

SOR presteert maatschappelijk voldoende tot ruim voldoende

Onderzoeksrapportage van de maatschappelijke visitatie
van SOR

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

September 2015

Inhoud

Recensie	4
Integrale scorekaart	6
Grafisch overzicht uitkomsten visitatie	8
Samenvatting: SOR presteert maatschappelijk ‘voldoende tot ruim voldoende’	10
Oordeel over maatschappelijk presteren van SOR is ‘voldoende tot ruim voldoende’	10
Inleiding	15
Vier perspectieven voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel	16
Aanpak	16
Opbouw van het rapport	17
1 Missie, visie en strategie van SOR.....	18
SOR	18
Visie en Missie	18
Speerpunten	18
Directie en toezicht	19
2 SOR presteert ruim voldoende naar opgaven en ambities	20
Eindoordeel presteren naar opgaven en ambities is ‘ruim voldoende’	22
Huisvesting van de primaire doelgroep scoort ‘ruim voldoende’	22
Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort ‘ruim voldoende’	25
Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort ‘ruim voldoende’	29
(Des-)investeren in vastgoed scoort ‘goed’	32
Kwaliteit van wijken en buurten scoort ‘goed’	35
De ambities van SOR sluiten ruim voldoende aan op de opgaven	38
3 SOR presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk ruim voldoende	41
Aanpak oordeel belanghebbenden.....	41
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is ‘ruim voldoende’	42
Prestaties volgens belanghebbenden scoren ‘ruim voldoende’	43
Huisvesting van de primaire doelgroep scoort ‘voldoende’	44
Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort ‘goed’	45
Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort ‘goed’	46
(Des-)investeren in vastgoed scoort ‘ruim voldoende’	47
Kwaliteit van wijken en buurten scoort ‘ruim voldoende’	48
Relatie en communicatie scoort ‘ruim voldoende’	49
Invloed op beleid scoort ‘ruim voldoende’	51
Beoordeling samenwerking	52

4	Presteren naar vermogen scoort 'voldoende'	58
	Eindoordeel Presteren naar vermogen en continuïteit is 'voldoende'	58
	Financiële continuïteit scoort 'onvoldoende'	59
	Doelmatigheid scoort 'ruim voldoende'	61
	Vermogensinzet scoort 'ruim voldoende'	63
5	Governance scoort 'ruim voldoende'	65
	Eindoordeel Governance is 'ruim voldoende'	66
	Besturing scoort 'ruim voldoende'	66
	Intern toezicht scoort 'ruim voldoende'	70
	Externe legitimering en verantwoording scoort 'ruim voldoende'	74
A:	Onafhankelijkheidsverklaringen EY	77
B:	Onafhankelijkheidsverklaringen visitatoren	78
C:	CV's visitatoren	80
D:	Overzicht gebruikte brondocumenten	84
E:	Overzicht interne gesprekken	86
F:	Overzicht externe gesprekken	87
G:	Toetsing Opgaven	88
H:	Toetsing Ambities	94
I:	Position paper woningcorporatie SOR	97
J:	Uitkomsten aanvullende vragen over samenwerking met belanghebbenden	102
	Uitdragen missie en visie scoort 'goed'	102
	Transparantie beleidskeuzes scoort 'ruim voldoende'	104
	Maken van prestatieafspraken scoort 'ruim voldoende'	104
	Bereidheid tot het voeren van projectoverleg scoort 'ruim voldoende'	105
K:	Reactie bestuurder en Rvc op uitkomsten visitatie	107

Recensie

SOR is voor de tweede keer gevisiteerd volgens het SVWN-stelsel. De voorgaande visitatie besloeg de jaren 2006 tot en met 2009. Ditmaal heeft de visitatie de jaren 2010 tot en met 2014 beslagen, een periode van vijf jaar. Vanwege de reorganisatie bij SOR is de corporatie een jaar later met de visitatie gestart. SOR is actief met de uitkomsten van de voorgaande visitatie aan de slag gegaan en heeft dat gecombineerd met de zelfstandig ingezette reorganisatie bij SOR. Dit heeft er in geresulteerd dat in kwalitatieve zin prestaties vastgehouden zijn of verbeterd zijn op onderdelen van de visitatie. Met name op de onderwerpen beleidsbeïnvloeding en maatschappelijke verantwoording heeft SOR de afgelopen jaren goede stappen gezet. De corporatie geeft haar belanghebbenden meer invloed op het beleid, alhoewel men ook wel nadrukkelijk nog zelf aan het roer wil staan. Ook wordt meer aandacht gegeven aan het tonen van de prestaties aan de maatschappij. SOR is wat dat betreft transparanter geworden.

De interne organisatie is ook gewijzigd. Onder het motto 'De nieuwe koers' heeft bijvoorbeeld in de afgelopen jaren een ingrijpende verandering van de organisatie met een sterke vermindering van de formatie plaatsgevonden. Per saldo is de formatie met ongeveer 25% afgenomen. Een nieuwe organisatieopzet is geïmplementeerd, waarbij enerzijds is bespaard op de capaciteit voor management, beleid en projecten, maar anderzijds ook op enkele plaatsen in de organisatie versterking is gekomen. Samen met de ingezette cultuuromslag, heeft dit er toe geleid dat de prestaties zijn voortgezet of zijn verbeterd.

De afgelopen jaren zijn op financieel gebied bewogen geweest. Door het vervallen van de uitzonderingspositie ten aanzien van de normen voor financiële continuïteit, moest SOR op zeer korte termijn een herstelplan indienen. Het herstelplan heeft grote gevolgen voor het aantal en de omvang van de projecten van SOR. Ook biedt het minder ruimte voor huurmatiging. Als gevolg hiervan heeft SOR voor de komende jaren er voor gekozen pas op de plaats te maken en zich te richten op verbetering van bestaand bezit.

SOR bevindt zich in een bijzondere situatie. De corporatie heeft namelijk een zeer duidelijke doelgroep, ouderen, en een bijbehorende specifieke voorraad zorgwoningen. Uit de position paper, zie bijlage, blijkt dan ook een sterke focus en een jarenlange expertise gericht op deze doelgroep. SOR is dé ouderenhuisvester in haar werkgebied. Dit beeld wordt ook door de belanghebbenden breed gedragen. De elementen van de position paper zijn wat dat betreft heel herkenbaar.

Tijdens de huidige visitatie heeft SOR over het algemeen mooie scores behaald. Sterke punten van de corporatie zijn onder meer haar inzet voor haar doelgroep en de goede rol die SOR speelt bij het samen met andere corporaties oplossen van de volkshuisvestelijke problematiek in Rotterdam.



Wat SOR daarbij goed doet, is het aangaan van samenwerking met de andere corporaties en belanghebbenden in Rotterdam. Ook al is SOR een relatief kleine speler in 'het Rotterdamse', er is wel duidelijk sprake van een gedeeld belang, waarbij alle partijen zich willen inspannen om Rotterdam vooruit te helpen. De gemeente Rotterdam en de overige bezitsgemeenten zijn zonder uitzondering zeer te spreken over de rol en prestaties van SOR tijdens de samenwerking.

De visitatiecommissie heeft de belangrijkste projecten en complexen bezocht en is onder meer onder de indruk van de wijze waarop het bezit van SOR op de voor bewoners juiste locaties is geplaatst. Door slim koopmanschap heeft SOR de afgelopen jaren haar vastgoed op de juiste locaties verkregen. SOR besteedt bij de selectie van haar projecten veel aandacht aan de aanwezigheid van voorzieningen voor ouderen, zoals winkels en openbaar vervoer en dat is duidelijk een pluspunt voor haar doelgroep. Ook is het mooi om te zien dat SOR aandacht heeft voor het leveren van voorzieningen in haar complexen. Er is altijd een beheerder / conciërge en ouderen kunnen bijvoorbeeld in het complex gebruikmaken van fitness en hobbyruimten.

Er zijn uiteraard ook aandachtspunten.

SOR heeft, net als veel andere corporaties, haar activiteiten heroverwogen. Dit is tot uitdrukking gekomen in een herijking van de strategische doelen van de corporatie: De nieuwe koers. Door bewuste keuzen te maken wil SOR borgen dat zij in continuïteit de prestaties kan leveren die er toe doen voor haar doelgroep. De keuzen worden zoveel mogelijk in overleg gemaakt, maar SOR kiest ook uitdrukkelijk voor een eigen visie en lijn. Indien deze visie en lijn worden gedeeld door de belanghebbenden, dan is sprake van een zeer goede verstandhouding en relatie. De belanghebbenden ervaren dan ook (zeer) veel mogelijkheden tot inspraak.

Er zijn echter ook situaties waarbij er geen sprake is van gedeelde visie of zelfs van andere belangen. In een dergelijk geval moet SOR bewaken dat de belanghebbenden 'aangehaakt' blijven en voldoende mogelijkheden tot invloed op het beleid hebben. Dit laatste is met name van belang in relatie tot de huurdersvertegenwoordiging, deze geven immers aan vaak te weinig inspraak te ervaren.

Een ander aandachtspunt betreft het thema Duurzaamheid. SOR is nog onvoldoende met dit thema bezig en kan zich daarom hier duidelijk verbeteren.

SOR is van mening dat zij de afgelopen jaren heeft laten zien te weten wat de kern van haar opdracht is: het bieden van comfortabel wonen aan ouderen. De visitatiecommissie is van mening dat SOR hier ook reden toe heeft. De corporatie is duidelijk op weg bij het invullen van haar ambities.

Wat SOR voor de komende jaren daarom te doen staat, is niet zozeer rigoureuze onderdelen van haar beleid te veranderen, maar meer doorgaan op de bestaande lijn. Wel wil de visitatiecommissie SOR meegeven duidelijker naar al haar belanghebbenden te communiceren en ook alle belanghebbenden vroegtijdiger inspraak te geven in het beleid.



Integrale scorekaart

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



Figuur 1: integrale scorekaart

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

Grafisch overzicht uitkomsten visitatie

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

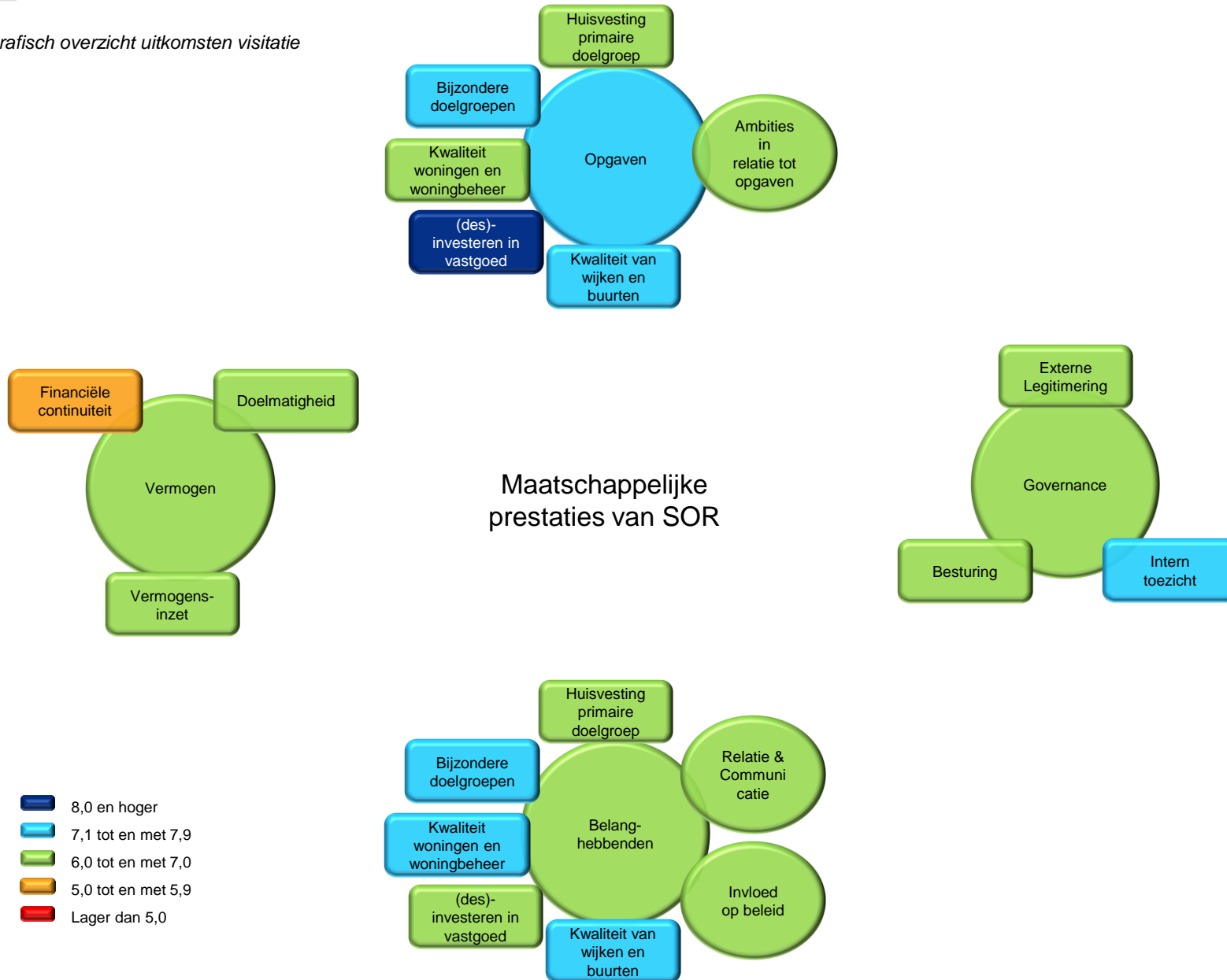
In tabel 1 is de relatie aangegeven tussen de kwalitatieve score, de kwantitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. Rood wordt toegekend voor scores lager dan 5,0. Oranje wordt toegekend voor de scores van 5,0 tot en met 5,9. Groen wordt toegekend voor de scores vanaf 6,0 tot en met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

Tabel 1: toelichting gehanteerde oordelen en kleurcode

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

Bron: EY, 2015

Figuur 2: grafisch overzicht uitkomsten visitatie



Samenvatting: SOR presteert maatschappelijk ‘voldoende tot ruim voldoende’

EY Accountants LLP (hierna: EY) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van SOR over de periode 2010 tot en met 2014. De visitatieperiode is in afwijking van de normale periode van vier jaar een jaar langer. Dit heeft te maken met de reorganisatie en het opstellen van een nieuw strategisch plan in 2014 door SOR, waardoor de corporatie een jaar later met de visitatie is gestart. In deze samenvatting presenteert EY haar belangrijkste conclusies.

Oordeel over maatschappelijk presteren van SOR is ‘voldoende tot ruim voldoende’

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

Tabel S-1: oordelen maatschappelijk presteren SOR

Prestatievelden maatschappelijke visitatiestelsel	Eindcijfer
Presteren naar opgaven en ambities	7,2
Presteren volgens belanghebbenden	7,0
Presteren naar vermogen	6,4
Governance	6,9

Bron: EY, 2015

In de eerste kolom staan de prestatievelden van de maatschappelijke visitatie. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop EY het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst.

De maatschappelijke visitatie geeft antwoord op de volgende vragen:

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



Hierna wordt per onderwerp ons oordeel kort toegelicht.

Presteren naar opgaven en ambities scoort 'ruim voldoende'

EY heeft getoetst of SOR haar opgaven heeft gerealiseerd en of haar zelfstandig geformuleerde ambities aansluiten bij de opgaven. De score is een 7,2, het bijbehorende oordeel is 'ruim voldoende'.

Over het algemeen realiseert SOR haar opgaven binnen de gestelde tijd en met de beoogde kwaliteit. Met name op het gebied van (Des-)investeren in vastgoed scoort de corporatie hoog met een 8,0. Hieruit blijkt dat SOR investeren in haar bezit van belang acht. De corporatie is in vergelijking met andere corporaties zeer actief op het gebied van nieuwbouw en herstructurering. De visitatiecommissie heeft de belangrijkste projecten van SOR bezocht en is onder de indruk van de zichtbare bouwkwaliteit en uitstraling. Veel projecten van de corporatie hebben bovendien een grote betekenis voor de lokale samenleving. Bijvoorbeeld de nieuwbouw activiteiten rondom project "de Gravin" in Oud Beijerland en de verbetering activiteiten rondom project "de Hoeksteen" in Rotterdam, Prins Alexander.

SOR heeft ook een aantal 'zelfstandige' ambities geformuleerd. De corporatie heeft hierbij goed oog voor wat nodig is en legt ook haar oor te luisteren in de lokale samenleving. Hierdoor worden ambities geformuleerd die bijdragen aan het realiseren van de opgaven. SOR is actief bij het herijken van de ambities aan veranderende omstandigheden, zowel die binnen de samenleving als die binnen haar eigen organisatie. Daarnaast worden de ambities en bijbehorende prestaties doorvertaald middels het Strategisch Voorraadbeheerplan, welke verder toegelicht wordt in het rapport.

Presteren volgens belanghebbenden scoort 'ruim voldoende'

In het visitatiestelsel is een belangrijke plaats toegekend aan de mening die de belanghebbenden hebben over het maatschappelijk presteren van SOR. Gemiddeld kennen de belanghebbenden aan SOR een 7,0 als rapportcijfer toe.

Over het algemeen positief zijn de belanghebbenden over de mate waarin SOR zich inzet voor haar primaire doelgroep: de mensen met een laag inkomen. De belanghebbenden geven aan dat het aanbod van goedkope woningen in de toekomst wel groter mag worden. De huurders maken zich zorgen over de toekomstige huurverhogingen. Volgens de huurders zou SOR zich meer kunnen inspannen om met het CFV tot een gunstigere regeling ten aanzien van het uitvoeren van het herstelplan te komen.

De belanghebbenden vinden dat SOR voldoende woningen beschikbaar heeft voor bijzondere doelgroepen. SOR wordt door de belanghebbenden gewaardeerd voor de wijze waarop zij het project Sonneburgh (verzorgingshuis) tot stand heeft gebracht.

Over het algemeen vinden de belanghebbenden dat de woningen van SOR er goed bij staan. SOR

onderhoudt haar woningen goed en ook reparaties aan woningen worden over het algemeen goed en tijdig uitgevoerd. De dienstverlening richting huurders is op zich op orde, maar kan nog wel op onderdelen verder verbeterd worden. SOR kan bijvoorbeeld sneller reageren op klachten en de huurders zouden ook graag een ontvangstbevestiging krijgen van correspondentie met SOR. Over het onderwerp (Des-) investeren in vastgoed zijn de belanghebbenden over het algemeen tevreden. Volgens de gemeenten heeft SOR een aantal mooie projecten gerealiseerd in Brielle. Het beeld bij de overige belanghebbenden is ook zeer positief. Door SOR worden mooie en speciale projecten gerealiseerd, zoals een verzorgingshuis, en een boerderij waarin 15 verstandelijke gehandicapten zijn gehuisvest. De belanghebbenden hebben ook kanttekeningen geplaatst. Volgens de huurders kan SOR op het gebied van verbetering van bestaand bezit meer inspanningen verrichten. De gemeente geeft aan dat het goed zou zijn als SOR in een samenwerkingsverband naar deze opgave kijkt.

De belanghebbenden zijn tevreden over de mate waarin SOR zich inzet voor de verbetering van de kwaliteit van wijken en buurten en leefbaarheid. De woningen van SOR zijn goed bereikbaar met het openbaar vervoer, ook andere faciliteiten en voorzieningen zijn door SOR beschikbaar gesteld. SOR wordt geprezen voor het feit dat zij activiteiten voor bewoners organiseert en specifieke faciliteiten toevoegt, zoals een jeu-de-boules-baan. Ook op het gebied van groenbeheer vinden de huurders dat alles op orde is. De inspanningen van SOR worden door de huurders gewaardeerd.

De relatie met SOR is goed. Er is sprake van een relatie gebaseerd op vertrouwen, met een open en transparante communicatie. De goede relatie blijkt ook vaak uit de samenwerking met de belanghebbenden. Wel plaatsen de belanghebbenden een kanttekening over de wijze waarop door SOR gecommuniceerd wordt. Volgens de belanghebbenden kan de nieuwsbrief vaker door SOR worden versterkt en kan de communicatie veelzijdiger.

De belanghebbenden zijn tevreden over de mate van inspraak die SOR hen biedt. Alleen ervaren de huurders dat zijn niet altijd vroegtijdig door SOR bij het besluitvormingsproces worden betrokken. Ook ervaren de huurders dat het initiatief vooral bij huurders vandaan moeten komen. SOR zou zich meer kunnen inspannen om het initiatief vanuit SOR vandaan te laten komen.

Presteren naar vermogen scoort 'voldoende'

EY concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit 'ruim voldoende' is. Het bijbehorende cijfer is 6,4.

SOR beschikt over een financiële positie die bewust het maximum van de financiële mogelijkheden heeft bereikt, maar waarop middels een herstelplan wordt bijgestuurd. Als gevolg van het per november 2014 ingestelde verscherpte toezicht, is het oordeel 'onvoldoende' op het onderdeel financiële continuïteit. SOR gaat doelmatig met haar vermogen om. SOR heeft hiertoe vanaf 2013 een reorganisatie traject ingezet. De corporatie verantwoordt op een heldere en transparante wijze haar vermogensinzet. Dit blijkt onder meer uit de jaarverslagen. In de jaarverslagen wordt ruim



aandacht gegeven aan de kengetallen en de normen ten aanzien van het vermogen.

Het investeringsprogramma van SOR wordt door haar getoetst op financiële en maatschappelijke criteria. In het investeringsstatuut wordt naast de rendementseis bijvoorbeeld aangesloten bij de gebruikelijke ratio's van WSW en CFV. Daarnaast worden in het statuut ook niet financiële criteria omschreven. SOR hanteert een actief vermogensbeleid. SOR heeft bijvoorbeeld in een Treasurystatuut de uitgangspunten en kaders vastgelegd welke in acht genomen moeten worden bij het aantrekken en uitzetten van financiële middelen.

SOR heeft als gevolg van veranderende regelgeving in de zorg, waardoor de zorgportefeuille van corporaties plotseling risicovoller bleken te zijn, het risicoprofiel van haar zorgvastgoed per locatie in kaart gebracht. Daarnaast heeft SOR aan de hand van drie scenario's aangegeven hoe groot de financiële impact van deze risico's op de bedrijfswaarde in de tijd kan zijn. De corporatie geeft aan dergelijke analyses niet alleen op ad hoc basis, maar ook in cyclische vorm te willen uitvoeren.

Governance scoort 'ruim voldoende'

Op het onderdeel Governance scoort SOR 'ruim voldoende'. Het bijbehorende cijfer is 6,9. EY is van mening dat SOR een adequate Governance structuur heeft. De opzet is zodanig dat de uitgangspunten voor een adequaat functionerend toezicht aanwezig zijn.

Het strategisch plan wordt op adequate wijze vertaald naar jaarplannen en afdelingsplannen. Doelstellingen worden over het algemeen zogenoemd SMART geformuleerd en ook adequaat gemonitord en bijgestuurd.

