg. 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Netto huur en inkomen bij woningtoewijzing. Aan juiste doelgroep toewijzen. 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Bereikbare woningen eerst toewijzen aan inkomens onder de maximale huursubsidiegrens. 			
SVB Doen	<p><i>Ondernemingsplan 2007 - 2011</i></p> <p>Het hebben van een voorraad die is aangepast en kan worden aangepast aan de strategie van SOR.</p> <p>Doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toegankelijkheid nieuwe en aangepaste woningen op viersterren niveau (rolstoelrollator-toeganke- 	<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De vastgoed portefeuille is toegenomen met ruim 170 vhe door oplevering van de eerste van Ommeloop, De Regenboor en de Lombarde. • Huurprijs voor betaalbare woningen is vastgesteld op € 570. <p>Ultimo 2009 bestaat</p>	<p><i>Strategienota 2010</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De instroom bij SOR komt voor 50% uit de leeftijdsklassen 55-65. • SOR heeft in Rotterdam voor 50% van alle 55-plussers van de primaire doelgroep een 55-plus woning. • Het ontwikkelen van 200 woningen, waarvan een 	8,0

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> • lijk). • Aandeel drie kamer woningen in het bezit vergroten van 45% naar 75% in 2016 (4.600 vhe). • Aandeel bereikbare woningen blijft tenminste 65%. • Toename van het aantal bereikbare woningen tot 3.900 in 2016. • Aantal verzorgingshuis-plaatsen halveren en tenminste vervangen door woningen in woonzorg-complexen. • Aantal verhuureenheden in de regio opvoeren tot tenminste 10%, maar bij voorkeur tot 15% van het bezit. • Projecten voldoen indien mogelijk aan de criteria van groen-financiering, dus tenminste de energiebesparing realiseren dat het bouwbesluit voorschrijft. • Aanpakken 2000 vhe om 600 extra vhe te realiseren. • Renovatie 619 woningen (gemiddeld € 60.000 per woning). • Afstoten 349 eenheden die niet passen in strategie SOR. • Het realiseren van 1000 extra vhe tot 2016 (7.488 vhe). • Totale investering tot 2016 van € 521 miljoen. 	<p>de vastgoed portefeuille van SOR uit 7.383 vhe. Dit bezit is verdeeld over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tot en met twee kamers; 2.351 vhe. • Vanaf drie kamers; 2.354 vhe. • Sociale huur; 3.899 vhe. • Vrije sector; 806 vhe. • Rotterdam; 4.293 vhe. • Randgemeenten; 412 vhe. • Verpleging en verzorging; 2072 vhe. • Bedrijfs-onroerendgoed 696 vhe. <p>In 2009 zijn er 115 woningen, 57 eenheden verpleging en verzorging en 2 eenheden bedrijfs-onroerendgoed toegevoegd. Tevens zijn er 2 woningen gesloopt.</p> <p>De voorziene afname op het gebied van intramurale capaciteit is tot op heden nog niet waar te nemen. Dit wordt veroorzaakt door het uitblijven van nieuwe regelgeving. Dit is gunstig vanwege de rentabiliteit, maar minder gunstig vanwege het niet bereiken van de doelstelling.</p> <p>Projectontwikkeling:</p> <p>Financieel afgerekend:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Plussenburgh 	<p>project ten noorden van Rotterdam wordt gerealiseerd.</p> <p><i>Begroting 2010</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Het verkopen van vier complexen (Eilanden, De Vlietburg, De Wartburg en Prinsenhof). • Bezit stijgt van 7.060 vhe in 2010 naar 8.320 vhe in 2019. 	