De Raad van Commissarissen (RvC) van SOR onderschrijft de Governancecode. De samenstelling van de RvC is passend gezien de opgaven in het werkgebied. Er is bovendien een voldoende open cultuur waarbij ruimte is te discussiëren. De RvC laat zich indien nodig bijstaan door externe deskundigen zoals de accountant. De RvC heeft de afgelopen jaren een grote rol gespeeld bij het bepalen van de nieuwe koers van SOR, het opstellen van het herstelplan en het benoemen van nieuwe managementleden.

SOR verantwoordt op ruim voldoende wijze haar maatschappelijke prestaties aan de samenleving. Dit doet zij bijvoorbeeld door de informatie op haar website, haar jaarverslagen en de jaarlijkse bijeenkomsten met belanghebbenden.

SOR heeft een duidelijke visie op welke partijen haar belangrijkste belanghebbenden zijn. De directeur-bestuurder en de leden van de RvC volgen één lijn als het gaat om het afleggen van verantwoording aan de belanghebbenden. Leden van de RvC zijn aanwezig bij de bijeenkomsten met belanghebbenden.



SOR heeft het prestatieniveau van de voorgaande visitatie over het algemeen vastgehouden of verbeterd

SOR is voor de tweede maal gevisiteerd volgens het stelsel van de SVWN. Dit is in 2010 gebeurd. De vorige visitatieperiode besloeg de jaren 2006 tot en met 2009. Ditmaal heeft de visitatie de jaren 2010 tot en met 2014 beslagen. Bij de vorige visitatie was geconcludeerd dat SOR 'voldoende' presteerde met een eindcijfer 6. In het huidige stelsel wordt geen gemiddeld eindcijfer toegekend, maar de onderdeel scores variëren van 6,7 tot en met 7,2. Bij de voorgaande visitatie was sprake van een andere visitatiesystematiek waarbij de aard en wijze van beoordelen op onderdelen anders was. Om deze reden is afgezien van een gedetailleerde vergelijking met cijfers.



Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van SOR open en transparant te maken.

Sinds 2006 hebben diverse instanties gezamenlijk gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. Per 1 juli 2015 is de maatschappelijke visitatie een wettelijke verplichting geworden.

In 2009 is de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) opgericht. De SVWN heeft als taak een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor Woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een College van Deskundigen adviseert de directeur van de SVWN over eventuele aanpassingen van de methodiek. Deze werkwijze heeft de afgelopen jaren geleid tot een verdere aanscherping van de methodiek, resulterend in de Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0 die per 1 april 2014 is ingevoerd.

De maatschappelijke visitatie bij SOR, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

EY benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat ze voor het oordeel presteren naar vermogen *geen* accountantscontrole heeft toegepast op de aangeleverde cijfers en documenten.

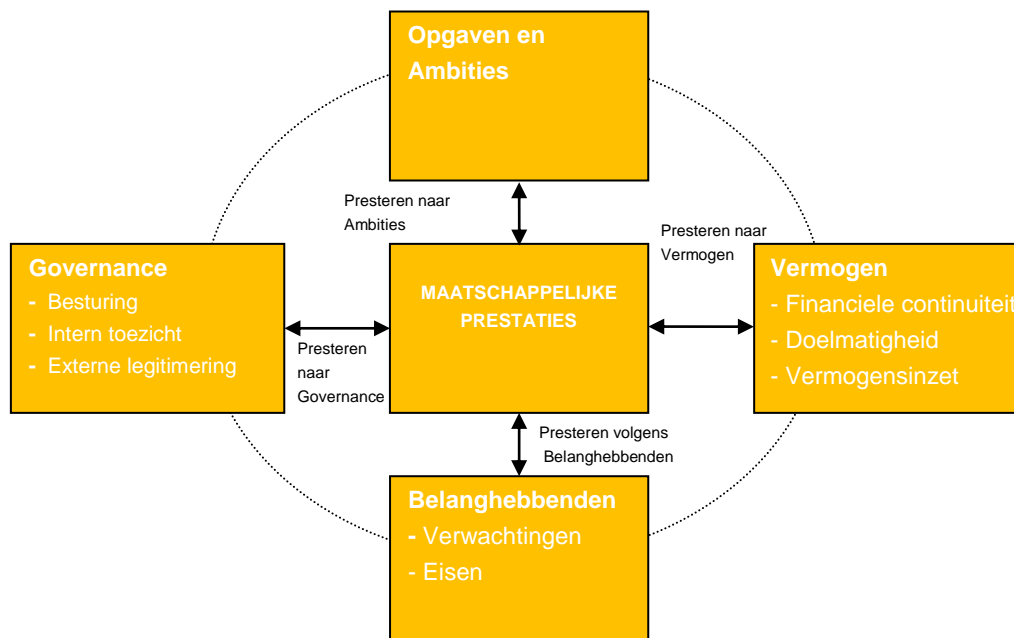
Vier perspectieven voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

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

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

De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie



Bron: EY/ SVWN, 2015

Aanpak

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

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



EY heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waarin de maatschappelijke activiteiten én prestaties van SOR zijn opgenomen. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die SOR zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken.

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van SOR te geven zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert SOR in verhouding tot haar opgaven en sluiten haar ambities aan op de opgaven?
- b Hoe presteert SOR volgens de belanghebbenden?
- c Hoe presteert SOR gelet op het beschikbare vermogen?
- d Hoe presteert SOR op het gebied van Governance?

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

Opbouw van het rapport

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

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

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



1 Missie, visie en strategie van SOR

1.01 In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de achtergrond van SOR. Waar is de corporatie actief en hoe is het bezit samengesteld? Verder wordt ingegaan op de missie en visie van de corporatie om vervolgens te kunnen beschrijven via welke weg men dit wil gaan realiseren. Ten slotte wordt in dit hoofdstuk in het kort de Governancestructuur van SOR belicht.

SOR

1.02 SOR is een sociale verhuurder in de gemeente Rotterdam. Sinds 1986 zet SOR zich in voor comfortabel wonen voor ouderen. Het bezit omvat ongeveer 8.000 verhuureenheden per einde 2014. Het operationeel werkgebied van de corporatie bestaat uit de gemeente Rotterdam en de regio Hoeksche Waard.

Visie en Missie

1.03 SOR wil comfortabel en veilig wonen voor senioren mogelijk maken, in het bijzonder voor (kwetsbare) senioren met een beperkt inkomen, in de stadsregio Rotterdam en Hoeksche Waard. Het vastgoed van SOR is hierbij een kracht, aangezien de kwaliteit van de woning is afgestemd op het gebruik, de ligging goed is en de plint meestal onbewoond is. Deze is dan gevuld met commerciële en maatschappelijke functies die in principe in dienst staan van de doelgroep.

1.04 SOR anticipeert op veranderingen die plaatsvinden in de sector door zich te focussen op haar kerntaak en door zelfbewust keuzes te maken in het belang van de doelgroep. Daarnaast wil SOR verder uitgroeien tot een kwalitatief specialistische en financieel robuuste regionale speler met een focus op de lange termijn.

1.05 SOR wil haar doelgroep de komende jaren zelfredzamer te maken door de producten en diensten specifiek af te stemmen op de beleving (leefstijlen) van de doelgroepen: het ontwikkelen van nieuwe bijpassende woonconcepten in samenwerking met lokale stakeholders (ouderen, zorgpartijen, maatschappelijke dienstverleners en de gemeenten). Ook wil SOR de huisvesting van de allochtone oudere meer aandacht geven. SOR wil hiermee duurzaam van betekenis blijven voor haar verzorgingsgebied.

Speerpunten

1.06 SOR focust op acht speerpunten, deze worden onderstaand verder toegelicht. De tekst is overgenomen uit het ondernemingsplan van SOR en ingekort door EY.

1.07 SOR wil (hoogwaardige) woningen met aanvullende diensten bieden en zorgverlening door



andere partijen faciliteren die beiden aansluiten op verschillende leefstijlen en inkomensniveaus.

1.08 SOR wil zich primair richten op mensen met een beperkt inkomen of een kwetsbare positie. Ook wil zij er zijn voor mensen met een (lichte) zorgbehoefte en voor mensen met een laag middeninkomen.

1.09 SOR verhuurt woningen die passen bij haar doelgroepen: een betaalbare, goed en duurzaam onderhouden woning waar mensen prettig wonen. De gedifferentieerde portefeuille met bijpassende dienstverlening sluit aan op de woonwensen van de verschillende doelgroepen.

1.10 SOR stuurt op acceptabele woonlasten. Dit betekent dat SOR aandacht heeft voor de huurprijs van woningen en voor bijkomende lasten zoals energiekosten.

1.11 Voor SOR is veiligheid en duurzaamheid belangrijk. SOR wil het milieu sparen en combineert dit, indien realiseerbaar, met verlaging van de woonlasten voor haar kwetsbare bewoners met een beperkt inkomen.

1.12 SOR wil samen met partijen werken aan de realisatie van haar missie en doelstellingen. In deze samenwerking vervult SOR haar rol als verhuurder en vastgoedeigenaar, maar ook de rol als regisseur wordt versterkt.

1.13 Bedrijf onroerend goed (BOG) en niet DAEB bezit maken een essentieel onderdeel uit van het productenaanbod en het verdienmodel van SOR.

1.14 SOR wil een excellente beheerorganisatie-, professioneel en LEAN ingericht, creëren om haar doelen te kunnen realiseren.

Directie en toezicht

1.15 SOR is een woningcorporatie. SOR heeft 78 medewerkers eind 2014. De directie bestaat uit één directeur-bestuurder, de heer H. Rietveld. De bevoegdheden van de directie staan vermeld in de statuten. De Raad van Commissarissen (RvC) bestaat uit vijf leden. Deze leden oefenen toezicht uit op de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen SOR. De RvC werkt conform de Governance Code Woningcorporaties.

2 SOR presteert ruim voldoende naar opgaven en ambities

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de opgaven en ambities van SOR. De opgaven worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van SOR. De ambities worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre SOR bijdraagt aan de realisatie van de opgaven.

Samenwerkingsafspraken gemeente Rotterdam

2.02 Gemeente Rotterdam en met name de gemeenten Brielle en Krimpen aan den IJssel werken het meest intensief samen met SOR. Met de gemeente Rotterdam heeft SOR samenwerkingsafspraken vastgelegd. Het samenwerkingsverband met de gemeente Rotterdam beslaat de periode 2010, 2011, 2012, 2013 en 2014. Deze afspraken vallen daarmee precies in de visitatieperiode. De afspraken hebben onder andere betrekking op het realiseren van aantrekkelijke woonmilieus in de stad, het realiseren van een goed woon- en leefklimaat en het bieden van mogelijkheden tot een woon carrière. De genoemde doelstellingen zoals in het hoofdstuk opgenomen komen voor een groot gedeelte uit deze samenwerkingsafspraken en vormen het kader waaraan de maatschappelijke prestaties van SOR getoetst zijn.

2.03 Bij het beoordelen van het presteren van SOR naar opgaven zoals geformuleerd in de Samenwerkingsafspraken gemeente Rotterdam en ambities is EY uitgegaan van de volgende prestatievelden:

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

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






Tabel 2-1: toelichting gehanteerde oordelen en kleurcode

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

Bron: SVWN, EY, 2015

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

Tabel 2-2: toelichting cijfer en kleurcode

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

Bron: EY, 2015

2.06 De kleur rood wordt toegekend voor scores lager dan 5,0. De kleur oranje wordt toegekend voor de scores van 5,0 tot en met 5,9. De kleur groen wordt toegekend voor de scores vanaf 6,0 tot en met 7,0.

2.07 De kleur lichtblauw wordt toegekend bij scores van 7,1 tot en met 7,9. EY heeft er dus voor gekozen pas boven de 7,0 een afwijkende kleur te gebruiken. Hierdoor wordt makkelijk zichtbaar

waar de corporatie boven de 7 scoort.

2.08 De kleur donkerblauw wordt toegekend bij scores van 8,0 en hoger.

Eindoordeel presteren naar opgaven en ambities is ‘ruim voldoende’

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

Tabel 2-2: eindoordeel presteren naar opgaven

Onderwerp	Weging	Score
Presteren naar opgaven	75%	7,3
Ambities in relatie tot de opgaven	25%	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende		7,2

Bron: EY, 2015

2.10 De volgende tabel bevat de uitsplitsing van ‘Presteren naar opgaven’.

Tabel 2-3: eindoordeel presteren naar opgaven

Onderwerp	Score
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0
Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,3
Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,8
(Des-)investeren in vastgoed	8,0
Kwaliteit van wijken en buurten	7,5
Eindoordeel: ruim voldoende	7,3

Bron: EY, 2015

2.11 Uit de tabel blijkt dat SOR ruim voldoende presteert bij het realiseren van de opgaven. (Des-) investeren in vastgoed scoort het best.

Huisvesting van de primaire doelgroep scoort ‘ruim voldoende’

2.12 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van SOR op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. Concreet gaat het om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, de wijze van woningtoewijzing en het bevorderen van doorstroming.

Tabel 2-4: eindoordeel presteren naar huisvesting primaire doelgroep

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2013	SOR streeft ernaar de slaagkans van de BBSH doelgroep in de sociale huursector in Rotterdam tenminste gelijk te laten zijn aan die van de niet - BBSH doelgroep.	Ruim voldoende	7,0
2010-2013	De gemeente en SOR zetten zich in om de doorstroming op de Rotterdamse woningmarkt te bevorderen middels het in gang zetten van verhuisketens door nieuwbouw, verbetering van bestaande woningen en verkoop van huurwoningen.	Ruim voldoende	7,0
2014	SOR houdt maximaal 25% van de muterende woningen beschikbaar om voorrang te kunnen geven aan huishoudens uit een schaarse woning (van een collega corporatie) die worden verleid door te stromen.	Ruim voldoende	7,0
2014	SOR geeft via directe bemiddeling voorrang aan mantelzorgers.	Ruim voldoende	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende (gemiddelde van 4 opgaven)			7,0

Bron: EY, 2015

2.13 EY beoordeelt het presteren naar huisvesting primaire doelgroep als 'ruim voldoende'. Onderstaand volgt een toelichting op de realisatie van de opgaven.

Slaagkans BBSH doelgroep

2.14 De opgave was dat SOR een gelijke slaagkans voor de sociale BBSH-doelgroep en de niet BBSH-doelgroep nastreeft.

2.15 SOR richt zich van oudsher op de 55-plusser. Dit houdt in de praktijk in dat woningen verhuurd worden aan huishoudens zonder kinderen waarvan de leden tenminste 55 jaar oud zijn.

2.16 Door deze keuze heeft de SOR zich kunnen specialiseren wat betreft de vastgoedportefeuille, het dienstenpakket en vooral de expertise van haar medewerkers op die markt.

2.17 Binnen deze context liggen de verhoudingen tussen het aantal verhuringen aan de BBSH en niet-BBSH doelgroep als volgt: in 2010 is 55,6% (278 / 500) van de woningen verhuurd aan mensen met een laag inkomen, in 2011 43,5% (279 / 641), in 2012 49,4% (377 / 763) en in 2013 43,8% (302 / 689). SOR heeft, gezien haar specifieke vastgoed en gezien haar prestaties over de bovenstaande vier jaren gemiddeld, de opgave hiermee ruim voldoende gerealiseerd.

Doorstroming op de Rotterdamse woningmarkt

2.18 De opgave was dat SOR zich inzet voor de doorstroming op de Rotterdamse woningmarkt.

2.19 Voor SOR is met name de crisis op de woningmarkt een hinderpaal gebleken bij het bevorderen van de doorstroming. SOR merkte namelijk dat de doorstroming naar haar huurwoningen stagneerde, als gevolg van sterk teruglopende verkopen van bestaande woningen. Voor SOR heeft dit grote gevolgen gehad voor de afzet van de nieuwbouw die de afgelopen jaren is opgeleverd. Het resultaat was een forse huurderving in de nieuwbouw om leegstand te voorkomen.

2.20 In de totstandkoming van de nieuwe huisvestingsverordening heeft SOR samen met WoonCompas en Laurens Wonen ingezet op instrumentarium dat sturing geeft aan gerichte doorstroming van senioren naar voor hen ontworpen (waaronder verbeterde bestaande) woningen. SOR heeft zich namelijk sterk gemaakt voor een betere positie voor senioren, met als doel zo efficiënt mogelijke benutting van in het verleden verleende en toekomstige subsidies voor seniorenhuisvesting. Hiermee presteert SOR ruim voldoende op deze opgave.

Woningen beschikbaar hebben voor doorstroming huishoudens uit een schaarse woning

2.21 De opgave was dat SOR 25% van haar woningen beschikbaar heeft om mensen die uit een schaarse woning willen, snel een andere woningen te kunnen aanbieden. Hierdoor wordt de doorstroming verbeterd. Het gaat om schaarse woningen van SOR en andere corporaties. Het gaat ook om een beschikbaarheidsverplichting. De uiteindelijke toewijzing is afhankelijk van het aantal huurders dat uit een schaarse woning vertrekt.

2.22 EY heeft vastgesteld dat SOR een gedeelte van haar woningen intern gereserveerd heeft voor de bedoelde doorstroming uit schaarse woningen. De doelgroep voor SOR bestaat in dergelijke gevallen uit ouderen die vanuit bijvoorbeeld een eengezins- of portiekwoning willen verhuizen naar een seniorenwoning van SOR.

2.23 Daarnaast is SOR bezig om daadwerkelijk ook invulling te geven aan de toewijzing en daarmee de gewenste doorstroming. Hiertoe zal de gemeente echter het initiatief moeten nemen om een project 'doorstroming' op te zetten in samenwerking met SOR en de collega corporaties. Dit moet worden gedaan omdat zonder deze samenwerking het verder invulling geven aan het bereiken van de doorstroming zeer lastig is.

2.24 SOR heeft in 2014 ook actief meegedaan aan de voorbereidingen van een nieuw woonruimte bemiddelingsmodel (WNR 3.0) dat op 15 juni 2015 'live' gaat. Dit model draagt bij aan het bereiken van de opgave.

2.25 De visitatiecommissie is van mening dat de opgave 'ruim voldoende' is gerealiseerd.

Vorrang aan mantelzorgers

2.26 De opgave was dat SOR voorrang geeft aan mantelzorgers.

2.27 SOR heeft in een aantal gevallen via directe bemiddeling voorrang gegeven aan een mantelzorger.

2.28 In dergelijke gevallen heeft SOR een woning bewust niet op de website van Woonnet Rijnmond geplaatst. Deze onderhandse toewijzing is overigens in één geval wel gesignaleerd door een andere woningzoekende en deze heeft hierover een klacht ingediend bij SOR.

2.29 SOR heeft vervolgens middels een brief uitleg gegeven over de situatie en de woningzoekende medegedeeld dat SOR in uitzonderlijke gevallen een woning buiten de afgesproken regels om mag toewijzen. Uit het voorgaande blijkt dat SOR de opgave serieus neemt en ook heeft gerealiseerd. De visitatiecommissie kent het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort 'ruim voldoende'

2.30 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van SOR op het gebied van huisvesting van doelgroepen die behoefte hebben aan specifieke aanpassingen en voorzieningen. Het betreft zowel nieuwbouw als (aanpassingen aan) bestaand bezit.

Tabel 2-5: eindoordeel presteren naar huisvesting bijzondere doelgroep

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2013	Gemeente en SOR zetten zich gezamenlijk in om de mogelijkheden voor Rotterdammers om langer zelfstandig in de eigen woning of de eigen wijk te kunnen blijven wonen te vergroten.	Goed	8,0
2014	SOR is initiatiefnemer en trekker van het Rotterdamse initiatief om met eigenaren van zorgvastgoed een boventallige intramurale capaciteit aan verzorgings- en verpleegplaatsen beheerst uit de markt te halen en het gelijktijdig realiseren van alternatieve huisvesting en/of huisvestingsconcepten voor deze categorie van zorgvragers.	Ruim voldoende	7,0
2014	SOR zet bestaande zorgwoningen om in 500 (bereikbare) geclusterde zelfstandige zorggeschikte woningen ten behoeve van een efficiënte thuiszorglevering en dienstverlening.	Ruim voldoende	7

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010 - 2014	SOR draagt bij aan het totstandkomen van een samenhangend en kwalitatief goed aanbod van voorzieningen op het terrein van wonen, welzijn en zorg in een veilige omgeving ten behoeve van de regie van ouderen en mensen met een beperking om zo lang mogelijk te kunnen blijven wonen in het eigen gebied.	Ruim voldoende	7
Eindoordeel: ruim voldoende (gemiddelde van 4 opgaven)			7,3

Bron: EY, 2015

EY beoordeelt het presteren naar Huisvesten bijzondere doelgroepen conform de opgaven als 'ruim voldoende'. SOR heeft bij dit prestatieveld vier opgaven benoemd en uitgevoerd.

Mogelijkheden om langer zelfstandig te kunnen blijven wonen

2.31 De opgave was dat SOR zich inzet voor het langer zelfstandig blijven wonen. Belangrijk is daarbij dat de locatie van de seniorenwoningen zo goed mogelijk is afgestemd op de locatie en reikwijdte van de voorzieningen binnen het woonservicegebied.

2.32 SOR werkt bij al haar aankopen en nieuwbouw met een programma van eisen. Dit bevat onder meer eisen ten aanzien van:

- a) de locatie, die moet voldoen aan eisen van bereikbaarheid per openbaar vervoer en de nabijheid van voorzieningen, met name winkels; de woningplattegrond, waarin onder andere ruime entrees en ruime sanitaire ruimten van belang zijn;
- b) toe- en doorgankelijkheid voor rolstoelgebruikers van zowel de woning als de buitenruimte; veiligheid, wat bij de realisatie moet leiden tot het Politiekeurmerk Veilig Wonen op complexniveau;
- c) duurzaamheid, wat moet resulteren in een A-label volgens de EPA-classificatie en kostenbewustzijn, wat zich uit in onderhoudsarme materialen en installaties.

2.33 Daarnaast neemt SOR specifieke besluiten ten aanzien van de voorraad ontwikkeling, hetzij investeringen, hetzij onderhoud, vanuit het strategisch voorraad beleid. Met het strategisch voorraadbeleidsplan, dat eind 2012 is opgesteld, wordt inhoud gegeven aan de beoogde kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkeling van de vastgoedportefeuille van SOR. Voor de kwalitatieve beoordeling van iedere investering is het standaard programma van eisen van SOR de leidraad.

2.34 Uit een beoordeling van het bezit van SOR blijkt dat nagenoeg alle lokaties inmiddels

voldoen aan het programma van eisen. Met name de aspecten locatie en toegankelijkheid zijn ook door de visitatiecommissie tijdens de rondrit langs het bezit vastgesteld. Omdat SOR in bijna al haar complexen al concrete resultaten heeft geboekt en daarmee veel verder gegaan is dan de in de opgave genoemde 'inzet', is de opgave volgens de visitatiecommissie 'goed' gerealiseerd.

Voorkomen leegstand en ontwikkelen alternatieve huisvestingconcepten voor intramurale zorgvragers

2.35 De opgave was het voorkomen van leegstand in de intramurale huisvesting én daaraan gekoppeld het ontwikkelen van alternatieven voor intramurale zorgvragers. Als gevolg van veranderingen in de ouderenzorg ('scheiden van wonen en zorg' en de 'extramuralisatie') ontstaat immers naar verwachting leegstand in (voormalig) intramuraal zorgvastgoed.

2.36 Door een gezamenlijke regie kunnen de effecten van de leegstand beter worden opgevangen en wellicht worden voorkomen. Daarom hebben op initiatief van SOR de grootste Rotterdamse zorgvastgoed-eigenaren – 73% van het totaal - onderzocht hoe groot de impact van het scheiden van wonen en zorg zal zijn op de bezettingsgraad van het zorgvastgoed. Hiertoe is in het najaar van 2013 het project RIVIER geïnitieerd en in de zomer van 2014 is de eindrapportage van dit project opgeleverd.

2.37 Conclusies hierbij op gemeentelijk niveau zijn:

- a) tot 2019 worden circa 1.600 tot 2.200 intramurale plaatsen afgebouwd;
- b) het actief werken aan een geografisch spreidingsideaal leidt niet tot een maatschappelijke meerwaarde ten opzichte van de huidige situatie;
- c) de plannen van eigenaar en gebruiker van zorglocaties komen in grote lijn overeen;
- d) de intramurale afbouw betreft circa 15 tot 20 locaties (circa 3 á 8 locaties per jaar) en de intramurale afbouw is alleen maatschappelijk acceptabel als er voldoende extramurale zorg en ondersteuning van welzijn voor ouderen geboden wordt.

2.38 De resultaten van het onderzoek zijn in 2014 besproken met de 'coalitie Zorg en Welzijn', een vertegenwoordiging van diverse maatschappelijke organisaties. Samen met hen wil SOR de aanpassingen aan het zorgvastgoed, de veranderingen bij zorginstellingen en welzijnspartijen en de gemeentelijke loketten op elkaar afstemmen.

2.39 De visitatiecommissie is van mening dat SOR hiermee aan de opgave, om als trekker en initiatiefnemer te fungeren van het Rotterdamse initiatief om alternatieve huisvesting voor intramurale zorgvragers te realiseren, heeft voldaan. Het oordeel is 'ruim voldoende'.

Omzetten zorgwoningen

2.40 De opgave was dat SOR bestaande zorgwoningen omzet in 500 (bereikbare) geclusterde zelfstandige zorggeschikte woningen ten behoeve van een efficiënte thuiszorglevering en dienstverlening.

2.41 SOR heeft in het directie overleg met de gemeente Rotterdam aangegeven een document afgerond te hebben waarin op projectbasis keuzen worden gemaakt. Dit was, samen met het onderzoek van de Veldacademie en TNO, een bruikbare basis om een of meerdere pilots te starten die inzicht moesten gaan geven in de corporatieafspraken genoemde opgave om 500 eenheden te transformeren naar zelfstandige woonruimte. Op basis hiervan is in 2014 de uitvoeringsfase van een aantal projecten gestart, zoals de transitie naar 135 zelfstandige appartementen 'De Schutse'. Verzorgingshuis De Schutse wordt in 2015 verbouwd tot de 1e Zorgbutler in Nederland. In de Zorgbutler woont iedereen zelfstandig. De bewoner behoudt de regie over het eigen leven in een veilige en betaalbare omgeving waar de gewenste zorg altijd dichtbij is. SOR geeft in het directie overleg aan dat gemeente bij projecten niet altijd consequent is. Zo is zij bij projectvoorstel Hof van Telders strikter geweest dan het bestemmingsplan toestond en leek de gemeente tussentijds van visie te veranderen ten aanzien van de programmering. Hierdoor ontstond onnodige vertraging in het ontwikkeltraject.

2.42 De opgave is hierdoor 'ruim voldoende' gerealiseerd.

Bijdragen aan het totstandkomen van een samenhangend en kwalitatief goed aanbod van voorzieningen op het terrein van wonen, welzijn en zorg

2.43 De opgave was dat SOR bijdraagt bij aan het totstandkomen van een samenhangend en kwalitatief goed aanbod van voorzieningen op het terrein van wonen, welzijn en zorg in een veilige omgeving ten behoeve van de regie van ouderen en mensen met een beperking. Doel is om zo lang mogelijk te kunnen blijven wonen in het eigen gebied. Dit wordt ook wel een woonservicegebied genoemd.

2.44 SOR is actief betrokken bij vier woonservicegebieden: in de Rotterdamse deelgemeenten Kralingen-Crooswijk, Delfshaven en Alexander en in de gemeente Krimpen aan den IJssel. In nauw overleg met zorgpartners aldaar draagt SOR via kennisdeling, financiële ondersteuning of huurverlaging bij aan de verdere invulling ervan. Ieder van de gebieden heeft zijn eigen karakter, wat betreft aard en inhoud van de activiteiten. Dit doet recht aan de specifieke lokale situatie. De gemeente Rotterdam heeft in 2013 de eerste ervaringen opgedaan met een monitor voor de woonservicegebieden.

2.45 Op verschillende locaties blijkt hier dat de SOR dienstverlening dichtbij de bewoners een gewaardeerde bijdrage vormt aan het zelfstandig wonen van ouderen. Het programma woonservicegebieden is in 2014 opgevolgd door het programma Langer Thuis, dat tot doel heeft om in alle wijken makkelijker zelfstandig thuis te kunnen blijven wonen. SOR heeft hiertoe

samenwerkingsovereenkomsten ondertekend bij de deelgemeenten Blijddorp, Provenierswijk, Kralingen-West, Crooswijk en Prins Alexander.

2.46 De opgave is 'ruim voldoende' gerealiseerd.

Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'ruim voldoende'

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

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

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2014	In 2011 verbetert SOR 35 woningen en 8 verzorgingshuizen met een minimaal investeringsbedrag van € 25.000 per woning. Daarnaast blijft de bestaande voorraad van SOR kwalitatief op peil door blijvend te investeren in beheer en onderhoud.	Ruim voldoende	7,0
2010-2013	Gemeente en SOR zetten in op het bevorderen van het gebruik van groene stroom door bewoners. Waar mogelijk worden de mogelijkheden benut van warmtelevering uit bodemopslag of restwarmte.	Onvoldoende	5,0
	SOR levert een positieve instelling ten aanzien van verduurzaming. Aedes heeft in het kader van energiebesparing twee convenanten getekend. Als deze convenanten zijn uitgevoerd hebben de corporatiewoningen in 2021 het energielabel B. SOR onderzoekt in hoeverre daaraan kan worden bijgedragen in het licht van de investeringscapaciteit.	Ruim voldoende	7,0
2011 - 2014	De gemeente Rotterdam en SOR continueren hun effectieve samenwerking op het gebied van het tegengaan van woningontruiming op basis van huurachterstand in de breedte door (vroeg) tijdige interventie. De partijen hebben hierbij oog voor eventuele multiproblematiek zoals psychosociale factoren.	Ruim voldoende	7,0
2010-2014	SOR en de huurdersorganisatie bevorderen gezamenlijk de totstandkoming van bewonerscommissies in complexen. Daarbij heeft SOR de verantwoordelijkheid voor de uitvoering (werving van kandidaten, ondersteuning in de startfase en waar nodig conflictbemiddeling).	Goed	8,0

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
	Eindoordeel: ruim voldoende (gemiddelde van vijf opgaven)		6,8

Bron: EY, 2015

Beheer en onderhoud van de bestaande voorraad

2.48 De opgave was dat SOR in 2011 een aantal van 35 woningen en 8 verzorgingshuizen verbeterd met een bedrag van minimaal € 25.000 per woning.

2.49 In het jaar 2011 heeft SOR 196 sociale huurwoningen verbeterd in het complex de Hoeksteen in de deelgemeente Prins Alexander. Na een ruime voorbereidingsperiode, waarin allerlei opties de revue hebben gepasseerd, is door SOR geconstateerd dat renovatie van dit gebouw een zeer groot financieel tekort met zich mee zou brengen, en dat terwijl de woon technische kwaliteit na ingreep evengoed niet aan haar standardeisen zou voldoen.

2.50 Vanwege weerstand bij de huidige bewoners en ook vanwege de nog hoge boekwaarde is besloten tot een opknapbeurt van de woningen en het lichter maken van de algemene ruimten. De instandhoudingstermijn is op 10 jaar gesteld en de investering per woning bedroeg € 8.435. Het project is in het voorjaar van 2011 afgerond.

2.51 Daarnaast heeft SOR een beperkte renovatie uitgevoerd van de gemeenschappelijke ruimten in het Catharina Gasthuis, een verzorgingshuis in de vesting van Brielle.

2.52 Een ander deel van de opgave was dat de algehele staat van onderhoud op peil moest blijven door gerichte investeringen.

2.53 De lasten van beheer en onderhoud bedragen in de jaren 2010 tot en met 2012 circa € 5 miljoen per jaar en in 2013 circa € 6 miljoen. Bovendien is SOR in 2014 gestart met het treffen van voorbereidingen voor de ombouw van haar zorgvastgoed (21 verzorgingshuizen) dat in de jaren 2015 en 2016 wordt gerealiseerd.

2.54 De visitatiecommissie kent het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Duurzaamheid in de bestaande bouw

2.55 De opgave was dat SOR zich inzet om het gebruik van groene stroom te bevorderen. Daarnaast moet indien mogelijk de mogelijkheid van restwarmtewinning worden benut. De achterliggende gedachte is dat SOR de duurzaamheid van haar nieuwbouw vergroot.

2.56 Voor de kwalitatieve beoordeling van het gebouw- en woningontwerp (nieuwbouw) is het programma van eisen van SOR de leidraad. Het programma van eisen bevat onder meer eisen

voor duurzaamheid, wat moet resulteren in een A-label volgens de EPA-classificatie.

2.57 In 2013 heeft de RvC van SOR een afzonderlijke dag besteed aan innovatie op het gebied van duurzaamheid en zonne-energie.

2.58 Ultimo 2013 heeft SOR echter nog geen beleidsvisie en geen ambitieniveau geformuleerd op het thema duurzaamheidsbeleid rond energiebesparing. Ook in de praktijk blijkt niet dat de opgave is gerealiseerd.

2.59 De visitatiecommissie is daarom van mening dat deze doelstelling onvoldoende is gehaald.

Positieve instelling ten aanzien van verduurzaming

2.60 De opgave was dat SOR een positieve instelling ten aanzien van verduurzaming levert. Aedes heeft in het kader van energiebesparing twee convenanten getekend. Als deze convenanten zijn uitgevoerd hebben de corporatiewoningen in 2021 het energielabel B. SOR onderzoekt in hoeverre daaraan kan worden bijgedragen in het licht van de investeringscapaciteit.

2.61 In een notitie duurzaamheidsbeleid wordt de RvC van SOR om een mening gevraagd over een van de doelstellingen die SOR in haar herstelplan heeft opgenomen, namelijk een labelsprong binnen de komende vier jaar van het gehele bezit naar minimaal een B-label. Voor SOR zijn er hierbij specifieke knelpunten: een oudere doelgroep met een relatief korte termijnbelang, die mogelijk weinig zal profiteren, ervan uitgaande dat een huurverhoging pas op termijn echt gecompenseerd wordt met lagere woonlasten bij stijgende energieprijzen.

2.62 De renovatie-overlast werkt ook belemmerend en ook de invoering van de Warmtewet, waardoor SOR in 2015 en 2016 in al haar gebouwen individuele meters moet plaatsen en zuinige stokers als gevolg daarvan weinig gemotiveerd zullen zijn: het verkrijgen van een 70% huurders akkoord wordt dus verondersteld lastig te zijn.

2.63 Desalniettemin heeft SOR mogelijk haalbare acties ter akkoord voorgelegd aan haar RvC, omdat zij van mening is toch iets te moeten doen. Voorbeelden hiervan zijn een verlaging van collectieve elektrakosten door zonnepanelen op het dak en een verbetering in de afstelling van CV installaties.

2.64 De opgave is 'ruim voldoende' gerealiseerd.

Samenwerking bij tegengaan woningontruimingen

2.65 De opgave was dat De gemeente Rotterdam en SOR continueren hun effectieve samenwerking op het gebied van het tegengaan van woningontruimingen op basis van huurachterstand in de breedte door (vroeg) tijdige interventie. De partijen hebben hierbij oog voor eventuele multiproblematiek zoals psychosociale factoren.

2.66 Het percentage huurachterstand bij de huurders van SOR is relatief beperkt. Tussen de jaren 2010 en 2013 ligt het percentage tussen 0,3% en 0,4% huurachterstand. Vanaf 2013 is het percentage achterstand opgelopen tot 0,8% als gevolg van opgelegde huurverhogingen in combinatie met de lastige koopkracht positie van huurders in de huidige economische tijd. SOR heeft gezien de voor haar betrekkelijk beperkte problematiek op dit gebied, dit blijkt ook uit de cijfers, geen zelfstandig beleid geformuleerd met betrekking tot het omgaan met huurachterstanden van haar huurders. SOR maakt deel uit van het Lokaal Zorg Netwerk, waarbij zij huurders kan aanmelden waarvan vermoedt wordt dat zij met bepaalde (psychische) problematiek te maken hebben. De visitatie commissie heeft de aanmelding van een huurder in 2014 door SOR bij het LZN ontvangen.

2.67 De opgave is 'ruim voldoende' gerealiseerd.

Totstandkoming van bewonerscommissies

2.68 De opgave was dat SOR zich inzet voor het tot stand komen van bewonerscommissies in haar complexen.

2.69 De SOR heeft per einde 2010 49 wooncomplexen in beheer, waarvan er in 28 een bewonerscommissie actief is (57%). In 2011 bedraagt dit percentage 68% (35 / 51), in 2012 68% (36 / 53), in 2013 69% (38 / 55) en in 2014 68% (41 / 60). In de overige gebouwen slaagt SOR er niet in om een commissie op te richten, wat meestal samenhangt met de reeds hoge gemiddelde leeftijd van de bewoners.

2.70 In de gebouwen waar geen bewonerscommissie actief is, wordt in de vereiste participatie voorzien door een jaarlijkse bewonersvergadering. Ondersteuning van (op te richten) bewonerscommissies is een jaarlijks terugkerend thema in het overleg tussen SOR en het Huurdersplatform.

2.71 Bewoners van de SOR worden daarnaast op beleidsmatige onderwerpen betrokken via het Huurdersplatform. Het Huurdersplatform is een zelfstandige vereniging van de aangesloten bewonerscommissies van complexen, die eveneens een zelfstandige adviesrol hebben, en bestaat uit door de leden gekozen bestuursleden. De SOR bekostigt het Huurdersplatform en de bewonerscommissies.

2.72 SOR heeft, gezien haar verregaande inzet en concrete resultaten voor het op allerlei manieren tot stand brengen van bewoners participatie in de verschillende complexen, de opgave 'goed' gerealiseerd.

(Des-)investeren in vastgoed scoort 'goed'

2.73 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van SOR op het gebied van nieuwbouw,

sloop, verkoop en verbetering van bestaand bezit. Het betreft sociaal en maatschappelijk vastgoed.

2.74 EY beoordeelt het presteren naar (Des-)investeren in vastgoed als 'goed'. SOR heeft bij dit prestatieveld drie opgaven benoemd en uitgevoerd.

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

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2013	SOR en de gemeente spreken een aantal uitgangspunten af ten aanzien van het nieuwbouwprogramma van SOR.	Goed	8,0
2011	In 2011 realiseert SOR 70 nieuwbouwwoningen.	Zeer goed	9,0
2014	SOR onderzoekt de mogelijkheden om op een tweetal locaties (Ommoord en Schiebroek) voor rekening van een belegger woningen te ontwikkelen in het middel dure segment ter vervanging van twee complexen die geen toekomst meer hebben.	Ruim voldoende	7,0
Eindoordeel: goed (gemiddelde van drie opgaven)			8,0

Bron: EY, 2015

Uitgangspunten nieuwbouw programma

2.75 De opgave was dat SOR voldoet aan de met de gemeente afgesproken uitgangspunten ten aanzien van nieuwbouw. Deze zijn:

- a) vraaggericht en toekomstbestendig;
- b) duurzaam;
- c) mogelijkheden tot woon carrière;
- d) focus op toevoegen van ontbrekende segmenten (waaronder duur en middelduur);
- e) senioren krijgen speciale aandacht;
- f) een architectuur die bijdraagt aan de realisatie van het gewenste woonmilieu.

2.76 Investerings in vastgoed, nieuwbouw, worden door SOR langs een meetlat gehouden die bestaat uit de volgende elementen: de investering versterkt de portefeuille in zijn aansluiting op de markt en is daarmee vraaggericht. Strategisch voorraadbeleid geeft de kaders aan waarbinnen geopereerd wordt; de locatie voldoet aan kwaliteits- en nabijheidseisen ten aanzien van voorzieningen, winkels en openbaar vervoer, dus senioren krijgen hiermee speciale aandacht; de woningen voldoen aan het standaard programma van eisen van SOR.

2.77 In 2013 is het standaard programma van eisen verbijzonderd naar de Product Markt Combinaties die SOR onderscheidt. De product indeling is gedaan op basis van huurklasse en

voorzieningen in en nabij de gebouwen. De bij deze woningtypen passende klantgroepen heeft SOR omschreven op basis van leefstijl, leeftijd, inkomensprofiel en levensfase.

2.78 In 2013 is door SOR een investeringsstatuut opgesteld, dat vanuit zowel een bedrijfseconomisch als een inhoudelijk perspectief kaders stelt aan investeringsvoorstellen. Bedrijfseconomisch wordt getoetst op het vermogens- en kasstroomeffect en op het risico- en rendementsprofiel. Inhoudelijk worden kaders gesteld aan kwantitatieve, kwalitatieve, markttechnische en volkshuisvestelijke criteria.

2.79 De nadruk van de productie lag de afgelopen jaren op de bouw van niet-DAEB-woningen en op de rand gemeenten rond Rotterdam, overeenkomstig de strategische doelen van SOR.

2.80 De visitatiecommissie is van mening dat SOR een goede prestatie heeft weten neer te zetten, aangezien haar strategische voorraadbeleid en daarboven op de ontwikkeling van de Product Markt Combinaties, het investeringsstatuut en de nadruk van de woningproductie van SOR meer dan naadloos aansluiten op de opgave vanuit de gemeente. Wij kennen daarom voor dit onderdeel het oordeel 'goed' toe.

Nieuwbouw realiseren

2.81 De opgave was het realiseren van 70 nieuwbouwwoningen in het jaar 2011.

2.82 SOR heeft in het jaar 2011 103 sociale huurwoningen, 262 vrije sector woningen en 54 verpleeghuisplaatsen opgeleverd. De gerealiseerde woningen bevinden zich in diverse projecten verspreid over de stad Rotterdam en omliggende gemeenten. Het betreft projecten de Ommeloop en Geuzenhof in Brielle, project Stadsplein in Spijkenisse, project Berlagehof in Rotterdam (Prins Alexander) en project Facet in Krimpen aan den IJssel.

2.83 De visitatie commissie concludeert dat de aantallen te realiseren woningen zeer ruim behaald zijn. SOR is zoals alle andere corporaties met minder gunstige economische tijden geconfronteerd. Wij zijn van mening dat, zeker in tijden van minder gunstige economische omstandigheden, door SOR een bijzondere prestatie is geleverd. Daarom kent de visitatiecommissie het oordeel 'zeer goed' toe.

Vervangen van complexen in samenwerking met belegger

2.84 De opgave was mogelijkheden te onderzoeken om samen met een belegger lokaties te ontwikkelen.

2.85 SOR heeft een aantal ontwikkellocaties in bezit. In 2014 is met name gewerkt aan project Hof van Telders (Schiebroek) ten behoeve van de nieuwbouw van 78 appartementen. SOR heeft de locatie ter beschikking gesteld aan een belegger, deze bouwt de appartementen en SOR verhuurt deze appartementen na oplevering in 2015 voor de belegger.

2.86 Voor het complex Boekholt (Ommoord) is besloten om deze toch langer in exploitatie te houden en dit voorlopig niet voor herontwikkeling door een belegger in aanmerking te laten komen. De reden was dat het complex nog beschikbaar kon worden gesteld ten behoeve van de huisvesting van specifieke doelgroepen.

2.87 De visitatiecommissie is van mening dat de opgave 'ruim voldoende' gerealiseerd is. Het complex Boekholt wordt weliswaar nog niet door SOR vervangen, hoewel dit wel is afgesproken met de gemeente, maar SOR heeft hier volgens de visitatiecommissie een legitieme reden voor. Deze reden komt tevens tegemoet aan een wens van de gemeente gericht op het huisvesten van specifieke doelgroepen.

Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'goed'

2.88 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van SOR op onder andere het gebied van leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en aanpak van overlast.

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

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2013	Gemeente en SOR zetten zich gezamenlijk in om leefstijlen van bewoners beter op elkaar af te stemmen, zonder dat dit ten koste gaat van de vrijheid van vestiging.	Ruim voldoende	7,0
2010-2013	SOR en gemeente zetten actief in op bewonersparticipatie. Bewoners hebben invloed op hun woning, woonomgeving en het beleid van SOR.	Ruim voldoende	7,0
2010-2013	Gemeente en SOR zetten zich samen in om Rotterdam beter bekend te maken als aantrekkelijke woonstad met kansen voor iedereen. Daarnaast en in samenhang daarmee werken gemeente en SOR aan het versterken van de positieve beeldvorming over het wonen in Rotterdam en het beter profileren van gebieden.	Goed	8,0
2014	SOR zet in op verleiding via doelgroepgerichte marketingcommunicatie en eventuele experimenten ten behoeve van de verbetering van de leefbaarheid. Verschillende PMC's (product - markt combinaties) dienen als basis voor een doelgroepgerichte, verhuur bevorderende marketingcommunicatie. SOR tracht met deze benadering de juiste doelgroepen te bereiken en de kwaliteit van leefbaarheid per specifieke locatie in balans te houden.	Goed	8,0
Eindoordeel: goed (gemiddelde van vier opgaven)			7,5

Bron: EY, 2015

2.89 EY beoordeelt het presteren naar Kwaliteit van wijken en buurten als 'goed'. SOR heeft bij dit prestatieveld vier opgaven benoemd en uitgevoerd.

Afstemmen leefstijlen

2.90 De opgave was dat gemeente en SOR zich gezamenlijk inzetten om leefstijlen van bewoners beter op elkaar af te stemmen, zonder dat dit ten koste gaat van de vrijheid van vestiging.