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>(104 appartementen) is in 2006 opgeleverd, door conflicten echter pas in 2009 afgerekend.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbouwing kantoor SOR wat in 2005 is aangetrokken is in 2009 afgerond. <p>Opgeleverd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Woonzorg-complex De Lombarde is opgeleverd (74 woningen, 36 verpleegplaatsen en 10 plaatsen dagbehandeling) • Woonzorg-complex De Schans is opgeleverd (88 woningen, 42 verzorgingsplaatsen, 739 m2 zorginfrastructuur en 600m2 commerciële ruimten). • Palliatiefcentrum De Regenboog is opgeleverd (6 plaatsen voor somatische zorg, 95 m2 voor extramurale zorg). • De Ommeloop fase 1 is opgeleverd (115 appartementen). <p>In uitvoering:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Binnenhoftoren (101 appartementen in het luxe marktsegment en 1.450 m2 commerciële ruimten). • Serviceflat Rubroek (modernisering/renovatie 215 woningen). • Geuzehof (91 appartementen). • Hofje (1 		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>driekamerwoning)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het Facet fase 1 (verzorgingshuis met 54 plaatsen, 6 zelfstandige woonruimten en 1.000 m2 zorgruimte.) Daarnaast wordt door SOR een basisschool opgeleverd in opdracht en eigendom van de basisschool is ontwikkeld. • De BuitenBan (111 appartementen, 4.500 m2 commerciële ruimten en een cultuurhuis). • De Berlagehof (84 appartementen, 9 woningen, 16 penthouses, een gemeenschappelijke ruimte, een café en 1000 m2 verhuurbare ruimte). <p>In voorbereiding:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Ommeloop fase 2 (86 serviceappartementen). • De Gravin (203 appartementen, 42 verpleegeenheden, 2100m2 zorginfrastructuur en 2200m2 commerciële ruimten). • Het Facet fase 2 (149 appartementen) • Hof van Telders (132 appartementen, 600 m2 commerciële ruimten). • De Meerval (137 appartementen). • Theeschenkerij Vroesenpark (140m2 commerciële ruimten). 		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<ul style="list-style-type: none"> • De Hoeksteen (renovatie van 196 woningen). <p>Initiatieven:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herontwikkeling Sonneburg, Rotterdam Zuid. • De Vijf Havens, Rotterdam Zevenkamp. • Ontwikkeling Fazantenlaan, Oostvoorne. • Ontwikkeling Molenpolder, Numansdorp. • Ontwikkeling Koninginneweg, Zuid Beijerland. • Ontwikkeling locatie postkantoor/ bijbelschool Oud-Beijerland. • Uitbreiding keuken Catherina Gasthuis Brielle. • Boerderij Dijkzicht, Oud Beijerland. <p>Vervallen Walenburgerhof fase 1</p> <p>Onderhoud:</p> <p>Het budget voor klachten- en mutatieonderhoud is in 2009 met 35% overschreden. Deze overschrijding wordt voornamelijk veroorzaakt door aanpassingen wegens brandveiligheid en legionellabesmetting.</p> <p>83% van de zelfstandige vhe valt in de categorie sociale huur.</p> <p>Met betrekking tot het huurprijsbeleid volgt SOR het wettelijk kader. In een aantal complexen vindt huurharmonisatie plaats.</p>		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p><i>Jaarverslag 2008</i></p> <p>In totaal bezit SOR ultimo 2008 7.210,5 vhe. Deze kunnen worden uitgesplitst in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociale huur; 3.900 vhe. • Vrije sector; 692 vhe. • Verzorging, verpleging; 2.014,5 vhe. • Overig; 604 vhe. <p>Projectontwikkeling:</p> <p>Complex de nachtegaal is overgedragen aan woonbron (123 vhe) omdat dit complex niet past binnen de doelstelling van SOR.</p> <p>Financieel afgewikkeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter Hoogerbrugge I (154 service-woningen). <p>Opgeleverd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Woonzorg-complex De Lombarde is opgeleverd (74 woningen, 36 verpleegplaatsen en 10 plaatsen. • Woonzorg-complex De Schans is opgeleverd (88 woningen, 42 verzorgingsplaats en, 739 m2 zorginfrastructuur en 600m2 commerciële ruimten). <p>In uitvoering:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Binnenhoftoren (101 appartementen in het luxe marktsegment en 1.450 m2 commerciële ruimten). • Serviceflat Rubroek 		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>(modernisering/ renovatie 215 woningen).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palliatiefcentrum De Regenboog (6 plaatsen voor somatische zorg, 95 m2 voor extramurale zorg). • De Ommeloop (sloop 243 zelfstandige woningen en nieuwbouw 201 appartementen en verhuurbare ruimten). <p>In voorbereiding:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Plantage (91 drie- en vierkamer-appartementen). • De Gravin (203 appartementen, 42 verpleeg-eenheden, 2100m2 zorginfrastructuur en 2200m2 commerciële ruimten). • Nieuwe Tiendweg (149 appartementen, verpleeghuis met 54 plaatsen, dorpsplein en basisschool). • Hof van Telders (132 appartementen, 600 m2 commerciële ruimten). • De Meerval/Alver (137 appartementen en 1000m2 commerciële ruimte). • Theeschenkerij Vroesenpark (140m2 commerciële ruimten). • Walenburghof I • De Berlagehof (84 appartementen, 9 woningen, 16 penthouses, een 		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>gemeenschappelijke ruimte, een café en 1000 m2 verhuurbare ruimte).</p> <p>Initiatieven:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Upgrading De Hoeksteen. • Het ontwikkeling van het verzorgingstehuis Sonneburgh, Rotterdam Zuid. • De Vijf Havens, Rotterdam Zevenkamp. • Seniorenwoningen Fazantenlaan, Oostvoorne. • Seniorenwoningen De Haven Numansdorp. • Seniorenwoningen Oostbinnenhaven Zuid-Beijerland. • Hofje Vrouw Groeneveld • Ontwikkeling TPG-locatie Oud Beijerland. 		
		<p><i>Jaarverslag 2007</i></p> <p>In totaal bezit SOR ultimo 2007 6.680,5 vhe. Deze kunnen worden uitgesplitst in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociale huur; 3.410 vhe. • Vrije sector; 538 vhe. • Verzorging, verpleging; 2.093,5 vhe. • Overig; 409 vhe. <p>In 2007 zijn geen projecten opgeleverd.</p> <p>Ultimo 2007 heeft SOR overeenstemming bereik met woningstichting PWS omtrent de overdracht van vier complexen en een ontwikkelingslocatie inclusief plan. Het betreft 230</p>		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>levensloopbestendige woningen en circa 10.000 m² verhuurbare ruimten in Hoogvliet, 182 woningen en 4.300 m² verhuurbare ruimten in de wijk Nesseland en 70 woningen in de wijk Het Lageland. De juridische levering vindt uiterlijk 1 juli 2008 plaats.</p>		
		<p><i>Jaarverslag 2006</i></p> <p>In totaal bezit SOR ultimo 2006 6.436 vhe. Deze kunnen worden uitgesplitst in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociale huur; 3.551 vhe. • Vrije sector; 523 vhe. • Verzorging, verpleging; 2093,5 vhe. • Overig; 273,5 vhe. <p>Opgeleverd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plussenburgh (88 driekamerwoning en 16 vierkamer-appartementen) 		
		<p><i>Strategisch voorraadbeleid 2009</i></p> <p>Productlabels zijn bedoeld om sturing te geven aan de aansluiting bij de veranderlijke markt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wonen met basisservice; 1935 vhe. • Wonen met extra service 695 vhe. • Woonzorg-complex; 2072 vhe. <p>De huidige verpleeghuisbedden dienen de komende 10 jaar met 50% gereduceerd te worden. De resterende bedden worden omgezet in verpleeghuis-eenheden.</p>		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
Dienstverlening	<p><i>Ondernemingsplan 2007 - 2011</i></p> <p>Tevreden klanten</p> <p>Doelstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oprichten en ondersteunen bewoners-commissies • Inzetten opbouwwerk bij bewonersgroepen in transitie. • Activiteiten organiseren waar huurders niet meer zelf toe in staat zijn. • Experimenteren met inzetten woonzorg-consulent. • Totale investering in wijk- en sociaal beheer bedraagt in de periode tot 2016 € 3,5 mln. • Investeren in de interne organisatie om naar buiten toe een gezicht te kunnen vormen. 	<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>In overleg met de gemeente is er een proef gedaan met betrekking tot lokaal maatwerk inzake woonruimteverdeling. Dit met als doel om een goed functionerende woongemeenschap te creëren.</p> <p>De directe omgeving van complexen valt buiten het vizier van SOR, omdat er meestal sprake is van direct aangrenzend openbaar gebied dat door de gemeente wordt onderhouden. SOR houdt toezicht op het ontstaan van eventuele obstakels.</p> <p>In nieuwe projecten wordt de directe omgeving van een complex meegenomen in de ontwikkeling.</p> <p>Via het huurders-platform worden de bewoners beleidsmatig bij SOR betrokken. Op jaarbasis zijn er 5 bijeenkomsten. Het huurdersplatform heeft een adviserende functie.</p> <p>SOR kiest voor een beheermodel dat er op gericht is om met name die bewoners te ondersteunen voor wie het in contact blijven met de burens en de wijk moeilijker wordt.</p> <p>Dit doet SOR door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunen zelf-werkzaamheid. • Inschakelen zorg- en welzijns-instellingen. • Het bevorderen 	<p><i>Strategienota 2010</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiezen voor product-verbreding en aanpassen verhuurmethode. • Belonen trouwe huurders. 	8,0