2.91 Van 2010 tot en met 2012 heeft SOR een beperkte bijdrage geleverd aan vier van de zeven Rotterdamse Vogelaarwijken: Rotterdam West, Rotterdam Noord, Vreewijk en Overschie. In tegenstelling tot de eerste twee jaren heeft SOR sinds 2010 geen fysieke investeringen meer gedaan, omdat de benodigde investeringen in de betrokken complexen reeds gedaan zijn. Wel zijn in 2010, 2011 en 2012 door SOR in het kader van de Vogelaarwijken kosten gemaakt voor sociale uitgaven, gericht op de ondersteuning van bewoners en de betrokkenheid bij de omliggende buurt. Hieraan was behoefte gezien de verminderde vitaliteit en mobiliteit van de bewoners van de complexen. Daarnaast heeft SOR in 2013 zelf in drie wooncomplexen welzijnssteuning ingeschakeld, met als doel een goed woon- en leefklimaat. Het doel is uiteindelijk ervoor te zorgen dat het leefklimaat binnen de complexen dusdanig is dat mensen er graag willen wonen. De problematiek die SOR in enkele gebouwen hiermee aanpakt, komt voort uit de niet goed bij elkaar aansluitende leefstijlen van bewonersgroepen. Dit vindt zijn oorsprong in sterk uiteenlopende culturele of maatschappelijke achtergronden.

2.92 De opgave is 'ruim voldoende' gerealiseerd.

Invloed van bewoners op de woonomgeving

2.93 De opgave was het actief inzetten op bewonersparticipatie.

2.94 In de leefomgeving van de bewoners kiest SOR voor een beheermodel dat erop gericht is om vooral die bewoners te ondersteunen voor wie het in contact blijven met de burens, de wijk, moeilijker wordt. De inzet is drieledig: activering van de bewoners, bevordering van het leefklimaat in het complex en aansluiting behouden bij de woonomgeving.

2.95 Het risico op vereenzaming wordt met het ouder worden groter en met deze inzet verwacht SOR dit te voorkomen. Een belangrijke drager voor deze inzet is de ontmoetingsruimte die in de meeste wooncomplexen aanwezig is. Het beheer hiervan gebeurt door de bewoners zelf.

2.96 Daarnaast worden ook activiteiten georganiseerd. SOR ondersteunt de zelfwerkzaamheid

hierin, door de oprichting van activiteiten commissies. In veel gevallen wordt deze rol ingevuld door de bewonerscommissies. Per einde 2013 waren er in 7 gebouwen activiteitencommissies actief.

2.97 Waar de zelfwerkzaamheid niet voldoende is, de leefbaarheid te veel achteruit gaat en de behoefte aan activiteit groot is, wordt door SOR gekozen voor de inschakeling van een welzijns- of zorgpartner om de activiteit een impuls te geven.

2.98 De visitatiecommissie kwalificeert de inzet van SOR om haar bewoners te betrekken bij hun woonomgeving als 'ruim voldoende'.

Rotterdam als aantrekkelijke woonstad

2.99 De opgave was het promoten van Rotterdam. Dit kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden door de inwoners van Rotterdam een beter voorzieningen niveau te bieden middels het faciliteren van bedrijfsruimte aan ondernemers.

2.100 In het jaar 2012 heeft SOR BOG-beleid (bedrijfsonroerend goed) vastgesteld. De doelstelling die met dit beleid wordt nagestreefd luidt als volgt: "BOG heeft primair als doel om de verhuur van SOR-woningen die daar een directe relatie mee hebben te ondersteunen. Bedrijfsruimten dienen vooral aan partijen te worden verhuurd die een functie hebben die direct in het belang van de bewoners staat".

2.101 BOG wordt alleen in de planvorming opgenomen indien sprake is van zowel een positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat, een vergroting van de leefbaarheid én van de verhuurbaarheid.

2.102 Bij de keuze van de huurder wordt sterker gekeken naar het soort huurder. De mate waarin de huurder (de functie die gehuisvest wordt) bijdraagt aan het welzijn van de bewoner en daarmee de verhuur ondersteunt krijgt een belangrijkere rol.

2.103 Het aantal bedrijfsruimten in de vastgoedportefeuille van SOR loopt op van 621 eind 2010 tot 722 bedrijfsruimten eind 2013. SOR heeft zich hiermee, naar de mening van de visitatiecommissie, bovengemiddeld ingespannen om Rotterdam als woonstad aantrekkelijker te maken en kent daarom het oordeel 'goed' toe.

Doelgroepgerichte marketingcommunicatie

2.104 De opgave was dat SOR inzet op verleiding via doelgroepgerichte marketingcommunicatie en eventuele experimenten ten behoeve van de verbetering van de leefbaarheid. Verschillende PMC's (product - markt combinaties) dienen opgesteld te worden als basis voor een doelgroepgerichte, verhuur bevorderende marketingcommunicatie. SOR tracht met deze benadering de juiste doelgroepen te bereiken en de kwaliteit van leefbaarheid per specifieke locatie in balans te houden.

2.105 SOR heeft in het jaar 2014 een marketing strategie geïntroduceerd waarbij het zich richt op de productdoelgroepen nieuw en aankomend gepensioneerd, 75 plussers en allochtone senioren. Binnen de strategie wordt door SOR de marketing communicatie specifiek toegesneden op vijf PMC's: zorg, een betaalbare woning, levendigheid, rust en exclusiviteit.

- a) De elementen op basis waarvan de PMC's zich van elkaar onderscheiden, zijn gebaseerd op datgene waarin de doelgroep zich van elkaar onderscheidt: de mate van zorgbehoefte (focus op zorg, welbevinden of wonen); de leefstijl (BSR-model) en het beschikbaar inkomen (en daarmee de hoogte van de huur). Wat tevens als uitgangspunt in marketingcommunicatie geldt is dat SOR zich wil onderscheiden van de concurrentie door:
- a) de klant altijd direct en persoonlijk aan te spreken;
 - b) op te roepen tot persoonlijk contact;
 - c) dat SOR zowel visueel als inhoudelijk duidelijk afzender is;
 - d) dat SOR zich presenteert als de enige echte 55+ corporatie in de regio;
 - e) naast het specifieke product altijd de diversiteit en spreiding van het totaalaanbod voor het voetlicht te brengen.

2.106 Daarnaast is om social media te integreren in de marketing- en communicatieaanpak door SOR in 2014 intern een Social media strategie voorgesteld. Wegens andere prioriteiten is besluitvorming doorgeschoven.

2.107 De opgave is 'goed' gerealiseerd.

De ambities van SOR sluiten ruim voldoende aan op de opgaven

2.108 In deze paragrafen wordt getoetst in welke mate SOR ook zelfstandig ambities en doelstellingen heeft geformuleerd die passen bij de opgaven in het werkgebied. Met 'zelfstandig' wordt bedoeld op het niet rechtstreeks voortvloeien uit prestatie-afspraken of andere opgaven.

2.109 SOR heeft in overleg met de belanghebbenden een ondernemingsplan met doelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen zijn vertaald naar een groot aantal zelfstandige geformuleerde ambities die bijdragen aan het realiseren van de opgaven en een betekenis hebben voor de belanghebbenden in en rondom de stad Rotterdam. SOR voldoet daarmee aan het ijkpunt voor een voldoende. De visitatiecommissie heeft daarnaast ook pluspunten geconstateerd. Alles overwegende beoordeelt EY het aansluiten van de ambities op de opgaven als 'ruim voldoende'. Het oordeel wordt onderstaand toegelicht, hierbij worden ook een aantal concrete ambities beschreven.

2.110 SOR heeft haar ambities tijdig en frequent geactualiseerd. Gedurende de visitatieperiode heeft SOR bijvoorbeeld een herijkt ondernemingsplan gepresenteerd voor de periode 2015-2018 waarin zij haar koers verlegt in verband met gewijzigde omstandigheden en een ingeperkte financiële speelruimte. Het ondernemingsplan van SOR is daarnaast jaarlijks vertaald in

jaarplannen, afdelingsplannen, diverse beleidsplannen en (kwartaal) rapportages.

2.111 SOR heeft in verband met de gewijzigde koers bijvoorbeeld haar aandacht verlegd van nieuwbouw naar professioneel beheer van de bestaande voorraad. Het strategisch voorraadbeheerplan geeft als verlengstuk van het ondernemingsplan vorm aan de (maatschappelijke) ambities van de organisatie. Het doel van het strategisch voorraadbeheerplan is om deze maatschappelijke ambities, voor wat betreft vastgoed, in balans te brengen met de financiële continuïteit van de organisatie.

2.112 In het strategisch voorraadbeheerplan is de vertaalslag op complexniveau gemaakt van de behoefte van de klant, de stakeholders (waaronder de gemeente), de marktbehoefte en de diversiteit van de bevolkingssamenstelling.

2.113 Samenvattend is de visitatiecommissie van mening dat de ambities van SOR ruim voldoende aansluiten op de opgaven, zoals onder meer opgenomen in het strategisch voorraadbeheerplan. De ambities zijn een directe afgeleide van de visie en missie die in concrete stappen zijn vertaald in het ondernemingsplan. De ambities worden verder actief tijdig geactualiseerd en transparant verantwoord in het jaarverslag. De eigen ambities sluiten daarom ruim voldoende aan op de opgaven en de behoefte van de belanghebbenden. Er zijn geen grote verschillen tussen de zelfstandig geformuleerde ambities en de opgaven in negatieve zin.

2.114 Onderstaand volgt een aantal voorbeelden van concrete ambities en doelen. Een uitgebreider overzicht is opgenomen in de bijlage. Voor een volledig overzicht wordt verwezen naar de jaarverslagen van SOR.

2.115 SOR wil graag voldoende en betaalbare huisvesting bieden voor lagere inkomensgroepen. Het aandeel sociale huur in de portefeuille moet daarom groter blijven dan 65%.

2.116 SOR heeft de ambitie om het percentage leegstand van het woningbezit terug te dringen van 3% aan het begin van 2014 naar 1% leegstand aan het eind van 2014.

2.117 SOR signaleert dat van de grootschalige verzorgingshuizen, als gevolg van de veranderingen in de ouderenzorg, de functionele kwaliteit sneller afneemt dan de puur bouwkundige kwaliteit. Omdat SOR verwacht dat in de toekomst meer behoefte is aan kleinschalige voorzieningen, verschuift SOR haar investeringen in deze richting. Investeren in intramurale gebouwen doet SOR alleen nog in nauw overleg met de zorginstellingen.

2.118 Bij het beheer van haar woningvoorraad zijn de ambities van SOR met name gelegen in het onderhoud, de dienstverlening en de ondersteuning van het leefklimaat. De ultieme toets op deze onderwerpen is de klanttevredenheid. SOR wil op alle onderdelen boven de 7,5 scoren.

2.119 SOR wil nieuwe vormen van dienstverlening introduceren die aansluiten op de beoogde innovatie van de infrastructuur voor zorg- en dienstverlening, zoals investeren in geavanceerde



woontechnologie in een aantal gebouwen.

2.120 SOR heeft opgemerkt dat van de oudere appartementengebouwen met vooral tweekamerwoningen de verhuurbaarheid stagneert. Deze wooncentra met basisservice zijn minder aantrekkelijk voor de huidige woningzoekende. SOR heeft daarom de ambitie geformuleerd om de bestaande voorraad kleine tweekamerwoningen terug te brengen door verkoop en sloop en meer te investeren in grotere woningen.

2.121 SOR wil niet alleen voorzien in een geschikte gebouwde omgeving, maar ook in samenwerking met partijen, die de stap van woonomgeving naar passende leefomgeving kunnen maken. Het zijn vooral zorgaanbieders en welzijnsorganisaties die hierin een rol spelen, maar ook vanuit de organisatie van SOR zelf dient hier invulling aan gegeven te worden. De woonconsulenten hebben bijvoorbeeld een actieve ondersteunende rol, de huismeesters en onderhoudsopzichters hebben een signalerende rol.

3 SOR presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk ruim voldoende

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van SOR. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie.

3.02 Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van SOR toegelicht. Als aanvulling op het visitatiestelsel is ook gevraagd naar de wijze waarop de samenwerking is ervaren. Dit wordt aan het eind van het hoofdstuk besproken.

Aanpak oordeel belanghebbenden

3.03 In totaal hebben wij 10 belanghebbenden van SOR geïnterviewd. Hierbij zijn in totaal 18 mensen gesproken. Er is gesproken met vertegenwoordigers van de huurders, de gemeenten Brielle, Krimpen aan den IJssel en Rotterdam, en de overige belanghebbenden. De overige belanghebbenden bestonden uit een drietal collega-corporaties, twee zorg- en welzijnsinstellingen en een aannemersbedrijf. Het overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage F.

3.04 Bij het beoordelen van het presteren volgens de belanghebbenden is EY uitgegaan van de volgende prestatievelden:

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

3.05 Daarnaast is ingegaan op de ervaringen ten aanzien van de relatie en de communicatie en de invloed op het beleid.

3.06 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van de prestatievelden worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is 'ruim voldoende'

3.07 De belanghebbenden beschrijven SOR aan de hand van de volgende kenmerken:

- a maatschappelijk betrokken;
- b belangrijke corporatie voor de regio;
- c zakelijk en sociaal;
- d bescheiden;
- e staat voor haar doelgroep 'senioren';
- f degelijk;
- g goede huisvester;
- h bureaucratisch;
- i regionaal ingebed;
- j sociaal geïnteresseerd en georiënteerd;
- k open;
- l deskundig.

3.08 Uit de omschrijvingen blijkt dat de belanghebbenden voornamelijk woorden met een positieve ondertoon gebruiken. De belanghebbenden zijn dan ook over het algemeen tevreden over de maatschappelijke prestaties van SOR. Het gemiddelde cijfer is een 7,0. Het bijbehorende kwalitatieve oordeel is 'ruim voldoende'. Tabel 3-1 bevat een overzicht van de gegeven scores.

Tabel 3-1: eindoordeel Presteren volgens Belanghebbenden

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

Bron: EY, 2015

3.09 Uit de tabel blijkt dat SOR in de ogen van de belanghebbenden op alle onderdelen ruim

voldoende scoort. In de volgende paragrafen worden de scores toegelicht.

Prestaties volgens belanghebbenden scoren 'ruim voldoende'

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

Tabel 3-2: eindoordeel Presteren volgens Belanghebbenden onderdeel Prestaties

Prestatie	Score
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,4
Huisvesting bijzondere doelgroepen	8,0
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,8
(Des-)investeren in vastgoed	6,6
Kwaliteit van wijken en buurten	7,3
Eindoordeel: ruim voldoende	7,2

Bron: EY, 2015

3.11 Uit de tabel blijkt dat op bijna alle onderwerpen een 'ruim voldoende' of 'goed' is gescoord. Het onderwerp 'Huisvesting bijzondere doelgroepen' scoort het hoogst. Het eindoordeel van de belanghebbenden is 'ruim voldoende'.

3.12 De volgende tabel geeft het oordeel weer over het maatschappelijk presteren van SOR per belanghebbendengroep.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbendengroep prestaties

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,6
Gemeenten	7,6
Overige belanghebbenden	7,2
Eindoordeel: ruim voldoende	7,2

Bron: EY, 2015

3.13 De belanghebbendengroepen waarderen de prestaties van SOR gemiddeld met een 7,2.

3.14 In het vervolg van dit hoofdstuk wordt gedetailleerder ingegaan op de prestaties per

prestatieveld van SOR volgens haar belanghebbenden. Indien een belanghebbende onvoldoende zicht heeft op de betreffende prestatie, is logischerwijs geen cijfer gegeven.

Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'voldoende'

3.15 Dit prestatieveld omvat de prestaties van SOR op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. Concreet gaat het om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, de wijze van woningtoewijzing, het bevorderen van doorstroming en het bevorderen van eigen woningbezit. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-4: eindoordeel presteren naar Huisvesting primaire doelgroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,0
Gemeenten	7,2
Overige belanghebbenden	6,0
Eindoordeel: voldoende	6,4

Bron: EY, 2015

3.16 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar huisvesting primaire doelgroep als 'voldoende'. De gemeenten zijn het meest tevreden op dit onderdeel.

3.17 De huurdersvertegenwoordigers geven aan dat de betaalbaarheid in het verleden geen punt van aandacht was. De huurders maken zich echter wel over de toekomstige huurverhogingen zorgen. Volgens de huurders zou SOR zich meer kunnen inspannen om met het CFV tot een gunstigere regeling ten aanzien van het uitvoeren van het herstelplan te komen. De huurdersvertegenwoordiging is van mening dat de maatregelen in het herstelplan te snel worden uitgevoerd, hierdoor is er geen financiële ruimte voor huurmatiging.

3.18 De meningen van de gemeenten zijn verdeeld. De ene gemeente is van mening dat SOR in principe over voldoende goedkope woningen beschikt. Wel wordt door deze gemeente een kanttekening geplaatst dat het aanbod van goedkope woningen in de toekomst wel groter mag worden. De andere gemeente geeft aan dat SOR over onvoldoende goedkope woningen beschikt, dit heeft te maken met het feit dat de focus van SOR niet primair gericht is op de primaire doelgroep. Volgens deze gemeente is de focus gericht op ouderen.

3.19 De overige belanghebbenden zijn over het algemeen van mening dat SOR over meer betaalbare woningen voor de primaire doelgroep zou moeten beschikken. Zij vinden dat SOR vooral op het middensegment gericht is, zij ervaren dat deze woningen relatief gezien duurder zijn.

Hierdoor heeft SOR op sommige locaties te maken met leegstand, bijvoorbeeld in Krimpen aan den IJssel.

3.20 Ook vinden de overige belanghebbenden dat SOR in de Hoeksche Waard te weinig goedkope woningen heeft. Volgens deze belanghebbenden is in die regio een grote behoefte aan sociale woningen, zowel voor jongeren als ouderen. Het gaat hierbij met name om hele goedkope woningen en niet om 'goedkope' woningen die slechts onder de huursubsidiegrens zitten.

Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort 'goed'

3.21 Dit prestatieveld omvat de prestaties van SOR op het gebied van huisvesting van doelgroepen die behoefte hebben aan specifiek aanpassingen en voorzieningen. Het betreft zowel nieuwbouw als (aanpassingen aan) bestaand bezit. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-5: eindoordeel Huisvesting bijzondere doelgroepen

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	
Gemeente	8,0
Overige belanghebbenden	8,0
Eindoordeel: goed	8,0

Bron: EY, 2015

3.22 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar huisvesten bijzondere doelgroepen als 'goed'.

3.23 De huurdersvertegenwoordiging heeft aangegeven geen zicht te hebben op dit onderwerp. Daarom is ook geen oordeel gegeven.

3.24 De gemeenten vinden dat SOR voldoende woningen beschikbaar heeft voor bijzondere doelgroepen. SOR wordt gewaardeerd voor de wijze waarop zij het project Sonneburgh (verzorgingshuis) tot stand heeft gebracht. De gemeente waardeert dit omdat in dit verzorgingshuis een groot aantal zorgappartementen en servicediensten aanwezig zijn, dit maakt het ook mogelijk dat partners met verschillende zorgbehoeften binnen één instelling kunnen verblijven.

3.25 Eén gemeente heeft in het verleden bij SOR aangekaart dat in de gemeente onvoldoende huisvesting voor bijzondere doelgroepen beschikbaar was, terwijl op dat moment ook sprake was van veel leegstand. SOR heeft in samenspraak met andere partijen een loket opgericht voor vraag en aanbod van woningen en daarmee dit probleem goed opgelost. De manier waarop SOR hier mee om is gegaan, wordt enorm gewaardeerd.

3.26 De groep overige belanghebbenden geeft aan dat er voldoende woningen voor specifieke doelgroepen zijn. SOR wordt geprezen voor het feit dat zij veel aandacht voor deze doelgroepen heeft.

Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'goed'

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

Tabel 3-6: eindoordeel Kwaliteit woningen en woningbeheer

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,5
Gemeente	8,0
Overige belanghebbenden	8,0
Eindoordeel: goed	7,8

Bron: EY, 2015

3.28 De belanghebbenden zijn tevreden over het presteren naar kwaliteit woningen en woningbeheer. Zij beoordelen dit als 'goed'.

3.29 De huurders vinden dat over het algemeen de woningen van SOR er goed bij staan. SOR onderhoudt haar woningen goed en ook reparaties aan woningen worden over het algemeen goed en tijdig uitgevoerd. De dienstverlening richting huurders is op zich op orde, maar kan nog wel op onderdelen verder verbeterd worden. SOR kan bijvoorbeeld sneller reageren op klachten en de huurders zouden ook graag een ontvangstbevestiging krijgen van correspondentie met SOR.

3.30 De huurders vinden dat mensen die in de woningen van SOR wonen over het algemeen tevreden zijn over hun woningen. Echter ervaren de huurders in de nieuwe complexen van SOR af en toe problemen. Deze problemen spelen al vanaf de oplevering en SOR is hiervan op de hoogte. De huurders vinden dat SOR voortvarender om kan gaan bij het verhelpen van deze problemen. Dit betekent dat SOR zich meer moet inspannen om tijdig en voldoende over de voortgang te communiceren richting de huurders.

3.31 Volgens de huurders was de dienstverlening van SOR lange tijd op orde. De huurders vinden dat het niveau van de dienstverlening in het afgelopen jaar is gedaald. Volgens de belanghebbenden heeft dit te maken met het feit dat bepaalde deskundigheid niet meer in de organisatie ingebed is. In de praktijk merken de huurders dat hierdoor veel fouten worden gemaakt.

Bijvoorbeeld in de afrekening van de servicekosten. De huurders ervaren het als onprettig dat zij zelf contact met SOR moesten opnemen om dit op te lossen. Ook ervaren zij dat niet altijd alle vragen goed worden beantwoord en dat te weinig terugkoppeling over de voortgang of een ontvangstmelding door SOR is gegeven.

3.32 De gemeenten geven aan dat SOR haar woningen goed onderhoudt, er zijn daarom ook geen klachten over achterstallig onderhoud die de gemeenten bereiken. De woningen zijn levensloopbestendig gebouwd en dat wordt door de doelgroep en door de belanghebbenden van SOR gewaardeerd.

3.33 De overige belanghebbenden geven aan dat de kwaliteit van de woningen van SOR goed is. Volgens deze belanghebbenden heeft SOR veel nieuwe woningen in haar bezit.

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

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

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

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	5,0
Gemeente	7,3
Overige belanghebbenden	7,5
Eindoordeel: ruim voldoende	6,6

Bron: EY, 2015

3.35 De belanghebbendengroepen beoordelen het presteren naar (Des-)investeren in vastgoed als 'ruim voldoende'.

3.36 De huurders geven aan dat SOR op het gebied van verbetering van bestaand bezit niet voldoende investeert. Het gaat hier met name om renovaties / woningverbetering. Dit is ook de voornaamste reden waarom de huurders voor dit onderwerp een onvoldoende geven. Als voorbeeld wordt de verduurzaming van woningen door het aanbrengen van zonnepanelen genoemd.

3.37 Daarnaast plaatsen de huurders nog een belangrijke kanttekening bij dit onderwerp. De huurders zijn van mening dat door SOR het project Sonneburgh bewust is aangemerkt als woningverbetering en niet als renovatieproject. Kijkend naar de belasting voor de bewoners en de

aard van de uit te voeren werkzaamheden, is er in de ogen van de huurders eerder sprake van een renovatie geweest. De huurders geven aan dat bij een renovatie echter ook een uitplaatsingsprogramma nodig is, en dat in dit geval ook hogere kostenvergoedingen uitbetaald worden. Hierdoor is een renovatie aanzienlijk duurder dan woningverbetering. De huurders hebben de indruk dat SOR daarom bewust kiest voor het aanmerken als woningverbeteringen om geld te besparen. Volgens de huurders geeft SOR aan dat dit te maken heeft met de financiële situatie van de corporatie en de uitvoering van het herstelplan. De huurders zijn van mening dat SOR zich net iets te makkelijk bij deze situatie neerlegt. Wat de huurders betreft had SOR meer kunnen doen om samen met het CFV tot een betere regeling te komen. SOR geeft desgevraagd aan dat ook andere dan financiële argumenten van belang zijn. Nadrukkelijk wordt bij de keuze ook rekening gehouden met de belasting van de vaak bejaarde bewoners.

3.38 De gemeenten zijn tevreden over de mate waarin SOR in vastgoed investeert. Volgens de gemeenten heeft SOR een aantal mooie projecten gerealiseerd in Brielle. Brielle is dan ook de tweede gemeente in omvang van het bezit voor SOR. Op dit moment zijn gesprekken aan de gang voor het neerzetten van een aantal appartementen voor iets zwaardere zorg. SOR toont zich een goede en bereidwillige partner bij dit project.

3.39 De gemeenten plaatsen ook een kanttekening. Met name gaat het hierbij om het desinvesteren. In de ogen van de gemeente is besluitvorming, over het afstoten- of slopen en nieuw bouwen- of renoveren van complexen, voor SOR een belangrijke opgave voor de toekomst. De gemeente vindt dat SOR met deze opgave al een hele tijd worstelt. De gemeente geeft aan dat het goed zou zijn als SOR in een samenwerkingsverband naar deze opgave kijkt. De gemeente is bereid tot het geven van deze hulp, in de vorm van meedenken, maar SOR dient proactief deze rol op te pakken.

3.40 Het beeld bij de overige belanghebbenden is ook zeer positief. Door SOR worden mooie en speciale projecten gerealiseerd, zoals een verzorgingshuis, en een boerderij waarin 15 verstandelijke gehandicapten zijn gehuisvest.

3.41 De overige belanghebbenden geven aan dat SOR naar vermogen voldoende woningen bouwt en sloopt. Een kanttekening die de belanghebbenden maken, is dat SOR wellicht een te optimistische visie heeft gehad bij haar investeringsstrategie. De belanghebbenden vragen zich af of dit verantwoord is geweest, dit wordt mede bevestigd door het verscherpt toezicht. Volgens de belanghebbenden kan SOR ook meer focus aanleggen door te kijken naar het bestaand bezit in Rotterdam in plaats van bouwen buiten Rotterdam.

Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'ruim voldoende'

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

Tabel 3-8: eindoordeel Kwaliteit van wijken en buurten

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8,0
Gemeente	7,7
Overige belanghebbenden	6,3
Eindoordeel: ruim voldoende	7,3

Bron: EY, 2015

3.43 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar Kwaliteit van wijken en buurten als 'ruim voldoende'.

3.44 De huurdersvertegenwoordigers zijn zeer tevreden over de mate waarin SOR zich inzet voor de verbetering van de kwaliteit van wijken en buurten en leefbaarheid. De woningen van SOR zijn goed bereikbaar met het openbaar vervoer, ook andere faciliteiten en voorzieningen zijn door SOR beschikbaar gesteld. SOR wordt geprezen voor het feit dat zij activiteiten voor bewoners organiseert en specifieke faciliteiten toevoegt, zoals een jeu-de-boules-baan. Ook op het gebied van groenbeheer vinden de huurders dat alles op orde is. De inspanningen van SOR worden door de huurders gewaardeerd.

3.45 De gemeenten zijn tevreden over de inspanningen van SOR op dit onderwerp. SOR onderneemt activiteiten op het gebied van leefbaarheid. De corporatie heeft bovendien een goede focus op de leefbaarheidsvraagstukken die binnen de gemeenten spelen.

3.46 De gemeente Krimpen aan den IJssel geeft aan dat één complex in deze gemeente de laatste tijd te maken heeft met de hangjeugd. De gemeente is van mening dat dit een gedeelde verantwoordelijkheid van SOR en de gemeente is en dat dit probleem daarom gezamenlijk aangepakt wordt. SOR en de gemeente hebben een wijkagent en jeugdzorg ingeschakeld. De manier waarop SOR hiermee omgaat wordt als prettig ervaren.

3.47 Volgens de gemeente Brielle doet SOR nog wel inspanningen om de kwaliteit van wijken en buurten te verbeteren, maar dit kan beter. Bijvoorbeeld door samen met de gemeente activiteiten te organiseren voor de bewoners. Op dit punt worden nog afspraken gemaakt met de corporatie.

Relatie en communicatie scoort 'ruim voldoende'

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

Tabel 3-9: oordeel per belanghebbendengroep Relatie en communicatie

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	5,5
Gemeente	7,6
Overige belanghebbenden	7,2
Oordeel: ruim voldoende	6,8

Bron: EY, 2015

3.49 De huurdersvertegenwoordigers zijn over dit onderdeel minder tevreden dan de gemeente en de overige belanghebbenden. De relatie met de huurders is goed, maar zij maken een kanttekening over de communicatie. De huurders maken hierbij wel een onderscheid tussen de externe communicatie en communicatie naar de bewoners toe. Met name over dit laatste onderdeel zijn de huurders minder tevreden. De huurders geven aan dat SOR een bewonersblad had waarin veel informatie werd verschaft. Op dit moment gebruikt men een ander communicatiemiddel; de nieuwsbrief. De huurders zijn van mening dat deze niet vaak genoeg verschijnt. Een andere kanttekening die de huurders plaatsen, heeft te maken met het feit dat zij bij SOR moeten aandringen dat zij de communicatie richting de bewoners in en voor bewoners belangrijke aangelegenheden beter regelt. Als voorbeeld wordt de brief aan de bewonerscommissies over de ondertoezichtstelling genoemd. SOR geeft hierbij echter aan dat de ondertoezichtstelling in een nieuwsbrief aan alle bewoners aan de orde is gekomen. Ook is hier volgens SOR melding van gemaakt op haar website. Als SOR overigens wel communiceert dan is de helderheid in orde en zijn de huurders tevreden.

3.50 Ook de gemeenten zijn van mening dat de relatie en communicatie over het algemeen goed is. De gemeenten vinden dat er sprake is van een hartelijke, vriendelijke en open relatie. De gemeenten zijn van mening dat SOR een betrouwbare partij is op welke de gemeenten kunnen bouwen.

3.51 De overige belanghebbenden zijn ook tevreden over de relatie en communicatie met SOR. Er is sprake van een (warme) zakelijke relatie gebaseerd op vertrouwen, met een open en transparante communicatie. De goede relatie blijkt ook vaak uit de samenwerking met de belanghebbenden.

3.52 Wel plaatsen de overige belanghebbenden enkele kanttekeningen. Zij zijn van mening dat communicatie goed is, maar dat het ook goed zou zijn als SOR haar belanghebbenden bij haar plannen betreft.

3.53 Verder ervaart één belanghebbende dat de communicatie vooral eenzijdig is. Volgens deze belanghebbende heeft SOR veel te bieden en zou SOR veel meer naar een relatie moeten gaan waar sprake is van veelzijdige communicatie. Op een aantal onderdelen is SOR namelijk verder dan andere corporaties. De belanghebbende zou het op prijs stellen als deze deskundigheid

op initiatief van SOR ook met andere belanghebbenden, met name andere corporaties wordt gedeeld. Verder ervaart de belanghebbende dat de corporatie in zichzelf gekeerd is en weinig 'outgoing' is. Volgens de belanghebbende is veel van de zichtbaarheid van SOR aan de bestuurder opgehangen. Het zou goed zijn voor de zichtbaarheid van de corporatie als alle MT leden zich profileren. De belanghebbende geeft aan dat meedenken in oplossingen ook voor beide corporaties van belang is. De belanghebbenden hebben ook specialisten in huis, die bereid zijn mee te denken. SOR kan in de samenwerkingsrelatie hier veel baat bij hebben en zou hier daarom meer gebruik van moeten maken.

3.54 Een andere belanghebbende ervaart dat bewoners die in het complex van SOR in de Hoeksche Waard wonen niet makkelijk zaken voor elkaar krijgen bij SOR. De huurders hebben het idee dat de afhandeling ervan vrij lang duurt. Volgens de belanghebbende heeft SOR in Rotterdam alles op orde, maar in andere gebieden buiten Rotterdam is dit nog een issue. De belanghebbende geeft aan dat het goed is als de verbetering onderdeel van de bedrijfsvoering van SOR wordt. De belanghebbende vindt dat voor SOR het van belang is dat de corporatie ook voor deze huurders buiten de regio snel en adequaat handelt.

Invloed op beleid scoort 'ruim voldoende'

3.55 Bij dit onderdeel wordt vastgesteld of de belanghebbenden tevreden zijn over de invloed die zij hebben op het beleid.

Tabel 3-10: oordeel per belanghebbendengroep Invloed op beleid

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

Bron: EY, 2015

3.56 De huurders zijn tevreden over de mate van inspraak die SOR hen biedt. Alleen ervaren de huurders dat zijn niet altijd vroegtijdig door SOR bij het besluitvormingsproces worden betrokken. Naar de mening van de huurders organiseert SOR niet voldoende sessies waarin SOR huurders meeneemt in de keuzes die SOR wil maken. Verder ervaren de huurders dat zij soms te weinig tijd krijgen om tot een grondige bestudering van het vraagstuk te komen. De huurders hebben hierdoor minder gelegenheid een weloverwegen advies te geven. Er is echter de afgelopen tijd wel een duidelijke verbetering in de situatie gekomen. Ook heeft SOR toegezegd beter om te gaan met het adviesrecht van het platform. Dit wordt door de huurders gewaardeerd.

3.57 De gemeenten zijn zeer tevreden over dit onderwerp. De gemeenten zijn van mening dat SOR goed mee denkt en in overleg voldoende mogelijkheid biedt om invloed op het beleid uit te

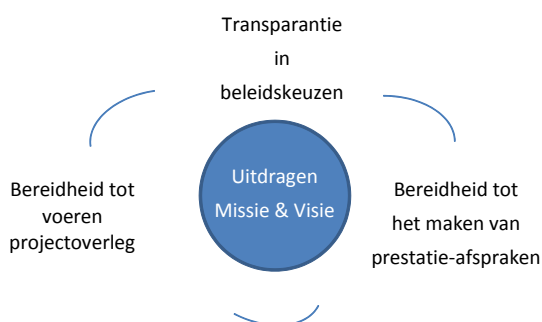
oefenen.

3.58 De overige belanghebbenden zijn ook tevreden over de invloed die zij op het beleid van SOR kunnen uitoefenen. Zij ervaren een goede mate van inspraak waarbij, afhankelijk van het samenwerkingsmodel, veel ruimte wordt gegeven aan de belanghebbenden om aan te geven waar zij behoefte aan hebben en wat zij willen. Slechts door twee belanghebbenden wordt aangegeven dat zij ervaren geen invloed op het beleid te hebben en dat deze invloed wel wenselijk is. Deze belanghebbenden ervaren dat zij pas aan het einde van het proces betrokken worden, wanneer zij geen echte invloed meer kunnen uitoefenen en niet vroegtijdig mee kunnen denken met de corporatie. De belanghebbenden vinden daarom dat zij eerder in het proces door SOR betrokken moeten worden. Dit kan voor de stad Rotterdam, de regio en de belanghebbenden meerwaarde opleveren.

Beoordeling samenwerking

3.59 Het oordeel op het perspectief Prestaties volgens Belanghebbenden is, conform de vereisten van het visitatiestelsel, gebaseerd op de cijfers die de belanghebbenden in het voorgaande deel toekennen voor de prestatievelden, de invloed op beleid en de relatie en communicatie. EY heeft er voor gekozen om in de gesprekken met de belanghebbenden een aantal aanvullende vragen te stellen die de samenwerking tussen de belanghebbende en medewerkers van SOR verdiepen. Hierbij is een verkorte versie van de beleidscyclus van woningcorporaties gehanteerd. Figuur 3-1 toont deze onderdelen van de cyclus.

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: SEV, 2007

3.60 De belanghebbenden is in de gesprekken ook gevraagd naar:

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

3.61 In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende

onderdelen van de beleidscyclus weergegeven. In bijlage J is een uitgebreide weergave van de resultaten opgenomen.

Tabel 3-11: eindoordeel Presteren volgens belanghebbenden per beleidsveld

Onderwerp	Oordeel
Uitdragen missie en visie	7,5
Beleidskeuzes en afwegingen	7,4
Bereidheid tot het maken van prestatieafspraken	7,3
Bereidheid tot voeren projectoverleg	6,8
Eindoordeel: ruim voldoende	7,3

Bron: EY, 2015

Goede en te verbeteren punten

3.62 De belanghebbenden is ook specifiek gevraagd goede en te verbeteren punten aan te dragen.

Goede punten

3.63 De belanghebbenden noemen onder meer de volgende goede punten:

- a Contact is goed;
- b Sprake van een goede relatie;
- c Prima woningen met goede kwaliteit;
- d Het is inderdaad comfortabel wonen bij SOR!;
- e Klachten worden serieus genomen en goed afgehandeld;
- f De betrokkenheid van de huismeesters is een goede zaak. Hierdoor is meer zicht op wat in de wijk gebeurt;
- g Specifieke organisatie die zich op senioren richt;
- h Afspraak is afspraak;
- i De belanghebbenden weten wat ze aan SOR hebben;
- j Thema senioren huisvesting agenderen doet SOR goed en belangen van de doelgroep behartigen;
- k SOR is vechtlustig en gaat de strijd aan, tot en met juridische strijd aan toe;
- l Medewerkers voelen zich thuis, collegiale sfeer;
- m Veel expertise en kennis in vastgoed;
- n De zakelijkheid en vanuit die zakelijkheid begrip voor de partners aanwezig. Alles gaat in partnerschap;

- o Zeer mooie projecten gerealiseerd;
- p Investeert voldoende in haar bezit, en heeft goede woningen;
- q In zakelijkheid goede contractpartner;
- r Open en transparant;
- s Specifieke positionering voor ouderen vastgehouden;
- t De belanghebbende is van mening dat het bijzonder is dat SOR een winkel heeft. Op deze wijze laat de corporatie haar gezicht zien in de lokale markt;
- u Vasthoudendheid bij het project en de realisatie daarvan in de gemeente is een compliment waard. SOR is zeer actief en consequent geweest om dit project te realiseren. Hiervoor heeft zij zelfs een rechtszaak moeten overwinnen;
- v Over de financiële perikelen is SOR zeer open en transparant geweest naar de gemeente.

Te verbeteren punten

- 3.64 De belanghebbenden willen graag dat SOR de onderstaande punten verbetert.
- a Sneller terugbellen en voortgang melden, ontvangstbericht sturen;
 - b Systemen beter op elkaar laten aansluiten;
 - c Klantvriendelijker denken;
 - d Meer belanghebbenden bij het beleid betrekken;
 - e Betrokkenheid van bewoners stimuleren, op het gebied van schoonmaak bijvoorbeeld. Bewoners die met pensioen zijn, die kunnen bijvoorbeeld vrijwilligerswerk doen. SOR zou hierop kunnen inspelen. Hiermee toont SOR haar sociale kant. Dit kan SOR ook doorvoeren op andere gebieden. Bij zorginstellingen gebeurt dat ook, deze zetten ook vrijwilligers in;
 - f De belanghebbenden vinden het goed als SOR zich ook op de sociale doelgroep richt, met name gaat het hier om de kwetsbare personen. Op deze wijze kan worden gekeken hoe gezamenlijke projecten tot stand worden gebracht. De maatschappelijke nood wordt groter en daarom is het verstandig om samen te handelen;
 - g Als de bestuurder weg gaat, dan is het van belang dat de continuïteit en de huidige relatie tussen beide organisaties wordt voortgezet;
 - h Met externe ontwikkelingen samen nadenken over de verantwoordelijkheden en verplichtingen. Bijvoorbeeld op het gebied van brandveiligheid kijken hoe de rollen in het kader van governance zich verhouden;
 - i Juist door de verschuivingen en veranderingen is alertheid van beide organisaties gewenst. Alerter reageren op veranderingen is nodig, vooral gezamenlijk optrekken en elkaar scherp houden is van belang;
 - j In dialoog met de omgeving het gesprek aangaan. Anderen mee laten denken in je opties. Zodat je meer begrip en hulp krijgt bij je doelstellingen. Aandacht voor betaalbaarheid en primaire doelgroep. Zoeken naar samenwerking. Accent

- verleggen naar beheer, dienstverlening, excelleren;
- k Van zakelijk, naar zakelijk en sociaal door ontwikkelen;
- l Geen beeld van wat SOR in de Hoeksche Waard wil gaan doen. Dit communiceren;
- m Meer samenwerking aangaan en gezamenlijke projecten met andere partijen realiseren;
- n Denk na over een rechtvaardiger systeem om de servicekosten bij leegstand te verdelen. Op dit moment betalen bewoners mee aan de leegstand in een complex, terwijl zij daar geen invloed op hebben;
- o Kom sneller en beter terug op onderwerpen die niet opgepakt worden;
- p Denk niet te snel: wij weten het wel;
- q Meedoen in de gebiedsontwikkeling, want ouderen spelen hier een belangrijke rol in. Wellicht een voortrekkersrol hierin van SOR. De bestuurder zou dit wel kunnen;
- r Niet alleen afhankelijk zijn van de bestuurder van SOR, ook bij andere onderwerpen met meerdere medewerkers naar voren treden;
- s Creatief meedenken buiten het vastgoed, dit verder ontwikkelen;
- t Partners zoeken en naar nieuwe arrangementen toewerken. Dagopvang en dagbesteding samen met andere partners realiseren voor mensen die thuis wonen. Het gaat om de huurders (ggz cliënten en kwetsbare mensen) die steeds meer in SOR complexen zullen blijven wonen en overdag de behoefte hebben elkaar te treffen;
- u De drijfveer bij wat mensen overkomt en wat in de samenleving gebeurt daar is bij SOR vooral sprake van reactief gedrag. De samenleving heeft de behoefte aan een partij die (pro)actief reageert; Op het Plein 13 in Overschie gebeurt dit wel goed. De belanghebbende vraagt zich waarom dit niet op andere locaties gebeurt;
- v Verscherpt toezicht, zorg dat je daar vanaf komt;
- w Ombouwen en transformatie van zorgvastgoed is voor SOR lastig. Toch moet SOR zich meer richten op de onderkant van de markt;
- x Visie en missie waarmaken.

Wensen van de belanghebbenden

3.65 De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden ook gevraagd naar een wens. Wat willen de belanghebbenden SOR meegeven om nog beter samen te werken?

3.66 De volgende wensen worden geuit door de huurders:

- a Schep op korte termijn duidelijkheid over de toekomst van SOR. Kan SOR nog zelfstandig bestaan? Is een fusie onvermijdelijk?
- b Ga meer out-of-the-box denken. Leg je niet te snel neer bij bijvoorbeeld de

financiële situatie en probeer het maximale uit afspraken met het CFV te halen. Ook als deze al gemaakt zijn, is er wellicht nog een aanpassing mogelijk die gunstig uitpakt voor de bewoners (minder hoge huurverhogingen).

- c Promoot de zelfredzaamheid van bewoners op bijvoorbeeld het gebied van de servicekosten of verduurzaming. Betrek ze hier meer bij.
- d Stel weer zelfwerkzame teams in die daadkrachtiger voor en met bewoners kunnen werken. Schaf de huidige top-down benadering af en ga weer bottom-up werken.
- e Ga het glas als halfvol zien in plaats van half leeg.

3.67 De volgende wensen worden geuit door de gemeente:

- a De gemeente zou het niet betreuren als SOR nog een project in Krimpen aan den IJssel wil oppakken. Echter de gemeente realiseert zich dat daar nu geen mogelijkheden voor zijn. Er zijn nog kleine hoeveelheden woningen nodig in de gemeente en dat is niet interessant voor SOR. De behoefte aan zorgwoningen / beschermd wonen is al grotendeels ingevuld binnen de gemeente. Er is geen sprake van een overspannen woningmarkt in Krimpen aan den IJssel.
- b Ten behoeve van de organisatie SOR in de toekomst is het aan te raden om andere medewerkers dan de bestuurder meer naar voren te laten treden. De bestuurder doet nu bijna alles, SOR zou echter een paar gezichten naar voren moeten schuiven. Als SOR veranderingen teweeg wil brengen doe dit dan vanuit een inhoudelijke houding om daarmee voorop te kunnen lopen in ontwikkelingen. Veel succes gewenst met de transformatie van de organisatie!
- c Betrek de belanghebbenden beter je beleidsvorming, dan wordt er waarschijnlijk ook efficiënter gewerkt.
- d Zorg dat de bewoners tevreden zijn over de SOR en betrek de gemeente meer bij de contacten met de bewoners. Trek meer samen op.

3.68 De volgende wensen worden geuit door de overige belanghebbenden:

- a Bewust zijn als je toezeggingen doet die afwijken van waar je goed in bent. Wees transparant als je iets niet weet of veel meer tijd nodig hebt om tot een standpunt te komen. Geef dit duidelijk aan. Als je dit niet doet verstoort het de werkrelatie en dat zet soms kwaad bloed. Voorbeeld: als je SOR vraagt om samen iets te doen, en het onderwerp valt buiten de vastgoedoriëntatie, dan weet SOR zich daar soms geen raad mee, maar laat dit niet blijken. De belanghebbende dacht met SOR overeenstemming te hebben bereikt. Maar de laatste avond voor de vergadering trok men zich inhoudelijk terug en de belanghebbende had vervolgens weinig in te brengen.
- b Blijf investeren in de sociale huisvesting en in de leefbaarheid van de stad. Geef vooral de rol niet zomaar uit handen, maar blijf jezelf breder inzetten dan alleen sociale woningbouw.
- c Ga zo door op de laatste twee, drie jaar ingeslagen weg, waarbij zaken

veranderd en aangepast zijn. Nu verdere slagen erin maken en verder professionaliseren.