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>van onderlinge contacten door het oprichten van bewonerscommissies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het Toepassen van lokaal maatwerk. <p>Ultimo 2009 heeft SOR 49 complexen in beheer, waarvan er in 27 een bewonerscommissie en in 5 een activiteitencommissie actief is.</p> <p>Middels de ontwikkeling van de Theeschenkerij in het Vroesenpark wil SOR haar huurders en andere (wijk) bewoners een prettig verblijf in het park bieden en de wijkfunctie van het park bevorderen.</p> <p>SOR heeft met twaalf instellingen huur- en samenwerkingsovereenkomsten. Met twee instellingen wordt regulier op directieniveau overlegd, waarbij de samenwerkingsstrategie besproken wordt.</p>		
		<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>In 2008 is totaal aan € 250.000 begroot aan sociaal maatschappelijk beheer begroot. De inzet toont zich als financiële bijdrage, maar ook door de inzet van personeel.</p>		
		<p>Uitkomst tevredenheids-enquete is overwegend positief. (Er wordt binnen SOR niet gewerkt met een normering.)</p> <p>Uit onderzoek van BING research (2009/2010) blijkt</p>		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>een gemiddelde klanttevredenheid van 7,1. Opvallend is dat het imago van SOR bij niet klanten beter is dan bij klanten</p> <p>Uit onderzoek van Marketing Consultancy BV in 2009 blijkt dat de scores ten opzichte van het vorige meetmoment zijn gedaald.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 'De woning' scoort een 7,4. • 'De dienstverlening' scoort een 7,0. • 'Veiligheid' scoort een 6,7. <p>SOR investeert actief in domotica. Hiervoor zijn afspraken gemaakt met Erasmusbrug B.V.. Deze afspraken zijn vastgelegd in een service level agreement.</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> • Het huidige sociaal beheer analyseren in relatie tot onderzoek naar woon (omgevings)wensen. 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Opzetten klantvriendelijke balie. 	<p><i>Jaarverslag 2008</i></p> <p>Na de training in klantgericht en resultaatgericht werken is de Front Office beter toegerust op het bedienen van klanten door het vormen van beheersteams met een integrale taak.</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> • Benoemen innovatiedoelen. 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Invoering leefstijlen op het gebied van woningtoewijzing. 			
Continue doelmatige organisatie	<p><i>Ondernemingsplan 2007 - 2011</i></p> <p>Betrokken medewerkers</p>			6,0

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	Doelmatige processen <ul style="list-style-type: none"> • PvA Legionella-bacterie. • Uitvoeren automatiseringsprojecten. • Analyse wijze van inkopen ten behoeve van onderhoud en servicekosten. • Een positieve aanpak van de (vermeende) werkdruk bij de onderhoudsopzichters. 		<i>Strategienota 2010</i> <ul style="list-style-type: none"> • Opstellen PvA verbetering inkoop. 	
	HRM <ul style="list-style-type: none"> • Organisatie analyse van de afdeling woondiensten. • PvA competentie-management • Uitwerken personeels-beleidsplan 	<i>Jaarverslag 2009</i> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een start gemaakt met competentie-management. • Groei personeelsbestand met 10% (komt voor uit omschakeling tussen externe en interne krachten). 		
		<i>Jaarverslag 2008</i> <p>In 2008 is een structuurverandering doorgevoerd. Alle medewerkers zijn getraind op klantgericht en resultaatgericht werken. Daarnaast is de organisatie versterkt in de top om SOR verder te professionaliseren.</p>		
		<i>Jaarverslag 2007</i> <p>SOR heeft gekozen voor een inrichting van de organisatie naar expertise, competentie en karakteristieken van het product. Gestreefd wordt naar integraal management waarbij de eindverantwoordelijkheid bij de bestuurder ligt.</p>		
	Leiderschap <ul style="list-style-type: none"> • Consequenties trekken uit de kwaliteit van het 		<i>Strategienota 2010</i> <ul style="list-style-type: none"> • Opstellen PvA implementatie 	

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	projectmanagement. <ul style="list-style-type: none"> MT trainen in leiderschapsstijlen. 		automatisering projectplan. <ul style="list-style-type: none"> Verbeteren projectadministratie. 	
	Beheerste organisatie <ul style="list-style-type: none"> PvA realisatie Queeste (bieden van huisvesting aan 10% van de 75-plussers in de stadsregio Rotterdam). PvA opzet SVB. Definiëren beheers-concept SVB. Vaststellen condities realisatie nieuwe woonzorg-complexen. Systematisch volgen van klachten. Modernisering IT-beheer. Opbouw marketingkennis. SVB concretiseren Minimaal 75% van de voorraad bereikbaar laten zijn met huursubsidie. Analyse behoefte specifieke opvang voor oudere dak- en thuislozen. 	<i>Jaarverslag 2009</i> Er is een start gemaakt met het structureren van het strategisch voorraadbeleid. Strategische uitgangspunten zijn vastgesteld. Met het strategisch voorraadbeheer wordt invulling gegeven aan de beoogde kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling.	Uitwerken Strategisch Voorraadbeleid	
	Planning & control <ul style="list-style-type: none"> PvA in beeld brengen belangrijkste AO processen. Vereenvoudigen complexiteit van de administratie. Opstellen draaiboek kwartaal- en jaarafsluiting. Versnelling kwartaal-rapportages. Analyse interne cijfers. Huidige tool en proces bedrijfs-waardeberekening en meerjaren-begroting evalueren 		<i>Strategienota 2010</i> <ul style="list-style-type: none"> Verbeteren management-informatie. Opstellen AO beschrijving cruciale bedrijfs-processen. 	

Presteren naar opgaven

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen		<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>Ultimo 2009 bestaat de vastgoed portefeuille van SOR uit 7.383 vhe. Dit bezit is verdeeld over:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tot en met twee kamers; 2.351 vhe. Vanaf drie kamers; 2.354 vhe. Sociale huur; 3.899 vhe. Vrije sector; 806 vhe. Rotterdam; 4.293 vhe. Randgemeenten; 412 vhe. Verpleging en verzorging; 2072 vhe. Bedijfs-onroerendgoed 696 vhe. 		8,0
		<p><i>Jaarverslag 2008</i></p> <p>In totaal bezit SOR ultimo 2008 7.210,5 vhe. Deze kunnen worden uitgesplitst in:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sociale huur; 3.900 vhe. Vrije sector; 692 vhe. Verzorging, verpleging; 2.014,5 vhe. Overig; 604 vhe. 		
		<p><i>Jaarverslag 2007</i></p> <p>In totaal bezit SOR ultimo 2007 6.680,5 vhe. Deze kunnen worden uitgesplitst in:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sociale huur; 3.410 vhe. Vrije sector; 538 vhe. Verzorging, verpleging; 2.093,5 vhe. Overig; 409 vhe. 		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p><i>Jaarverslag 2006</i></p> <p>In totaal bezit SOR ultimo 2006 6.436 vhe. Deze kunnen worden uitgesplitst in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociale huur; 3.551 vhe. • Vrije sector; 523 vhe. • Verzorging, verpleging; 2093,5 vhe. • Overig; 273,5 vhe. 		
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	Verbeteren 196 woningen	Onderhoud: Het budget voor klachten- en mutatieonderhoud is in 2009 met 35% overschreden. Deze overschrijding wordt voornamelijk veroorzaakt door aanpassingen wegens brandveiligheid en legionellabesmetting.		8,0
		<p>Participatie diverse convenanten woonservice gebieden. Deze convenanten zijn gericht op het optimaliseren van zorg en dienstverlening in deelgemeenten van Rotterdam. Deze convenanten dienen uitgewerkt te worden in een concreet actieplan waarin activiteiten en een rolverdeling tussen de verschillende participanten wordt overeengekomen.</p> <p>Uitkomst tevredenheidsenquête is overwegend positief. (Er wordt binnen SOR niet gewerkt met een normering.)</p> <p>Uit onderzoek van BING research (2009/2010) blijkt een gemiddelde klanttevredenheid van 7,1. Opvallend is dat het imago van SOR bij niet klanten beter is dan bij klanten</p>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>Uit onderzoek van Marketing Consultancy BV in 2009 blijkt dat de scores ten opzichte van het vorige meetmoment zijn gedaald.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 'De woning' scoort een 7,4. • 'De dienstverlening' scoort een 7,0. • 'Veiligheid' scoort een 6,7. 		
Leefbaarheid	<p><i>Uitvoeringsovereenkomst 2009 Rotterdamse krachtwijken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nieuwbouw Walenburgerhof (Totale investering 19,4 mln, waarvan 6,5 mln onrendabel). • Renovatie Rubroek service (aanvullende investering 1,6 mln, waarvan 1,6 mln onrendabel). • Nieuwbouw Theeschenkerij (Totale investering 754 k, waarvan 522 k onrendabel). • Renovatie Hofje van Vrouwe Groenevelt (Totale investering 327k, waarvan onrendabel 269k) • Beschikbaar stellen van 2.000 euro tbv. Welzijns- en sociale ondersteuning complex Abtshove. • Beschikbaar stellen van 8.000 euro tbv. Welzijns- en sociale ondersteuning complex Heulbrug. • Beschikbaar stellen van 7.000 euro tbv. Welzijns- en sociale ondersteuning complex De Kolk. • Beschikbaar stellen van 2.000 euro tbv. Welzijns- en sociale ondersteuning complex Ka Fook Mansion. • Beschikbaar stellen van 30.000 euro tbv. ondersteuning Mekan. • Beschikbaar stellen 	<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Walenburgerhof fase 1 voortijdig beëindigd wegens terugtrekken ontwikkelpartners • Renovatie Rubroek in uitvoering genomen. • Nieuwbouw Theeschenkerij in uitvoering genomen. • Renovatie Hofje van Vrouwe Groenevelt in uitvoering genomen. • Aan Mekan is een financiële bijdrage gegeven voor een doorstart. Inmiddels worden er weer activiteiten ondernemen. 		7,0