- d Samenwerking vasthouden en wellicht in de toekomst samen naar mogelijkheden zoeken om deze samenwerking voort te zetten.
- e Huidig fundament vasthouden en herijken wanneer nodig.
- f Leg de lat voor je zelf hoger, de wereld verandert snel en anticipeer hierop. Ouderen met een ipad is bijvoorbeeld steeds normaler, ga daarom voorsorteren op andere media. Blijf niet in je in jezelf gekeerde denkbeeld zitten en denk aan hoe je doelgroep zich ontwikkelt. Investeer in modernisering.
- g Denk aan de betaalbaarheid. Pensioenzekerheid staat onder de druk. Mensen weten niet of ze pensioen krijgen dus gaan ze ook niet zo snel dure woningen huren.
- h Kennis café organiseren en veel meer elkaar opzoeken. Pak je podium. Er is voldoende interesse voor.
- i Het ondernemingsplan is erg ambitieus. Er is een cultuurslag in de organisatie nodig. Hoe ga je je veranderingen doorvoeren en zorgen dat je medewerkers begrijpen wat van ze verwacht wordt en vervolgens ook conform de visie die je hebt handelen? Dit is een belangrijke vraag die SOR voor zich zelf moet beantwoorden of in ieder geval erover moet nadenken.
- j Kijk naar je strategische positie, en welke strategie je wilt blijven houden als corporatie. Wil je klein blijven of wil je aansluiten bij een collega corporatie.
- k Niet je missie uit het oog verliezen.
- l Het is goed om na te denken over de toekomst en hoe je de eigen unieke positie daarin blijft houden.

3.69 Daarnaast is er een gemeente die graag een algemeen punt wil meegeven met sector brede betekenis. De armslag van woningcorporaties is op dit moment erg beperkt als gevolg van omstandigheden waar zij vaak zelf weinig aan kunnen doen. De jaarlijkse toestemming van de toezichthouder voor projecten is problematisch voor het beleid van woningcorporaties op langere termijn. Projecten kunnen hierdoor bijvoorbeeld alleen nog in fases worden gerealiseerd. Het advies van de gemeente aan de toezichthouder is om deze termijn tenminste op te rekken tot twee jaar. Goede corporaties mogen immers niet onder de slechte corporaties lijden. Zij moeten juist meer ruimte krijgen.

4 Presteren naar vermogen scoort 'voldoende'

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

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

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

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

Eindoordeel Presteren naar vermogen en continuïteit is 'voldoende'

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

Tabel 4-1: eindoordeel Presteren naar vermogen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel	Weging
Financiële continuïteit	Onvoldoende	5,0	30 %
Doelmatigheid	Ruim voldoende	7,0	30 %
Vermogensinzet	Ruim voldoende	7,0	40 %
Eindoordeel: voldoende		6,4	100%

Bron: EY, 2015

4.05 EY concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit 'voldoende' is. SOR beschikt over een financiële positie die bewust het maximum van de financiële mogelijkheden heeft bereikt, maar waarop middels een herstelplan wordt bijgestuurd. SOR gaat doelmatig met haar vermogen om en verantwoordt haar vermogensinzet ruim voldoende.

4.06 In de navolgende paragrafen volgt een toelichting per onderdeel.

Financiële continuïteit scoort 'onvoldoende'

4.07 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of SOR haar financiële continuïteit voldoende heeft geborgd. Dit stelt SOR in staat haar maatschappelijke functie in continuïteit uit te voeren. De minimale eis hiervoor is dat SOR voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen zoals gewenst door het CFV en WSW.

Toezichtbrieven continuïteitsoordeel en solvabiliteitsoordeel

4.08 Over de jaren 2010 tot en met 2011 heeft SOR voldaan aan de toezichteisen. In de toezichtbrief 2013, over het jaar 2012, geeft het CFV aan dat zij SOR een interventie oplegt door over te gaan tot monitoring van de aangepaste beoordelingscriteria. Deze situatie was veroorzaakt door het schrappen van een uitzonderingspositie.

4.09 Van oudsher heeft SOR gezien de specifieke aard van haar bezit, namelijk zorgvastgoed, een uitzonderingspositie gekregen van het WSW. Dit kwam er op neer dat SOR voor haar gehele bezit aan minder strenge normen voor bijvoorbeeld de Loan to Value hoefde te voldoen. Deze norm bedroeg 95% van de bedrijfswaarde. Vanwege de onrust in de sector door onder meer een aantal in de problemen verkerende corporaties, is de uitzonderingspositie in een keer ingetrokken. De uitzonderingspositie geldt nu alleen nog voor de verpleeg- en verzorgingshuizen. Voor het overige bezit geldt de norm van 50% die ook voor andere corporaties geldt. Hierdoor heeft SOR in een keer een bedrag van ruim € 210 miljoen moeten afboeken

4.10 SOR heeft inmiddels een herstelplan opgesteld dat het CFV op plausibiliteit heeft gecontroleerd. Uit de toezichtbrief 2014 blijkt dat de interventie is beëindigd. In november 2014 is SOR echter onder verscherpt toezicht geplaatst. Deze datum valt binnen de visitatieperiode.

Interest dekkingsratio

4.11 De interest dekkingsratio (ICR) geeft aan in hoeverre SOR in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen. SOR monitort de ontwikkeling van de kasstromen in de kwartaalrapportage. In de meerjarenbegroting is ook een kasstroomoverzicht opgenomen.

4.12 Als norm voor de interest dekkingsratio wordt in het visitatiestelsel de norm van het WSW gehanteerd. Deze bedraagt een ICR van minimaal 1,4. De interest dekkingsratio van SOR ligt eind 2014 op de 1,4 die het stelsel hanteert. Ook eind 2013 bedroeg de ICR 1,4. In 2012 was de ICR 1,6, in 2011 en in 2010 1,5. Voor de komende jaren wordt een oplopende ICR begroot tot 1,58 in 2018.

Loan to value

4.13 Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt 'Loan to Value' genoemd. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd.

4.14 Als norm geldt binnen het visitiestelsel de WSW-norm van maximaal 75% op basis van bedrijfswaarde. Lager is in dit geval beter. Gedurende de visitatieperiode lag het kengetal boven de norm van 75%, in 2010 tot en met 2012 tussen 90 en 110% en in 2013 en 2014 tussen 80 en 85%.

Debt Service Coverage Ratio

4.15 De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) geeft aan in welke mate SOR de rente én aflossing uit haar operationele kasstroom kan voldoen. Ten opzichte van de Interest Coverage Ratio die alleen de rente in de berekening betreft zal daarom per definitie een lagere waarde optreden.

4.16 In het visitiestelsel wordt ook bij dit kengetal aangesloten bij de norm van het WSW. SOR is gedurende de visitatieperiode tegen de norm van dit liquiditeitsratio aangelopen, onder meer veroorzaakt door een relatief grote leningenportefeuille. Op middellange termijn lijken deze liquiditeitsratio's zich te herstellen als uitwerking van het goedgekeurde herstelplan. De verhouding van de operationele kasstroom ten opzichte van de langlopende schulden wordt met name vanaf 2015 beter.

Toelichting oordeel

4.17 In het voorgaande is vastgesteld of SOR heeft voldaan aan de minimale eisen voor een voldoende.

4.18 SOR voldoet door de ondertoezichtstelling en het in november 2014 ingestelde verscherpte toezicht niet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarvoor moet immers voldaan zijn aan de algemene toezicht vereisten. De visitatiecommissie heeft echter geconstateerd dat er sprake is van verzachtende omstandigheden waardoor geen sprake is van verdere aftrek van punten. Dit wordt onderstaand toegelicht.

4.19 Door het intrekken van de uitzonderingspositie, kreeg SOR in het najaar van 2012 dezelfde normen opgelegd als die bij de collega corporaties die geen of weinig zorgvastgoed bezitten. Aan deze normen heeft SOR niet direct kunnen voldoen, waardoor de corporatie onder verscherpt toezicht is geplaatst en een herstelplan heeft geschreven. Dit plan is door het WSW goedgekeurd.

4.20 De visitatiecommissie is van mening dat hier deels sprake is van bijzondere

omstandigheden. Het niet voldoen aan de normen is het gevolg van het veranderen van de norm op zeer korte termijn en zonder vooraankondiging. Dit is een andere situatie dan bij de meeste andere corporaties die onder verscherpt toezicht zijn geplaatst. SOR heeft wel direct actie ondernomen door een herstelplan te formuleren waarmee het zo spoedig mogelijk aan de gestelde normen kan gaan voldoen. Daarnaast wijkt, zoals in het voorgaande beschreven, het kengetal van SOR voor wat betreft de interest dekkingsratio in positieve zin af van de door WSW en CFV gestelde normen. Dit is een gevolg van actief beleid.

4.21 Gegeven de omstandigheden, met name de plotseling verscherpte toezichtnormen door WSW en CFV en de wijze waarop middels het herstelplan door SOR voortvarend maatregelen zijn genomen om weer te gaan voldoen aan die toezicht eisen en zo de risico's weg te nemen, kent de visitatiecommissie niet extra minpunten toe. Het oordeel wordt hierdoor 'onvoldoende'. Het bijbehorende cijfer is een vijf.

Doelmatigheid scoort 'ruim voldoende'

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

Score op Cip-indicatoren

4.23 Bij dit onderdeel wordt een vergelijking gemaakt tussen de kengetallen in de CFV-publicatie Corporatie in Perspectief (CiP) van SOR en van de referentiegroep. De referentiegroep voor SOR is Rf02 Ouderenhuisvesting.

Netto bedrijfslasten per VHE lager dan gemiddeld

4.24 Uit de gegevens van het CFV blijkt dat de netto bedrijfslasten per VHE van SOR ongeveer 12% onder het gemiddelde liggen.

Ontwikkeling netto bedrijfslasten per VHE lager dan gemiddeld

4.25 De netto bedrijfslasten per VHE nemen bij SOR in de periode 2009 – 2012 toe met 11,5%. Per saldo is sprake van een kleinere toename dan bij de referentie, waar de toename 12,7% bedraagt.

Aantal VHE per fte enigszins hoger dan gemiddeld

4.26 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie

dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? Een goede graadmeter voor de efficiëntie van de corporatie is het aantal VHE per fte. Dit kengetal ligt voor SOR in 2012 op 102, hetgeen boven het sectorale gemiddelde ligt van 89 VHE per fte. Dit betekent dat SOR iets meer woningen beheert per fte dan de referentie, dit geldt voor het jaar 2012. In de jaren 2013 en 2014 heeft SOR haar organisatie echter gereorganiseerd waarmee het van ongeveer 75 fte in omvang terug is gegaan naar 60 fte. Dit heeft uiteraard ook een gunstig effect op het aantal beheerde VHE per fte.

Personeelskosten per fte enigszins hoger dan gemiddeld

4.27 De gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn beoordeeld voor het jaar 2012. De gemiddelde loonkosten van SOR per fte bedragen € 73.351 per 2012 en zijn daarmee met 1,5% iets hoger dan de gemiddelde waarde van € 72.258 bij de referentiecorporaties.

Toelichting oordeel

4.28 SOR voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast is de visitatiecommissie van mening dat uit een afgewogen beoordeling van kostenniveaus en omstandigheden blijkt dat SOR een pluspunt verdiend. Onderstaand wordt dit oordeel toegelicht.

4.29 Uit het voorgaande is gebleken dat SOR bij het kengetal personeelskosten per fte (enigszins) in negatieve zin afwijkt van de referentie.

4.30 De visitatiecommissie ziet echter ook dat SOR gezien de aard van haar bezit en het belang voor de stad Rotterdam er bewust voor heeft gekozen om haar complexen en de bewoners daarvan van een individuele respectievelijk persoonlijke benadering te voorzien. Dit kost extra inzet van mensen en middelen, bijvoorbeeld van huismeesters die voor het beheer van ieder complex van SOR worden aangesteld.

4.31 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-inrichting om zo efficiënt mogelijk te werken en is er gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van SOR om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren. SOR heeft vanaf 2013 een reorganisatie traject ingezet, waardoor de bedrijfslasten een grotere daling laten zien dan de bij de referentie. Hierbij heeft men het doel gesteld om van 75 fte in 2013 naar 53 fte in 2017 terug te gaan. SOR werkt daarom aan het verbeteren van de doelmatigheid.

4.32 Alles overwegende kent de visitatiecommissie het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Tabel 4-2: eindoordeel Presteren naar doelmatigheid

Kengetal	Bevinding
<ul style="list-style-type: none"> • Netto bedrijfslasten per vhe 	€ 1.062, referentie € 1.211. Dit is 12,3% lager dan de referentie.
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling netto bedrijfslasten 	11,5 % toename, referentie 12,7 % toename.
<ul style="list-style-type: none"> • Aantal VHE per fte 	102, referentie 89. Dit is 12,7% beter.
<ul style="list-style-type: none"> • Personeelskosten per fte 	€ 73.351, referentie € 72.258. Dit is 1,5% hoger.

Bron: EY, 2015

Vermogensinzet scoort 'ruim voldoende'

4.33 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie de inzet van haar vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties verantwoordt.

4.34 SOR voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het oordeel wordt hierdoor 'ruim voldoende'. In de volgende tabel wordt het eindoordeel gegeven op het onderdeel presteren naar vermogensinzet. Het oordeel en de pluspunten worden daarna toegelicht.

Tabel 4-3: oordeel Presteren naar vermogensinzet

Onderwerp	Bevinding
Presteren naar vermogensinzet	SOR kan de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren
Oordeel: ruim voldoende	7,0

Bron: EY, 2015

Pluspunten leiden tot een hoger cijfer

4.35 SOR verantwoordt op een heldere en transparante wijze haar vermogensinzet. Dit blijkt onder meer uit de jaarverslagen. Zij voldoet hierdoor aan het ijkpunt voor een voldoende. De visitatiecommissie heeft ook een aantal pluspunten geconstateerd. Hierdoor wordt het eindcijfer positief beïnvloed. Deze worden in de volgende paragrafen toegelicht.

4.36 Het vermogen moet actief ingezet worden voor de maatschappelijke ambities in het werkgebied, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's. Per vastgoedcategorie is een verschillende rendementseis, Internal Rate of Return (IRR), in het investeringsstatuut van SOR opgenomen dat in 2013 is vastgesteld. Deze IRR wordt bepaald als te behalen rendement van de voorgestelde investering en als toetsing van de resultaten van de huidige portefeuille. Hierbij hanteert de corporatie het uitgangspunt dat de onrendabele top van een investering niet hoger is dan 0.

4.37 Het investeringsprogramma wordt getoetst op financiële en maatschappelijke criteria. In het investeringsstatuut wordt naast de rendementseis bijvoorbeeld aangesloten bij de gebruikelijke ratio's van WSW en CFV. Daarnaast worden in het statuut ook niet financiële criteria omschreven. Er wordt ingegaan op de criteria rondom het aankopen van gronden en vastgoed. Ten slotte wordt ingegaan op risicobeheersing.

4.38 SOR is transparant in de verantwoording van haar vermogenspositie. In haar jaarverslagen wordt ruim aandacht gegeven aan de kengetallen en de normen ten aanzien van het vermogen. SOR hanteert een actief vermogensbeleid. SOR heeft bijvoorbeeld in een Treasurystatuut (inclusief treasury jaarplannen), vastgesteld in 2011 en geactualiseerd in 2013, de uitgangspunten en kaders vastgelegd welke in acht genomen moeten worden bij het aantrekken en uitzetten van financiële middelen. In financiële termen gezien, staan financieringen en beleggingen van SOR in het licht van de maatschappelijke taak en dienen uitsluitend ten behoeve van het bouwen, beheren en het (financieel) kunnen continueren van de kerntaken van SOR.

4.39 SOR heeft als gevolg van veranderende regelgeving in de zorg, waardoor de zorgportefeuille van corporaties plotseling risicovol bleken te zijn, in 2013 het risicoprofiel van haar zorgvastgoed per locatie in kaart gebracht. Daarnaast heeft SOR aan de hand van drie scenario's aangegeven hoe groot de financiële impact van deze risico's op de bedrijfswaarde in de tijd kan zijn. Ook is SOR het gesprek met haar zorgpartners hierover aangegaan om de vinger aan de pols te houden en niet verrast te worden door opzeggingen van huurcontracten. De organisatie geeft aan risico- en scenario analyses van ondernemingsdoelen en risico analyses van operationele doelstellingen niet alleen op ad hoc basis, maar ook in cyclische vorm te willen opnemen in de planning & controle documenten zoals de begroting en het jaarplan.

4.40 Alles overwegende kent de visitatiecommissie het oordeel 'ruim voldoende' toe.

5 Governance scoort 'ruim voldoende'

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

5.01 De toetsing is in drie onderdelen verdeeld:

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

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

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

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

- a de Governancecode.
- b toepassing Governancecode (VTW-checklist).
- c Bedrijfsplan 2010-2015 en Ondernemingsplan 2015 – 2018.
- d Managementinformatievoorziening.
- e Reglement voor de directie.
- f Reglement voor de RvC.
- g Reglement voor de Audit Commissie.
- h statuten en andere reglementen.
- i de agenda's en verslagen (met bijlagen) van de RvC-bijeenkomsten van 2010 tot en met december 2014.
- j een interview met de directeur/bestuurder en de voltallige RvC.
- k bevindingen uit relevante andere onderdelen van deze visitatie.
- l documenten van de internetsite van SOR.

- m managementletter 2014 van de accountant.
- n accountantsverslagen bij de jaarrekening 2012 en 2013.

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

Eindoordeel Governance is 'ruim voldoende'

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

Tabel 5-1: eindoordeel Presteren naar Governance

Onderwerp	Oordeel
Besturing	6,7
Intern toezicht	7,1
Externe legitimering en externe verantwoording	7,0
Oordeel: ruim voldoende	6,9

Bron: EY, 2015

Besturing scoort 'ruim voldoende'

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

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

Tabel 5-2: oordeel Presteren naar besturing

Onderwerp	Oordeel
Planning 'plan'	7,0
Monitoring 'check'	6,0
Bijsturing 'act'	7,0
Oordeel: ruim voldoende	6,7

Bron: EY, 2015

Planning scoort 'ruim voldoende'

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

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

5.11 SOR voldoet aan de ijkpunten voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd waardoor het eindcijfer 7,0 wordt toegekend. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.12 SOR heeft voor de afgelopen jaren een strategienota opgesteld. Deze was genaamd: "Ondernemingsplan De koers tot 2015". De nota begint met een uitgebreide omschrijving van de ontwikkelingen in de maatschappij en de regio waarin SOR opereert. Vervolgens wordt ingegaan op de gevolgen van deze ontwikkelingen en wat de reactie van SOR hierop wordt. Dit wordt uiteindelijk vastgelegd in ambities en vertaald naar product / markt-combinaties (PMC's).

5.13 SOR heeft ook haar actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in een recente strategienota. Deze is genaamd: 'Nieuwe Koers SOR 2015 – 2018'. In het plan is onderscheid gemaakt tussen Klant, Organisatie en Financiën. Per onderdeel zijn ambities geformuleerd. Per ambitie is vervolgens vastgelegd welke ontwikkelingen door SOR worden onderkend, wat de corporatie wil bereiken en de concrete en meetbare resultaten die door de corporatie zijn geformuleerd.

5.14 Begin 2013 heeft SOR als gevolg van het gewijzigde overheidsbeleid, ontwikkelingen en veranderingen in vraag en aanbod op de woningmarkt haar strategisch voorraadbeleid geëvalueerd en herijkt. Deze herijking is vastgelegd in een nieuw SVB voor de jaren 2013-2015.

5.15 De ambities en doelen zijn voldoende SMART geformuleerd. De overige (formele) documenten uit de P&C cyclus die intern bij SOR worden gehanteerd, zoals afdelingsplannen, maandrapportages, jaarverslag, nota's op risicomangement en de jaarstukken sluiten goed aan op het jaarplan en de begroting.

5.16 Door SOR zijn naast de strategienota ook een aantal andere notities opgesteld die verband houden met planning. Een goed voorbeeld is de nota 'Strategische doelen en samenwerking'. In deze notitie verkent SOR de strategische samenwerking aan de hand van een beschrijving van de huidige positie en de financiële mogelijkheden van SOR. Vervolgens worden de belangrijkste bedreigingen voor SOR beschreven, zoals veranderende wet- en regelgeving, scheiden wonen en zorg, risico's als het gaat om het zorgvastgoed. Aansluitend wordt stil gestaan bij de vraag of SOR haar (strategische) doelen zelfstandig kan realiseren of strategische samenwerking (fusie) moet zoeken. De notitie wordt afgesloten met een aantal toetsingscriteria ten behoeve van de zoektocht

naar een geschikte partner.

5.17 Door deze notities geeft SOR aan tijdig in te spelen op de gewijzigde omstandigheden en deze te koppelen aan de bestaande en mogelijke nieuwe samenwerkingen. De kans dat de geplande doelen worden bereikt, is hierdoor vergroot.

5.18 Uit de aan ons beschikbaar gestelde informatie blijkt dat periodiek actualisatie plaatsvindt van de gestelde doelen en plannen (jaarlijkse actualisatie strategisch voorraadbeleid, financieel meerjarenperspectief, jaarplannen, jaarlijkse afdelingsplannen, projectrapportages).

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

Monitoring scoort 'voldoende'

5.20 Bij het onderdeel 'Monitoring' wordt getoetst of SOR over een monitoring- en rapportage systeem beschikt waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen volkshuisvestelijke-, financiële- en bedrijfsvoering-prestaties vorderen.

5.21 SOR voldoet aan de ijkpunten voor een voldoende. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.22 De bewaking van de voortgang van de gewenste resultaten vindt plaats door een rapportageproces. Zo worden door middel van tussentijdse rapportages, het management, de directeur-bestuurder en de RvC uitgebreid geïnformeerd over de realisatie van het herstelplan en begroting. De tussentijdse rapportages sluiten aan op het jaarplan en de begroting. Onder meer aan de hand van de datering van de documentatie en de bespreking van de documenten in de RvC (notulen) hebben wij vastgesteld dat de rapportages tijdig beschikbaar zijn.

5.23 De rapportage is al enkele jaren niet gewijzigd qua opzet en inhoud. SOR was dit al wel een aantal jaren van plan, maar door de reorganisatie was dit er nog niet van gekomen. Als gevolg hiervan is de rapportage op onderdelen niet meer relevant omdat zij niet eenvoudig altijd aan te sluiten is op de strategie en risico's van SOR. Ook was de rapportage te eenzijdig. Met name projectontwikkeling was een sterk punt van SOR. De P&C-cyclus was daarom met name op dit onderdeel gericht. Als onderdeel van dit proces werd zelfs de solvabiliteit van de zorgpartijen gemonitord.

5.24 De accountant adviseert in zijn management letter 2013 SOR de rapportages te herontwikkelen. Het doel is deze beter te laten aansluiten op de strategie en ook kernachtiger te maken. SOR is met dit advies aan de slag gegaan en heeft een manager bedrijfsvoering en controller aangesteld. Als gevolg hiervan zijn de rapportages aangepast met onder meer de informatiepiramide en is ook een duidelijkere relatie met de onderdelen van strategie en het

herstelplan gelegd.

5.25 Uit de vastlegging van de notulen van de vergadering van de RvC blijkt dat met voldoende inhoud wordt gesproken over de voortgang en de realisatie van de financiële begroting en het herstelplan.

5.26 Voorts zijn voor de RvC de jaarlijkse managementletter en het jaarlijkse accountantsverslag belangrijke externe bronnen om de voortgang te beoordelen van de interne beheersing. Naast deze meer financieel gerichte rapportages gebruiken management en RvC ook rapportages van de externe toezichthouders (CFV en WSW), incidentele rapportages zoals over bijvoorbeeld de tevredenheid met de woning en de personeelstevredenheid.