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	van 13.000 euro tbv. Welzijns- en sociale ondersteuning complex Prinsenhof.			
	<p><i>Uitvoeringsovereenkomst 2008 Rotterdamse krachtwijken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Renovatie dienstencentrum Crooswijk & Rubroek service (Totale investering 13,5 mln, waarvan 3,1 mln onrendabel). • Nieuwbouw de schans (Totale investering 13,2 mln, waarvan 3,3 mln onrendabel). • Beschikbaar stellen van 7.000 euro tbv. Welzijnsondersteuning Abtshove. • Beschikbaar stellen van 7.000 euro tbv. Welzijnsondersteuning Heulbrug. • Beschikbaar stellen van 64.000 euro tbv. sociale ondersteuning bewoners KA FOOK en De Schans. • Beschikbaar stellen van 25.000 euro tbv. ondersteuning MEKAN. • Beschikbaar stellen van 25.000 euro tbv. welzijnsondersteuning De Kolk. • Beschikbaar stellen van 8.000 euro tbv. welzijnsondersteuning Prinsenhof. 	<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Walenburgerhof fase 1 voortijdig beëindigd wegens terugtrekken ontwikkelpartners • Renovatie Rubroek in uitvoering genomen. • Nieuwbouw De Schans in uitvoering genomen. 		
Bijzondere doelgroepen	<p><i>Woonafspraken Rotterdam – SOR (2008 – 2012)</i></p> <p>Afspraken inzake voor ouderen geschikte woning en aanverwante faciliteiten</p>	<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>De voorziene afname op het gebied van intramurale capaciteit is tot op heden nog niet waar te nemen. Dit wordt veroorzaakt door het uitblijven van nieuwe regelgeving. Dit is gunstig vanwege de rentabiliteit, maar minder gunstig vanwege het niet bereiken van de doelstelling.</p>		
		Participatie diverse convenanten woonservice gebieden.		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		Deze convenanten zijn gericht op het optimaliseren van zorg en dienstverlening in deelgemeenten van Rotterdam. Deze convenanten dienen uitgewerkt te worden in een concreet actieplan waarin activiteiten en een rolverdeling tussen de verschillende participanten wordt overeengekomen.		
Bouwproductie	<p><i>Woonafspraken Rotterdam – SOR (2008 – 2012)</i></p> <p>2008: start bouw 175 woningen 2009: start bouw 215 woningen 2010: start bouw 100 woningen 2012: start bouw 120 woningen</p>	<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>256 vhe in Rotterdam uitvoering genomen (inclusief verzorgingsplaatsen).</p>	<p><i>Woonafspraken Rotterdam – SOR (2008 – 2012)</i></p> <p>2010: start bouw 100 woningen 2012: start bouw 120 woningen</p>	8,0
		<p><i>Jaarverslag 2008</i></p> <p>307 vhe in Rotterdam in uitvoering genomen.</p>		
Stedelijke vernieuwing		<p>SOR is actief in diverse sloop/nieuwbouw projecten. Voorbeelden hiervan zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kantoor SOR Botersloot. • Woonzorgcomplex de Lombarde IJsselmonde. • Woonzorgcomplex De Schans Delfshaven. • Palliatief centrum De Regenboog. • De Binnenhof Toren • Renovatie serviceflat Rubroek in Crooswijk. • Hofje van Vrouwe Groenvelt. • De Gravin, Oud-Beijerland. • Hof van Telders. • De Meerval, Rotterdam Hoogvliet • De Hoeksteen, Oosterflank 		7,0