5.27 EY stelt vast dat SOR haar prestaties op zich voldoende heeft gemonitord, maar dat gedurende een groot deel van de visitatieperiode ook op onderdelen verbeteringen nodig waren. SOR heeft hier echter op ingespeeld en aanpassingen doorgevoerd in de organisatie. Het oordeel op presteren naar monitoring is daarom 'voldoende'.

Bijsturing scoort 'ruim voldoende'

5.28 Bij het onderdeel 'bijsturing' wordt getoetst of SOR actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van de gestelde doelen worden gerealiseerd.

5.29 SOR voldoet aan de ijkpunten voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een pluspunt geconstateerd. Het eindcijfer 7,0 wordt daarom toegekend. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.30 Uit de gesprekken met de manager Bedrijfsvoering en de Controller blijkt dat in het verleden, tot en met 2012, de bijsturing eenzijdig gericht was. De rapportages waren hier debet aan. De sturing was daarom met name gericht op de zwaardere onderwerpen als huurderiving en projectontwikkeling. EY heeft kunnen vaststellen dat op deze onderwerpen inderdaad goed en tijdig is bijgestuurd, door bijvoorbeeld tijdig de ontwikkelportefeuille aanzienlijk te verkleinen. De bijsturing is dus echter wel eenzijdig geweest gedurende een groot deel van de visitatieperiode.

5.31 Als gevolg van de eerder beschreven opmerkingen van de accountant ten aanzien van de rapportage heeft SOR echter ook het onderdeel bijsturing aangepakt. Door de verbeterde rapportages kan nu op meerdere relevante onderwerpen worden bijgestuurd en door de ingekorte en meer to-the-point rapportages is ook makkelijker te zien waar bijsturing nodig is.

5.32 Indien er bijsturing nodig is, dan wordt dit met redenen omkleed aan de hand van een evaluatie. Ook wordt indien nodig de oorspronkelijke doelstelling aangepast en wordt bij de formulering van nieuwe doelstellingen geleerd van de evaluatie.

5.33 Alles overwegende kent EY daarom het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Intern toezicht scoort 'ruim voldoende'

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

Tabel 5-3: eindoordeel Presteren intern toezicht

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

Bron: EY, 2015

Functioneren RvC scoort 'ruim voldoende'

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

Tabel 5-4: eindoordeel Functioneren RvC

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

Bron: EY, 2015

Samenstelling scoort 'ruim voldoende'

5.36 SOR voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 7,0. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.37 De samenstelling van de RvC is evenwichtig, gelet op de volkshuisvestelijke taak van SOR en de verschillende expertises die nodig zijn om toezicht te kunnen uitoefenen. De RvC bestaat momenteel uit vijf personen.

5.38 Er is een rooster van optredens opgenomen op de website welke tevens helder toegelicht wordt in de personalia in het jaarverslag en in een apart document. De informatie over de RvC is op heldere wijze opgenomen bij de andere informatie over commissarissen op de website.

5.39 De profielschets voor leden van de RvC is duidelijk en wordt periodiek (bij (her) benoemingen) geactualiseerd. De laatste actualisatie heeft in 2015 plaatsgevonden en heeft er toe geleid dat juridische kennis en kennis van compliance aan de profielschets zijn toegevoegd.

5.40 De werving en selectie tijdens de visitatieperiode heeft plaatsgevonden met ondersteuning van een extern bureau waarbij nadrukkelijk ook buiten de eigen kring is gezocht naar kandidaten. Van tevoren wordt een profielschets opgesteld en geactualiseerd die aansluit bij de toekomst van SOR. Aan de hand van een extern bureau worden leden/ kandidaten geselecteerd die eveneens op gesprek gaan bij de RvC.

5.41 SOR kent nog geen formeel inwerk / introductieprogramma voor nieuwe leden. De RvC heeft aangegeven dit echter wel op korte termijn te willen gaan invoeren. De nieuwe leden volgen wel het programma van de VTW voor nieuwe leden.

5.42 Uit de notulen blijkt dat aandacht wordt besteed aan permanente educatie. Voorts vinden interne excursie- en themabijeenkomsten plaats voor de RvC waarin bepaalde onderwerpen worden toegelicht door een extern deskundige. Men speelt hiermee ook goed in op de gewijzigde eisen ten aanzien van zelfeducatie.

5.43 Op basis van bovenstaande stelt EY vast dat sprake is van een adequate samenstelling, waarbij voldoende gespreide en elkaar aanvullende expertise voorhanden is. Bij iedere benoeming wordt de profielschets geactualiseerd waardoor een adequate samenstelling blijvend wordt geborgd. EY kent daarom het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Rolopvatting scoort 'goed'

5.44 SOR voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'goed'. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.45 Uit de beoordeling van de notulen en het interview met de directeur-bestuur en de RvC komt naar voren dat de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, haar rollen goed invult en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid bewaart. De relatie tussen de RvC en directeur-bestuurder is voldoende open, zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.

5.46 De visitatiecommissie heeft uit de verslagen van de RvC, en de bespreking met de leden van de RvC opgemaakt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden en kritische vragen kunnen worden gesteld. Uit de verslagen (en bijlagen) blijkt ook dat er voldoende met elkaar de discussie wordt aangegaan.

5.47 De RvC laat in haar functioneren en documentatie zien op actieve en gedegen wijze de toezichtrol in te vullen. De RvC heeft de afgelopen jaren een grote betrokkenheid getoond bij het strategievormingsproces, het opstellen van het herstelplan, het herinrichten van de P&C-cyclus en het herdefiniëren van de informatiebehoefte en rapportages.

5.48 Hierdoor heeft de RvC aangetoond zelf mede structuur te geven aan de koers van SOR, de inhoud van het herstelplan en de informatie die ze wenst voor het eigen functioneren (plenair en in de auditcommissie). Men zoekt hierbij een goede balans tussen interne en externe informatie.

5.49 De RvC heeft ook regelmatig contact met de DT-leden gehad en is ook aanwezig bij bijeenkomsten die voor en door de huurders worden georganiseerd.

5.50 Uit de stukken van de jaarlijkse beoordeling en de verslaglegging in de RvC-notulen blijkt ook een 'goede' invulling van de werkgeversrol. Jaarlijks worden door de RvC prestatieafspraken gemaakt met de directeur-bestuurder. De RvC wordt door middel van de (tussentijdse) informatievoorziening geïnformeerd over de realisatie van de prestatieafspraken. Afsluitend vindt jaarlijks een evaluatiegesprek plaats tussen de RvC en de directeur-bestuurder.

5.51 De RvC heeft ook een grote rol gespeeld bij de doorgevoerde wijzigingen in het MT van SOR. De bestuurder had bij de RvC zijn voornemen tot wijzigingen ingediend. Op verzoek van de bestuurder heeft de RvC daarna de bestuurder ondersteunt door een analyse te maken van de gewenste capaciteiten en vaardigheden van nieuwe MT-leden. Ook bij de benoemingsprocedure en aanstelling is de RvC betrokken geweest. Dit heeft er toe geleid dat door een interventie van de RvC een kandidaat is afgewezen.

5.52 Uit de bespreking met de RvC en de notulen van de RvC vergaderingen blijkt een actieve rol van de RvC met oog voor een goede klankbordfunctie. Ook de bestuurder bevestigt dit beeld. De RvC heeft zich goed ingelezen in de belangrijke onderwerpen, zoals risicomanagement, weet hierdoor wat er speelt en kan vanuit die positie een goede rol invullen als klankbord.

5.53 Uit het geheel van de indrukken tijdens de visitatie komt de conclusie naar voren dat er binnen de RvC een bepaalde cultuur en omgangsvormen zijn gerealiseerd waardoor een open, goede en zakelijke sfeer bestaat met veel aandacht voor inhoud, met daarbij de juiste aandacht voor de verschillende aspecten van het toezicht.

5.54 Op basis van vorenstaande komt EY tot de conclusie dat sprake is van een adequate

rolopvatting. EY kent daarom het oordeel 'goed' toe.

Zelfreflectie scoort 'ruim voldoende'

5.55 SOR voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast zijn een aantal pluspunten geconstateerd. Het oordeel wordt hierdoor 'ruim voldoende'. Het oordeel wordt onderstaand toegelicht.

5.56 In de visitatieperiode is de zelfevaluatie uitgebreid aan de orde geweest. Gedurende de visitatieperiode heeft jaarlijks een zelfevaluatie plaatsgevonden, waarvan om het jaar met een extern deskundige.

5.57 De zelfevaluatie omvat de relevante onderdelen van inhoud tot cultuur en gedrag en de harde en zachte aspecten. De zachte aspecten zijn onder meer met behulp van een 'social styles model' ingevuld.

5.58 Op basis van de agenda en een verslag van de zelfevaluatie hebben wij vastgesteld dat de zelfevaluatie met voldoende intensiteit en een actieve houding heeft plaatsgevonden. Naar aanleiding van de zelfevaluatie zijn ieder jaar aandachts- en discussiepunten benoemd. Uit de laatste evaluatie blijkt bijvoorbeeld dat de RvC nog meer als collectief wil optreden en wil gaan deelnemen aan de zogenoemde inspiratiegroepen van het VTW.

5.59 Op basis van bovenstaande gegeven kent de visitatiecommissie het oordeel 'ruim voldoende' toe.

(Actueel) toetsingskader scoort 'ruim voldoende'

5.60 SOR voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende'. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.61 In de praktijk van het toezicht blijkt uit de notulen en besluitvorming door de RvC dat de RvC een uitgewerkt (toetsings)kader hanteert dat actief actueel gehouden wordt. Het toetsingskader is uitgewerkt in een apart document. Het toetsingskader wordt bovendien aangesloten op de jaaragenda van de RvC. Hierdoor wordt geborgd dat alle voor het toezicht belangrijke (komende) onderwerpen ook via het toetsingskader zijn gedekt.

5.62 De visitatiecommissie heeft verder vastgesteld dat het toetsingskader goed aansluit op belangrijke beleidsnotities en de prestatieafspraken. Uit de verslagen van de RvC blijkt bovendien dat het toetsingskader ook wordt gebruikt bij het goedkeuren van voorstellen en beleidsdocumenten.

5.63 Uit bovenstaande blijkt dat er sprake is van een actueel toetsingskader dat actief wordt

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

Toepassing/naleving Governancecode scoort 'ruim voldoende'

5.64 In deze paragraaf wordt beoordeeld of SOR de Governancecode juist toepast en worden eventuele afwijkingen daarop getoetst. Op basis van de toetsing van het geheel scoort SOR hier op het ijkpunt. Daarnaast is een pluspunt geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende'. Het oordeel wordt onderstaand toegelicht.

5.65 De RvC van SOR onderschrijft de landelijk gehanteerde Governancecode, de integriteitscode van SOR en de klokkenluidersregeling.

5.66 In de jaarverslaggeving geeft SOR aan dat de Governancecode wordt nageleefd. Er zijn op dit moment geen afwijkingen anders dan dat men de termijn voor het uitvoeren van de visitatie met een jaar heeft overschreden. Deze visitatie beslaat daarom een periode van vijf jaar.

5.67 SOR heeft om de naleving te borgen een systeem ingericht om de uitgangspunten en eisen van de Code inzichtelijk te hebben. Dit systeem wordt ook gebruikt om de compliance bij te houden en afwijkingen scherp te krijgen. SOR houdt ook de verschijning van uitingen van het VTW bij, deelt de inhoud met de RvC en past zo nodig haar governance aan. Voor het komend jaar wil SOR een compliance overzicht opstellen aan de hand van haar systeem en dit publiceren op haar website.

5.68 Uit het voorgaande blijkt dat de RvC op een duidelijke actieve wijze omgaat met de Governancecode. Men geeft in het gesprek met de voltallige RvC ook duidelijk aan dat men expliciet de Code wil naleven. Het naleven is dus meer dan het nakomen van een verplichting. SOR doorgrondt de diepere betekenis van de code en wil uit eigen beweging er aan voldoen.

5.69 EY kent het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Externe legitimering en verantwoording scoort 'ruim voldoende'

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

5.71 SOR voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende'. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

Tabel 5-5: oordeel Externe legitimatie

Onderwerp	Oordeel
Externe legitimering	7,0

Openbare verantwoording	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende	7,0

Bron: EY, 2015

Externe legitimering scoort 'ruim voldoende'

5.72 Ten aanzien van het toetsingsonderdeel 'Externe legitimering' voldoet SOR aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast vindt EY dat SOR 'ruim voldoende' presteert om de volgende redenen.

5.73 SOR heeft een actuele visie op wie haar belanghebbenden zijn. SOR is bovendien een actieve samenwerkingspartner binnen 'het Rotterdamse' en draagt actief bij aan het oplossen van de volkshuisvestelijke problematiek. Dit wordt door de gemeente ook als zodanig in het gesprek met de gemeente aangegeven. SOR is ook een corporatie die zich richting de maatschappij wil en durft vast te leggen. Dit blijkt ook uit de hoge scores die de belanghebbenden toekennen, met name de gemeenten waarin SOR bezit heeft zijn zonder uitzondering zeer positief over SOR.

5.74 SOR heeft het initiatief genomen ook de Rotterdamse gemeenteraad meer te betrekken bij overleg en planvorming. Hieruit blijkt een actieve houding ten aanzien van de externe legitimering.

5.75 SOR is bovendien een corporatie met een heel specifiek profiel, gericht op ouderen. De corporatie draagt dit goed uit en heeft hierdoor ook een bepaald bestaansrecht verworven als specialist op het gebied van ouderenhuisvesting.

5.76 De RvC voert regelmatig, voltallig of met een delegatie, overleg met het huurdersplatform en de OR van SOR. Met het huurdersplatform is in 2014 onder meer gesproken over de hoogte van de huren en de ontwikkeling daarvan in de nabije toekomst. De Raad heeft daarbij het beleid uitgedragen en gewezen op het feit dat zij uitdrukkelijk heeft ingestemd met de uitgangspunten ten aanzien van betaalbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid van de Nieuwe Koers.

Openbare verantwoording scoort 'ruim voldoende'

5.77 SOR voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het oordeel wordt hierdoor 'ruim voldoende'. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.78 SOR publiceert haar doelstellingen middels haar strategienota's en jaarverslagen op haar website.

5.79 De uiteindelijke gerealiseerde prestaties worden vervolgens door SOR in haar



jaarverslagen op haar website gepubliceerd. In het jaarverslag wordt hiertoe in een apart hoofdstuk ruim aandacht besteed aan de maatschappelijke prestaties. De onderwerpen zijn ingedeeld in een aantal rubrieken zoals Leefbaarheid, Woonruimteverdeling, Doelgroepenbeleid, Bewonersparticipatie, Belanghouders en Dienstverlening.

5.80 Per rubriek worden de prestaties en / of activiteiten beschreven en wordt ook uitgelegd wat het belang van het onderwerp is, wat het beleid van SOR op dat onderwerp is, wat er is gerealiseerd en wat er eventueel is bijgesteld of nog moet gebeuren. Belangrijke afwijkingen worden op deze wijze duidelijk toegelicht in de jaarverslagen.

5.81 Uit bovenstaande blijkt dat er sprake is van ruim voldoende openbare verantwoording. Er is echter ook nog ruimte voor verbetering. De belangrijkste punten om de verantwoording te verbeteren, zijn het beter laten aansluiten van de prestaties op de onderwerpen van strategie en beleid / herstelplan en het separaat en toegankelijk publiceren van prestaties in een document op de website.

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



A: Onafhankelijkheidsverklaringen EY

Onafhankelijkheidsverklaring bureau

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

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

Drs. W. van Olst
Partner

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

Arnhem, mei 2015



B: Onafhankelijkheidsverklaringen visitatoren

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer drs W. van Olst

Wichert van Olst verklaart hierbij dat de visitatie van SOR in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

Drs W. van Olst
Partner

Arnhem, mei 2015

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer drs M. Nieland

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

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

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

Drs M. Nieland
Senior manager

Rotterdam, mei 2015

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer L.M. Klaassen MSc

Leon Klaassen verklaart hierbij dat de visitatie van SOR in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

L.M. Klaassen MSc
Senior Advisor



Den Haag, mei 2015

Onafhankelijkheidsverklaring van mevrouw E. Mujkanovic-Stocevic MSc

Edna Mujkanovic-Stocevic verklaart hierbij dat de visitatie van SOR in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

E. Mujkanovic-Stocevic MSc
Manager



Den Haag, mei 2015



C: CV's visitatoren

Personalia

drs. W. van Olst RA (1966)

Opleiding

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

Ervaring

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

Selectie referenties sector Woningcorporaties

Voorzitter branchegroep Woningcorporaties

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

Partner in de auditpraktijk

- Eindverantwoordelijk voor vele jaarrekeningcontroles van woningcorporaties
- Eindverantwoordelijk voor vele adviesopdrachten bij woningcorporaties



Personalia

drs. M. Nieland RA (1968)

Opleiding

- Vrije Universiteit, Post Doctoraal Accountancy
- Vrije Universiteit Bedrijfseconomie

Ervaring

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

Selectie referenties sector Woningcorporaties

Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties (2005 – heden)

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

WoonBench (2005 – 2011)

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

Strategie en organisatieontwikkeling

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

Doelmatigheid / formatiebenchmarking

- Diverse corporaties

Fusiebegeleiding en haalbaarheidsonderzoeken fusie

- Diverse corporaties



Personalia

L.M. Klaassen MSc (1985)

Opleiding

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

Ervaring

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

Selectie referenties sector Woningcorporaties

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



Personalia

E. Mujkanovic – Stocevic MSc (1982)

Opleiding

- Universiteit Leiden, Master of Science en Management publieke sector

Ervaring

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

Selectie referenties

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

D: Overzicht gebruikte brondocumenten

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

Presteren naar Opgaven en Ambities
Jaarverslag 2010
Jaarverslag 2011
Jaarverslag 2012
Jaarverslag 2013
Jaarverslag 2014
Prestatie afspraken met gemeente Rotterdam
Woonvisie gemeente Rotterdam, Brielle, Krimpen aan den IJssel
Eindrapportage RIVIER project
Verslagen directie overleggen met gemeente Rotterdam
Samenwerkingsovereenkomsten Woonservicegebieden
Stand van zaken zorgvastgoed
Duurzaamheidsbeleid
Convenant preventie huisuitzettingen gemeente Rotterdam
Samenwerkingsovereenkomst Huurdersplatform SOR
Strategisch Voorraadbeheerplan 2013-2025
Kwartaalrapportages: 2010, 2011, 2012, 2013 en 2014
Beleid Bedrijf Onroerend Goed
Marketingstrategie 2014-2025
Ondernemingsplannen 2010-2015

Presteren volgens Belanghebbenden
Belanghouderregister

Presteren naar Vermogen
Jaarverslagen 2010-2014
Kwartaalrapportages 2010-2014
Ondernemingsplannen 2010-2015
Meerjarenbegrotingen en financiële MJP
Herstelplan
Reorganisatie
Managementletters 2010-2014
Risicomanagement
Treasury
Investeringsbeleid
WSW staten 2010-2014



WSW en CFV oordeelbrieven

CiP 2010-2013

Presteren naar Governance

De Governancecode

Documenten van de internetsite van SOR
--

Managementletters 2010–2014 van de accountant

Accountantsverslagen bij de jaarrekening
--

Toepassing Governancecode (VTW-checklist)

Bedrijfsplan Koers SOR en De Nieuwe Koers

Strategisch Voorraadbeleid, financieel Meerjarenperspectief

Managementinformatievoorziening

Reglement voor de directie

Reglement voor de RvC

Reglement voor de Audit Commissie

Statuten en andere reglementen

De agenda's en verslagen (met bijlagen) van de RvC-bijeenkomsten van 2010 tot en met december 2014 (inclusief bijeenkomst auditcommissie)

Een interview met de directeur/bestuurder en de voltallige RvC
--

Bevindingen uit relevante andere onderdelen van deze visitatie
--



E: Overzicht interne gesprekken

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

Naam	Functie
De heer H. Rietveld	Directeur-Bestuurder
Mevrouw Z. Udovicic	Manager Wonen
De heer R. Bouter	Manager Bedrijfsvoering
De heer G. de Heide	Concerncontroller
De heer D. de Graaf	Manager HRM
Mevrouw S. Adrianow	Bestuurssecretaris
OR	Afvaardiging van de OR
De heer B. de Graaf	Voorzitter RvC
Mevrouw H.M.A. van Duin	Lid RvC
Mevrouw H.W.F. Houben	Lid RvC
Mevrouw J.M. Kremer	Lid RvC
De heer A. de Ruiter	Lid RvC

F: Overzicht externe gesprekken

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

Belanghebbendengroep	Organisatie	Gesprekspartner	Functie
Huurders	Huurdersplatform SOR	De heer van Reeuwijk De heer Dekker Mevrouw Kranenburg Mevrouw Hagens De heer Vink De heer van Tiel	Voorzitter Penningmeester Secretaris Lid Lid Lid
Gemeenten	Rotterdam	De heer Schneider De heer Beekman De heer Karakus	Wethouder Directeur REO Oud wethouder
	Krimpen aan den IJssel	De heer Blankenberg De heer Versteeg	Wethouder Beleidsmedewerker
	Brielle	De heer Schoon	Wethouder
Overige belanghebbenden	Aannemersbedrijf D. Dammers	De heer Dammers	Directeur
	Laurens	De heer Thepass	Voorzitter Raad van Bestuur
	Havensteder	Mevrouw van den Berk	Directeur-Bestuurder
	Woonzorg Nederland	De heer Zuure	Lid Raad van Bestuur
	Lelie Zorggroep	De heer Knuit	Lid Raad van Bestuur
	Zorgwaard	De heer de Pijper	Directeur-Bestuurder