Presteren volgens stakeholders

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaartal)	Geprogrammeerde prestaties (jaartal)	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen		Ultimo 2009 heeft SOR 3.899 vhe in het sociale huursegment. Dit is conform de eigen ambitie		8,0
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten		<p>Binnen diverse deelgemeenten zijn convenanten gesloten gericht op het optimaliseren van zorg en dienstverlening.</p> <p>Via het huurdersplatform worden de bewoners beleidsmatig bij SOR betrokken. Op jaarbasis zijn er 5 bijeenkomsten. Het huurdersplatform heeft een adviserende functie.</p>		8,0
Leefbaarheid	Zie oa. prestatieafspraken met de gemeenten.	<p>SOR participeert in de uitvoeringsovereenkomst Rotterdamse krachtwijken en geeft invulling aan de gemaakte afspraken.</p> <p>SOR kiest voor een beheermodel dat er op gericht is om met name die bewoners te ondersteunen voor wie het in contact blijven met de burens en de wijk moeilijker wordt.</p> <p>Dit doet SOR door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunen zelfwerkzaamheid. • Inschakelen zorg- en welzijnsinstellingen. • Het bevorderen van onderlinge contacten door het oprichten van bewonerscommissies. <p>Ultimo 2009 heeft SOR 49 complexen in beheer, waarvan er in 27 een bewonerscommissie en in 5 een activiteitencommissie actief is.</p>		6,0
Bijzondere doelgroepen	Zie oa. prestatieafspraken met de gemeenten.	SOR heeft met twaalf instellingen huur- en samenwerkings-		

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaartal)	Geprogrammeerde prestaties (jaartal)	Cijfer
	<p><i>Overeenkomst SOR – Zorggroep Rijnmond</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Partijen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het strategisch voorraadbeleid. Gezamenlijk wordt een langetermijn beleidsplan ontwikkeld. <p><i>Overeenkomst SOR – De stromen</i></p> <p>Overeenkomst met betrekking tot de zorg en welzijn in Servicecomplex Te Hoogerbrugge</p>	overeenkomsten. Met twee instellingen wordt regulier op directieniveau overlegd, waarbij de samenwerkingsstrategie besproken wordt.		
Bouwproductie	Zie oa. prestatieafspraken met de gemeenten.	In 2009 zijn 256 vhe in Rotterdam in uitvoering genomen (inclusief verzorgingsplaatsen). In 2008 zijn 307 vhe in ontwikkeling genomen. (zie presteren naar opgaven).	<p><i>Woonafspraken Rotterdam – SOR (2008 – 2012)</i></p> <p>2010: start bouw 100 woningen 2012: start bouw 120 woningen</p>	8,0
Stedelijke vernieuwing	Zie oa. prestatieafspraken met de gemeenten.	SOR is actief in diverse projecten gericht op stedelijke vernieuwing (zie presteren naar opgaven).		7,0

Presteren naar vermogen en efficiency

Visie van Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam op economisch rendement vermogen

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet	<i>Gegevens Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)</i>	Het CFV concludeert in haar brief van 4 juni 2010 dat de voorgenomen activiteiten in de periode 2010-2014 passend zijn bij de vermogenspositie van de corporatie.	6,0
	<i>Investering versus financieringsruimte</i>	<p>Ten aanzien van de geplande investeringen die opgenomen zijn in de meerjarenbegroting 2010-2020 hebben zich ontwikkelingen voorgedaan. De ontwikkelingen hebben betrekking op de WSW borging (wegvallen borging boven huurprijs € 647), mogelijke VPB plicht en investeringsmogelijkheden. Deze ontwikkelingen zijn doorgerekend met de meerjarenbegroting 2010-2020 als basis. Op basis van drie scenario's (slecht, normaal en goed) zijn de gevolgen voor het resultaat, kasstroom en solvabiliteit in beeld gebracht.</p> <p>De belangrijkste conclusie is dat de groeimogelijkheden van SOR op basis van de doorrekening beperkt zijn. Op grond van strategische keuzes zal bepaald moeten worden in welke gemeente welk bezit toegevoegd zou moeten. De groeimogelijkheden kunnen vergroot worden door bezit af te stoten. Hierdoor kan bezitverjonging worden doorgevoerd. De verkoop moeten worden ingegeven vanuit het strategisch voorraadbeleid.</p>	
	<i>Jaarrekening 2009 accountantsverslag 2009</i>	Het bezit wordt gewaardeerd tegen historische kostprijs. De bedrijfswaarde is als toelichting opgenomen.	
	WSW	Het WSW beoordeelt de onderpandwaarde van het door een corporatie ingezet bezit op de WOZ waarde. Op basis hiervan is de onderpandwaarde van uw corporatie onvoldoende. Bij veel zogenaamde sectorale corporaties is dit zo. Omdat SOR zich met name richt op de huisvesting van ouderen bepaalt het WSW de onderpandwaarde op basis van 95% van de bedrijfswaarde. Hiervan uitgaande is de onderpandwaarde van SOR Voldoende. De totale borgingsruimte bedraagt € 335.056.100.	
De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstellingen geformuleerd	Accountantsverslag 2009	Voor het te behalen rendement wordt door de accountant een norm gehanteerd van 2,9%	5,0

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
ten aanzien van het beoogde economisch rendement op het (eigen) vermogen			
		Het rendement ligt stabiel boven de norm	
	<i>Managementletter 2009</i>	Uit een gesprek met de adjunct-directeur vastgoed is naar voren gekomen dat SOR geen rendementseisen heeft vastgelegd. De directeur/bestuurder heeft aangegeven geen voorstander te zijn van een dergelijk geformaliseerd toetsingskader. Er worden door SOR wel enkele randvoorwaarden gehanteerd. De door SOR gekozen werkwijze past bij de organisatie.	
	<i>Jaarverslag 2009</i>	Ontwikkeling Rentabiliteit Eigen Vermogen ultimo boekjaar: 2009: 2,5% 2008: 7,6% 2007: 10,5% 2006: 11,7%	
De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	<i>Ondernemingsplan 2007 - 2011</i>	Bij een gemiddeld inflatievolgend huurbeleid en een niet al te grote stijging van de financieringsrente en de bouwkosten is het mogelijk de solvabiliteit in de buurt van 12% te houden.	5,0
	<i>Jaarverslag 2009</i>	Ontwikkeling Solvabiliteit ultimo boekjaar: 2009: 10,2% 2008: 11,9% 2007: 10,8% 2006: 13,6%	
	<i>Gegevens Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)</i>	Het ministerie van VROM concludeert in haar brief van 27 november 2009 dat de solvabiliteit ultimo 2008 voldoende is. Dit betekent dat de corporatie aan haar verplichtingen kan voldoen. Het voortbestaan is op basis van de huidige portefeuille niet in gevaar.	
De corporatie presteert efficiënt	<i>Begroting 2010</i>	Toename van de bedrijfskosten verwacht met € 0,6 mln. De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door inflatie, toename van de huisvestingskosten en een investering in automatiseringskosten.	7,0
	<i>Gegevens Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)</i>	De netto bedrijfslasten per vhe liggen met € 855 per vhe lager dan de referentiegroep (€ 1.467) en het landelijk gemiddelde (€ 1.340). Het bedrag aan onderhoud komt in 2010 uit op € 808 per vhe. Dit is lager dan de referentiegroep (€ 886) en het landelijk gemiddelde (€ 1.464).	
	<i>Accountantsverslag 2009</i>	Door vroegtijdig gemaakte financieringsafspraken inzake	

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
		projecten die ophanden zijn is in 2009 overliquiditeit ontstaan. Op basis van de prognoses is de verwachting dat de overliquiditeit medio 2011 zal verdwijnen.	
		Op basis van het huidige beleid ontwikkeld de interest dekkingsratio zich de eerstkomende jaren negatief en komt in 2011 en 2012 onder de gestelde norm van 1,25. De exploitatiekasstroom blijft naar verwachting toereikend.	
		Binnen de organisatie zijn voor wat betreft het uitvoerend niveau niet altijd actuele procesbeschrijvingen aanwezig.	
	Managementletter 2009	<p>Een geïntegreerde verplichtingenadministratie rondom projecten ontbreekt.</p> <p>In 2010 heeft SOR geïnvesteerd in een nieuw financieel pakket. Hierin is ook de projectadministratie opgenomen. Vanaf 1 november 2010 is een geïntegreerde projectadministratie een feit.</p>	
		Managementinformatie voldoet niet aan informatiebehoefte.	
	Treasurystatuut (23/4/2008)	<p>In een treasurystatuut zijn de hoofdlijnen van het financierings- en beleggingsbeleid vastgelegd. Ook zijn hierin de bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd.</p> <p>Randvoorwaarden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De operationele kasstroom moet voor SOR voldoende zijn om rente en aflossing over de eerstkomende vijf jaar te kunnen betalen. • De solvabiliteit dient na financiering boven de ondergrens te blijven zoals deze in de meerjarenprognose is vastgelegd. <p>Aanpassingen in het treasurystatuut dienen ter beoordeling te worden voorgelegd aan de Raad van Commissarissen.</p>	

Governance

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
Goed bestuur: visie op toezicht, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is		<p>De taken en verantwoordelijkheden van de RVC zijn vastgelegd in een huishoudelijk reglement. Dit reglement is vastgesteld op 8 mei 2008.</p> <p>SOR maakt gebruik van een gedragscode. De gedragscode geldt voor iedereen die namens SOR in actie komt (RVC, directie, medewerkers, etc). Deze code wordt door de betrokkenen middels een handtekening onderschreven en is ingegaan op 1 november 2006.</p> <p>Op de website van SOR is geen informatie betreffende de Raad van Commissarissen en Corporatie Governance terug te vinden.</p>	6,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van ambities en doelen		Middels de website en de jaarverslagen wordt inzicht gegeven in de ambities en doelen van SOR.	5,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied		Jaarlijks wordt een jaarverslag opgesteld, dat openbaar is. Het jaarverslag wordt aan de belangrijkste stakeholders gestuurd en wordt via de website beschikbaar gesteld.	5,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders		Jaarlijks wordt door SOR in het volkshuisvestelijk-jaarverslag de relatie met de stakeholders toegelicht.	5,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen		Jaarlijks wordt door SOR een jaarverslag en een volkshuisvestelijkjaarverslag gepubliceerd.	6,0

Bijlage 5 Definities

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2009)

Bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.

De bruto bedrijfslasten bestaan uit lonen en salarissen, de sociale lasten en pensioenlasten en de overige bedrijfslasten. De bruto bedrijfslasten zijn gelijk aan de variabele exploitatielasten minus de onderhoudslasten.

Bedrijfswaarde

De bedrijfswaarde is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige inkomsten verminderd met de contante waarde van de toekomstige uitgaven over de restant levensduur van het bezit. De bedrijfswaarde laat de verdien capaciteit zien van het bezit voor de resterende levensduur.

Continuïteitsoordeel

De corporaties ontvangen de volgende oordelen:

- A de financiële continuïteit is gewaarborgd en de corporatie zet haar middelen voldoende in;
- B1 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op middellange termijn in gevaar brengen (laatste drie jaar van de prognose);
- B2 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op korte termijn in gevaar brengen (eerste twee jaar van de prognose);
- C in nader onderzoek is vastgesteld dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen;
- D in uitzonderlijke gevallen en uitsluitend indien de aangeleverde gegevens ernstige tekortkomingen bevatten of in grote mate onvolledig zijn, zal het CFV het oordeel D afgeven. Wanneer de corporatie niet binnen één maand alsnog gegevens aanlevert, zal het Fonds de Minister vragen stappen te ondernemen.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen in de jaarrekening van corporaties is het saldo van afzonderlijk gewaardeerde groepen van activa en de afzonderlijk gewaardeerde groepen van schulden, voorzieningen en overlopende posten. Bij woningcorporaties bestaat het eigen vermogen overwegend uit overige reserves en eventueel een herwaarderingsreserve of andere wettelijke reserves

Leningenportefeuille

De nominale waarde van langlopende leningen is de waarde die genoemd is van de leningen.

De rentabiliteitswaarde is de actuele waarde van de lening, dat wil zeggen de contante waarde van de toekomstige rentebetalingen en aflossingen, rekening houdend met de disconteringsvoet.

Netto bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten (variabele exploitatielasten minus onderhoud en de aan het onderhoud toegerekende personeelskosten), verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Deze bedragen zijn afgeleid uit de opgaven van de corporatie uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening.

Netto kasstroom

De netto kasstroom wordt berekend door de netto variabele lasten in mindering te brengen op de huuropbrengsten. De variabele lasten betreffen de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, de onderhoudslasten en de overige bedrijfslasten. De variabele lasten worden vervolgens verminderd met de overige bedrijfsopbrengsten, de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf en de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en vormen daarmee de netto variabele lasten.

Onderhoudskosten

Deze kosten zijn opgebouwd uit de kosten voor klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Daarnaast zijn er kosten voor woningverbetering.

Rentedekkingsgraad

De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente aan verschaffers van vreemd vermogen kan worden betaald. Met andere woorden, hoe hoger de ratio, des te kleiner is het risico dat de corporatie de renteverplichtingen niet na kan komen.

Rentelasten op leningenportefeuille

De rentelasten van een corporatie zijn zowel afhankelijk van de omvang van de leningenportefeuille als van de rentevoet van door de corporatie aangetrokken leningen. Bij het weergegeven percentage rentelasten op de leningenportefeuille zijn zowel de langlopende leningen als de rentedragende kortlopende schulden meegenomen in de berekening.

Schuldverdienratio

De schuldverdienratio geeft de verhouding tussen de netto kasstroom (exclusief verkopen) en de langlopende schulden weer. Hierdoor is zichtbaar in hoeveel jaar de langlopende leningen uit de netto kasstroom zouden kunnen worden afgelost.

Solvabiliteit

Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen (balanstotaal) ultimo het boekjaar.

Vermogenovermaat

De vermogenovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen gebaseerd op het per corporatie door het Fonds vastgestelde risicoprofiel.

Volkshuisvestelijk vermogen

Het volkshuisvestelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen op basis van een (nadere) waardering van alle balansposten plus de overige voorzieningen, de voorziening onderhoud en de egalisatierekening en minus de immateriële vaste activa. Met deze benaming wordt tot uitdrukking gebracht dat dit het vermogen van de woningcorporatie is op basis van een waardering, waaraan de veronderstelling van continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie ten grondslag ligt.

Volkshuisvestelijk vermogen (prognose)

Het betreft hier het volkshuisvestelijk vermogen in beeld gebracht voor het genoemde prognosejaar, rekening houdend met de voorgenomen activiteiten.

Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde

Om tot een uniformering van de bedrijfswaardeberekening te komen die het mogelijk maakt corporaties onderling goed met elkaar te vergelijken, is de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde ontwikkeld. De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde komt op basis van zeven processtappen tot stand. Deze stappen zijn:

1. Moment van disconteren: kasstromen worden verspreid over het jaar gerealiseerd. Bij discontering wordt er een aanname gedaan voor alle kasstromen
2. Verkoopportefeuille bij het continuïteitsoordeel wordt rekening gehouden met toekomstige verkoopopbrengsten i.t.t. de berekening van de solvabiliteit
3. Parameters voor huurstijging, huurderiving, stijging van de onderhoudskosten en overige exploitatie-uitgaven
4. Resterende economische levensduur van het vastgoed
5. Restwaarde van de woningen aan het einde van de exploitatietermijn
6. Lastenniveau voor de woongelegenheden
7. Heffing. Het gaat hier om bijzondere projectsteun ten behoeve van de 40 wijken. Uitgangspunt is dat in 2008 voor 75 miljoen euro aan extra financiële ruimte beschikbaar is voor activiteiten voor de wijkactieplannen.

WOZ-waarde

Waarde van de woning zoals deze door de gemeente wordt gehanteerd voor de berekening van de onroerende zaak belasting. De WOZ-waarde wordt jaarlijks vastgesteld.