Nr	Onderdeel	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Score
1	Huisvesting van primaire doelgroep	SOR streeft ernaar de slaagkans van de BBSH doelgroep in de sociale huursector in Rotterdam tenminste gelijk te laten zijn aan die van de niet - BBSH doelgroep.	2010-2013	Samenwerkingsafspraken gemeente Rotterdam - corporaties; 2010-2014	Jaarverslagen 2010 - 2013	SOR richt zich van oudsher op de 55-plusser. Dit houdt in de praktijk in dat woningen verhuurd worden aan huishoudens zonder kinderen waarvan de leden tenminste 55 jaar oud zijn. Door deze keuze heeft de SOR zich kunnen specialiseren wat betreft de vastgoedportefeuille, het dienstenpakket en vooral de expertise van haar medewerkers op die markt. Binnen deze context liggen de verhoudingen tussen het aantal verhuringen aan de BBSH en niet-BBSH doelgroep als volgt: in 2010 is 55,6% (278 / 500) van de woningen verhuurd aan mensen met een laag inkomen, in 2011 43,5% (279 / 641), in 2012 49,4% (377 / 763) en in 2013 43,8% (302 / 689).	7	Ruim voldoende
2	Huisvesting van primaire doelgroep	De gemeente en SOR zetten zich in om de doorstroming op de Rotterdamse woningmarkt te bevorderen middels het in gang zetten van verhuisketens door nieuwbouw, verbetering van bestaande woningen en verkoop van huurwoningen.	2010-2013	Samenwerkingsafspraken gemeente Rotterdam - corporaties; 2010-2014	Jaarverslagen 2010 - 2013	Voor SOR is met name de crisis op de woningmarkt een hinderpaal gebleken. SOR merkte dat de doorstroming naar haar huurwoningen stagneerde, als gevolg van sterk teruglopende verkopen van bestaande woningen. Voor SOR heeft dit grote gevolgen gehad voor de afzet van de nieuwbouw die de afgelopen jaren is opgeleverd. Het resultaat was een forse huurdering in de nieuwbouw. In de totstandkoming van de nieuwe huisvestingsverordening heeft SOR samen met WoonCompas en Laurens Wonen ingezet op instrumentarium dat sturing geeft aan gerichte doorstroming van senioren naar voor hen ontworpen (waaronder verbeterde bestaande) woningen. SOR heeft zich namelijk sterk gemaakt voor een betere positie voor senioren, met als doel zo efficiënt mogelijke benutting van in het verleden verleende en toekomstige subsidies voor seniorenhuisvesting.	7	Ruim voldoende
3	Huisvesting van primaire doelgroep	SOR houdt maximaal 25% van de muterende woningen beschikbaar om voorrang te kunnen geven aan huishoudens uit een schaarse woning (van een collega corporatie) die worden verleid door te stromen.	2014	Convenant Samenwerking 2014; gemeente Rotterdam en SOR	Jaarverslag 2014	EY heeft vastgesteld dat SOR een gedeelte van haar woningen intern gereserveerd heeft voor de bedoelde doorstroming uit schaarse woningen. De doelgroep voor SOR bestaat in dergelijke gevallen uit ouderen die vanuit bijvoorbeeld een eengezins- of portiekwoning willen verhuizen naar een seniorenwoning van SOR. Daarnaast is SOR bezig om daadwerkelijk ook invulling te geven aan de toewijzing en daarmee de gewenste doorstroming. Hiertoe zal de gemeente echter het initiatief moeten nemen om een project 'doorstroming' op te zetten in samenwerking met SOR en de collega corporaties. Dit moet worden gedaan omdat zonder deze samenwerking het verder invulling geven aan het bereiken van de doorstroming zeer lastig is. SOR heeft in 2014 ook actief meegedaan aan de voorbereidingen van een nieuw woonruimte bemiddelingsmodel (WNR 3.0) dat op 15 juni 2015 'live' gaat. Dit model draagt bij aan het bereiken van de opgave.	7	Ruim voldoende
4	Huisvesting van primaire doelgroep	SOR geeft via directe bemiddeling voorrang aan mantelzorgers.	2014	Convenant Samenwerking 2014; gemeente Rotterdam en SOR	E-mail en brief wisseling 'klacht aan klachtencommissie SOR'	SOR heeft in een aantal gevallen via directe bemiddeling voorrang gegeven aan een mantelzorger. In dergelijke gevallen heeft SOR een woning bewust niet op de website van Woonnet Rijnmond geplaatst. Deze onderhandse toewijzing is overigens in één geval wel signaleerd door een andere woningzoekende en deze heeft hierover een klacht ingediend bij SOR. SOR heeft vervolgens middels een brief uitleg gegeven over de situatie en de woningzoekende medegedeeld dat SOR in uitzonderlijke gevallen een woning buiten de afgesproken regels om mag toewijzen. Uit het voorgaande blijkt dat SOR de opgave serieus neemt en ook heeft gerealiseerd.	7	Ruim voldoende

Nr	Onderdeel	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Score
5	Huisvesting van bijzondere doelgroepen	Gemeente en SOR zetten zich gezamenlijk in om de mogelijkheden voor Rotterdammers om langer zelfstandig in de eigen woning of de eigen wijk te kunnen blijven wonen te vergroten, waarbij de locatie van de seniorenwoningen zo goed mogelijk is afgestemd op de locatie en reikwijdte van de voorzieningen binnen het woonservicegebied.	2010-2013	Samenwerkingsafspraken gemeente Rotterdam - corporaties; 2010-2014	Jaarverslagen 2010 - 2013	<p>Specifieke besluiten ten aanzien van de voorraad ontwikkeling, hetzij investeringen, hetzij onderhoud, worden bij SOR onderbouwd vanuit het strategisch voorraad beleid. Met het strategisch voorraambeleidsplan, dat eind 2012 is opgesteld, wordt inhoud gegeven aan de beoogde kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkeling van de vastgoedportefeuille van SOR. Voor de kwalitatieve beoordeling van iedere investering is het standaard programma van eisen van SOR de leidraad. Het programma van eisen bevat onder meer eisen ten aanzien van:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De locatie, die moet voldoen aan eisen van bereikbaarheid per openbaar vervoer en de nabijheid van voorzieningen, met name winkels. - De woningplattegrond, waarin onder andere ruime entrees en ruime sanitaire ruimten van belang zijn. - Toe- en doorgankelijkheid voor rolstoelgebruikers van zowel de woning als de buitenruimte. - Veiligheid, wat bij de realisatie moet leiden tot het Politiekeurmerk Veilig Wonen op complexniveau. - Duurzaamheid, wat moet resulteren in een A-label volgens de EPA-classificatie. - Kostenbewustzijn, wat zich uit in onderhoudsarme materialen en installaties. <p>Dit alles levert een comfortabele woning, waarin als het erop aankomt intensieve zorg thuis geleverd kan worden.</p>	8	Goed
6	Huisvesting van bijzondere doelgroepen	SOR is initiatiefnemer en trekker van het Rotterdamse initiatief om met eigenaren van zorgvastgoed een boventallige intramurale capaciteit aan verzorgings- en verpleegplaatsen beheerst uit de markt te halen en het gelijktijdig realiseren van alternatieve huisvesting en/of huisvestingsconcepten voor deze categorie van zorgvragers.	2014	Convenant Samenwerking 2014; gemeente Rotterdam en SOR	Eindrapportage RIVIER project 2014, Jaarverslag 2014	<p>Als gevolg van veranderingen in de ouderenzorg ('scheiden van wonen en zorg' en de 'extramuralisatie') ontstaat naar verwachting leegstand in het (voormalig) intramurale zorgvastgoed. De grootste Rotterdamse zorgvastgoed-eigenaren – 73% van het totaal, onder initiatief van SOR - hebben onderzocht hoe groot de impact hiervan zal zijn vanuit de gedachte dat onder een gezamenlijke regie de effecten beter kunnen worden opgevangen. Hiertoe is in het najaar van 2013 het project RIVIER geïnitieerd en in de zomer van 2014 is de eindrapportage van dit project opgeleverd. Conclusies hierbij op gemeentelijk niveau zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tot 2019 worden circa 1.600 tot 2.200 intramurale plaatsen afgebouwd; - Het actief werken aan een geografisch spreidingsideaal leidt niet tot een maatschappelijke meerwaarde ten opzichte van de huidige situatie; - De plannen van eigenaar en gebruiker van zorglocaties komen in grote lijn overeen; - De intramurale aanbouw betreft circa 15 tot 20 locaties (circa 3 á 8 locaties per jaar); - De intramurale aanbouw is alleen maatschappelijk acceptabel als er voldoende extramuraal zorg en ondersteuning van welzijn voor ouderen geboden wordt. <p>De resultaten van het onderzoek zijn in 2014 besproken met de 'coalitie Zorg en Welzijn', een vertegenwoordiging van diverse maatschappelijke organisaties. Samen met hen wil SOR de aanpassingen aan het zorgvastgoed, de veranderingen bij zorginstellingen en welzijnspartijen en de gemeentelijke loketten op elkaar afstemmen.</p>	7	Ruim voldoende
7	Huisvesting van bijzondere doelgroepen	SOR zet bestaande zorgwoningen om in 500 (bereikbare) geclusterde zelfstandige zorggeschikte woningen ten behoeve van een efficiënte thuiszorglevering en dienstverlening.	2014	Convenant Samenwerking 2014; gemeente Rotterdam en SOR	Verlag Directieoverleg SOR - Stadsontwikkeling d.d. 3 maart 2014 en 14 juli 2014, Jaarverslag 2014	<p>SOR heeft in het directie overleg met de gemeente Rotterdam aangegeven een document afgerond te hebben waarin op projectbasis keuzen worden gemaakt. Dit was, samen met het onderzoek van de Veldacademie en TNO, een bruikbare basis om een of meerdere pilots te starten die inzicht moesten gaan geven in de corporatieafspraken genoemde opgave om 500 eenheden te transformeren naar zelfstandige woonruimte. Op basis hiervan is in 2014 de uitvoeringsfase van een aantal projecten gestart, zoals de transitie naar 135 zelfstandige appartementen 'De Schutse'. Verzorgingshuis De Schutse wordt in 2015 verbouwd tot de 1e Zorgbutler in Nederland. In de Zorgbutler woont iedereen zelfstandig. De bewoner behoudt de regie over het eigen leven in een veilige en betaalbare omgeving waar de gewenste zorg altijd dichtbij is. SOR geeft in het directie overleg aan dat gemeente bij projecten niet altijd consequent is. Zo is zij bij projectvoorstel Hof van Telders strikter geweest dan het bestemmingsplan toestond en leek de gemeente tussentijds van visie te veranderen ten aanzien van de programmering. Hierdoor ontstond onnodige vertraging in het ontwikkeltraject.</p>	7	Ruim voldoende

Nr	Onderdeel	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Score
8	Huisvesting van bijzondere doelgroepen	SOR draagt bij aan het totstandkomen van een samenhangend en kwalitatief goed aanbod van voorzieningen op het terrein van wonen, welzijn en zorg in een veilige omgeving ten behoeve van de regio van ouderen en mensen met een beperking om zo lang mogelijk te kunnen blijven wonen in het eigen gebied. Dit wordt ook wel een woonservicegebied genoemd. SOR heeft hiertoe samenwerkingsovereenkomsten ondertekend bij de deelgemeenten Blijdorp, Provenierswijk, Kralingen-West, Crooswijk en Prins Alexander.	2010-2014	Samenwerkingsovereenkomsten Woonservicegebied Rotterdam Noord, Kralingen-West, Crooswijk en Prins Alexander	Jaarverslagen 2010 - 2014	SOR is actief betrokken bij vier woonservicegebieden: in de Rotterdamse deelgemeenten Kralingen-Crooswijk, Delfshaven en Alexander en in de gemeente Krimpen aan den IJssel. In nauw overleg met zorgpartners aldaar draagt SOR via kennisdeling, financiële ondersteuning of huurverlaging bij aan de verdere invulling ervan. Ieder van de gebieden heeft zijn eigen karakter, wat betreft aard en inhoud van de activiteiten. Dit doet recht aan de specifieke lokale situatie. De gemeente Rotterdam heeft in 2013 de eerste ervaringen opgedaan met een monitor voor de woonservicegebieden. Op verschillende locaties blijkt hier dat de SOR dienstverlening dichtbij de bewoners een gewaardeerde bijdrage vormt aan het zelfstandig wonen van ouderen. Het programma woonservicegebieden is in 2014 opgevolgd door het programma Langer Thuis, dat tot doel heeft om in alle wijken makkelijker zelfstandig thuis te kunnen blijven wonen.	7	Ruim voldoende
9	Kwaliteit woningen en woningbeheer	SOR verbetert in 2011 35 woningen en 8 verzorgingshuizen met een minimaal investeringsbedrag van € 25.000 per woning. Daarnaast blijft de bestaande voorraad van SOR kwalitatief op peil door blijvend te investeren in beheer en onderhoud.	2010-2014	Samenwerkingsafspraken gemeente Rotterdam - corporaties; 2010-2014	Jaarverslagen 2010 - 2013, Stand van zaken zorgvastgoed 8.0, Eindafrekening Hoeksteen	In het jaar 2011 heeft SOR 196 sociale huurwoningen gerenoveerd in het complex de Hoeksteen in de deelgemeente Prins Alexander. Na een ruime voorbereidingsperiode, waarin allerlei opties de revue hebben gepasseerd, is door SOR geconstateerd dat renovatie van dit gebouw een zeer groot financieel tekort met zich mee zou brengen, en dat terwijl de woon technische kwaliteit na ingreep evengoed niet aan haar standardeisen zou voldoen. Vanwege weerstand bij de huidige bewoners en ook vanwege de nog hoge boekwaarde is besloten tot een opknappbeurt van de woningen en het lichter maken van de algemene ruimten. De instandhoudingstermijn is op 10 jaar gesteld en de investering per woning bedroeg € 8.435. Het project is in het voorjaar van 2011 afgerond. Daarnaast heeft zij een beperkte renovatie uitgevoerd van de gemeenschappelijke ruimten in het Catharina Gasthuis, een verzorgingshuis in de vesting van Brielle. De lasten van beheer en onderhoud bedragen in de jaren 2010 tot en met 2012 circa € 5 miljoen per jaar en in 2013 circa € 6 miljoen. Bovendien is SOR in 2014 gestart met het treffen van voorbereidingen voor de ombouw van haar zorgvastgoed (21 verzorgingshuizen) dat in de jaren 2015 en 2016 wordt gerealiseerd.	7	Ruim voldoende
10	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Gemeente en SOR zetten in op het bevorderen van het gebruik van groene stroom door bewoners. Waar mogelijk worden de mogelijkheden benut van warmtelevering uit bodemopslag of restwarmte. SOR werkt aan een duurzaamheidsbeleid, waarvan onder andere een gezond binnenklimaat, het zoveel mogelijk toepassen van FSC hout en duurzaam slopen onderdelen zijn.	2010-2013	Samenwerkingsafspraken gemeente Rotterdam - corporaties; 2010-2014	Jaarverslagen 2010 - 2013, Notitie duurzaamheidsbeleid 2014	Voor de kwalitatieve beoordeling van het gebouw- en woningontwerp is het programma van eisen van SOR de leidraad. Het programma van eisen bevat onder meer eisen voor duurzaamheid, wat moet resulteren in een A-label volgens de EPA-classificatie. In 2013 heeft de RvC van SOR een afzonderlijke dag besteed aan innovatie op het gebied van duurzaamheid en zonne-energie. 2.55 Ultimo 2013 heeft SOR echter nog geen beleidsvisie en geen ambitieniveau geformuleerd op het thema duurzaamheidsbeleid rond energiebesparing. Ook in de praktijk blijkt niet dat de opgave is gerealiseerd.	5	Onvoldoende
11	Kwaliteit woningen en woningbeheer	SOR levert een positieve instelling ten aanzien van verduurzaming. Aedes heeft in het kader van energiebesparing twee convenanten getekend. Als deze convenanten zijn uitgevoerd hebben de corporatiewoningen in 2021 het energielabel B. SOR onderzoekt in hoeverre daaraan kan worden bijgedragen in het licht van de investeringscapaciteit.	2014	Convenant Samenwerking 2014; gemeente Rotterdam en SOR	Notitie duurzaamheidsbeleid 2014, Jaarverslag 2014	In een notitie duurzaamheidsbeleid wordt de RvC van SOR om een mening gevraagd over een van de doelstellingen die SOR in haar herstelplan heeft opgenomen, namelijk een labelsprong binnen de komende vier jaar van het gehele bezit naar minimaal een B-label. Voor SOR zijn er hierbij specifieke knelpunten: een oudere doelgroep met een relatief korte termijnbelang, die mogelijk weinig zal profiteren, ervan uitgaande dat een huurverhoging pas op termijn echt gecompenseerd wordt met lagere woonlasten bij stijgende energieprijzen. De renovatie-overlast werkt ook belemmerend en ook de invoering van de Warmtewet, waardoor SOR in 2015 en 2016 in al haar gebouwen individuele meters moet plaatsen en zuinige stokers als gevolg daarvan weinig gemotiveerd zullen zijn: het verkrijgen van een 70% huurders akkoord wordt dus verondersteld lastig te zijn. Desalniettemin heeft SOR mogelijk haalbare acties ter akkoord voorgelegd aan haar RvC, omdat zij van mening is toch iets te moeten doen. Voorbeelden hiervan zijn een verlaging van collectieve elektrakosten door zonnepanelen op het dak en een verbetering in de afstelling van CV installaties.	7	Ruim voldoende

Nr	Onderdeel	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Score
12	Kwaliteit woningen en woningbeheer	De gemeente Rotterdam en SOR continueren hun effectieve samenwerking op het gebied van het tegengaan van woningontruimingen op basis van huurachterstand in de breedte door (vroeg) tijdige interventie. De partijen hebben hierbij oog voor eventuele multiproblematiek zoals psychosociale factoren.	2011-2014	Convenant preventie huisuitzettingen Rotterdam 2011 tot en met 2014	Jaarverslagen 2010-2013, Aanmelding LZN	Het percentage huurachterstand bij de huurders van SOR is relatief beperkt. Tussen de jaren 2010 en 2013 ligt het percentage tussen 0,3% en 0,4% huurachterstand. Vanaf 2013 is het percentage achterstand opgelopen tot 0,8% als gevolg van opgelegde huurverhogingen in combinatie met de lastige koopkracht positie van huurders in de huidige economische tijd. SOR heeft gezien de voor haar betrekkelijk beperkte problematiek op dit gebied, dit blijkt ook uit de cijfers, geen zelfstandig beleid geformuleerd met betrekking tot het omgaan met huurachterstanden van haar huurders. SOR maakt deel uit van het Lokaal Zorg Netwerk, waarbij zij huurders kan aanmelden waarvan vermoed wordt dat zij met bepaalde (psychische) problematiek te maken hebben. De visitatie commissie heeft de aanmelding van een huurder in 2014 door SOR bij het LZN ontvangen.	7	Ruim voldoende
13	Kwaliteit woningen en woningbeheer	SOR en de huurdersorganisatie bevorderen gezamenlijk de totstandkoming van bewonerscommissies in complexen. Daarbij heeft SOR de verantwoordelijkheid voor de uitvoering (werving van kandidaten, ondersteuning in de startfase en waar nodig conflictbemiddeling).	2010-2014	Samenwerkingsovereenkomst SOR - Huurdersplatform SOR	Jaarverslagen 2010-2014	De SOR heeft per einde 2010 49 wooncomplexen in beheer, waarvan er in 28 een bewonerscommissie actief is (57%). In 2011 bedraagt dit percentage 68% (35 / 51), in 2012 68% (36 / 53), in 2013 69% (38 / 55) en in 2014 68% (41 / 60). In de overige gebouwen slaagt SOR er niet in om een commissie op te richten, wat meestal samenhangt met de reeds hoge gemiddelde leeftijd van de bewoners. In de gebouwen waar geen bewonerscommissie actief is, wordt in de vereiste participatie voorzien door een jaarlijkse bewonersvergadering. Ondersteuning van (op te richten) bewonerscommissies is een jaarlijks terugkerend thema in het overleg tussen SOR en het Huurdersplatform. Bewoners van de SOR worden daarnaast op beleidsmatige onderwerpen betrokken via het Huurdersplatform. Het Huurdersplatform is een zelfstandige vereniging van de aangesloten bewonerscommissies van complexen, die eveneens een zelfstandige adviesrol hebben, en bestaat uit door de leden gekozen bestuursleden. De SOR bekostigt het Huurdersplatform en de bewonerscommissies.	8	Goed
14	(Des-) investeren in vastgoed	Gemeente en SOR spreken de volgende uitgangspunten af voor het nieuwbouwprogramma: vraaggericht en toekomstbestendig, duurzaam, mogelijkheden tot wooncarriere, focus op toevoegen van ontbrekende segmenten (waaronder duur en middelduur), senioren krijgen speciale aandacht, een architectuur die bijdraagt aan de realisatie van het gewenste woonmilieu en kennis over de woningmarkt met elkaar delen.	2010-2013	Samenwerkingsafspraken gemeente Rotterdam - corporaties; 2010-2014	Jaarverslagen 2010 - 2013, Strategisch Voorraad Beheer Plan 2013-2025	Investerings in vastgoed, nieuwbouw, wordt door SOR langs een meetlat gehouden, die bestaat uit de volgende elementen: - De investering versterkt de portefeuille in zijn aansluiting op de markt en is daarmee vraaggericht. Strategisch voorraadbeleid geeft de kaders aan waarbinnen geopereerd wordt; - De locatie voldoet aan kwaliteits- en nabijheidseisen ten aanzien van voorzieningen, winkels en openbaar vervoer, dus senioren krijgen hiermee speciale aandacht; - De woningen voldoen aan het standaard programma van eisen van SOR. In 2013 is het standaard programma van eisen verbijzonderd naar de Product Markt Combinaties die SOR onderscheidt. De product indeling is gedaan op basis van huurklasse en voorzieningen in en nabij de gebouwen. De bij deze woningtypen passende klantgroepen heeft SOR omschreven op basis van leefstijl, leeftijd, inkomensprofiel en levensfase. In 2013 is door SOR een investeringsstatuut opgesteld, dat vanuit zowel een bedrijfseconomisch als een inhoudelijk perspectief kaders stelt aan investeringsvoorstellen. Bedrijfseconomisch wordt getoetst op het vermogens- en kasstroomeffect en op het risico- en rendementsprofiel. Inhoudelijk worden kaders gesteld aan kwantitatieve, kwalitatieve, markttechnische en volkshuisvestelijke criteria. De nadruk van de productie lag de afgelopen jaren op de bouw van niet-DAEB-woningen en op de rand gemeenten rond Rotterdam, overeenkomstig de strategische doelen van SOR.	8	Goed

Nr	Onderdeel	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Score
15	(Des-) investeren in vastgoed	SOR realiseert in 2011 70 nieuwbouwwoningen.	2011	Samenwerkingsafspraken gemeente Rotterdam - corporaties; 2010-2014	Jaarverslag 2011	SOR heeft in het jaar 2011 103 sociale huurwoningen, 262 vrije sector woningen en 54 verpleeghuisplaatsen opgeleverd. De gerealiseerde woningen bevinden zich in diverse projecten verspreid over de stad Rotterdam en omliggende gemeenten: projecten de Ommeloop en Geuzenhof in Brielle, project Stadsplein in Spijkenisse, project Berlagehof in Rotterdam (Prins Alexander) en project Facet in Krimpen aan den IJssel.	9	Zeer goed
16	(Des-) investeren in vastgoed	SOR onderzoekt de mogelijkheden om op een tweetal locaties (Ommoord en Schiebroek) voor rekening van een belegger woningen te ontwikkelen in het middel dure segment ter vervanging van twee complexen die geen toekomst meer hebben.	2014	Convenant Samenwerking 2014; gemeente Rotterdam en SOR	Jaarverslag 2014	SOR heeft een aantal ontwikkellocaties in bezit. In 2014 is met name gewerkt aan project Hof van Telders (Schiebroek) ten behoeve van de nieuwbouw van 78 appartementen. SOR heeft de locatie ter beschikking gesteld aan een belegger, deze bouwt de appartementen en SOR verhuurt deze appartementen na oplevering in 2015 voor de belegger. Voor het complex Boekholt (Ommoord) is besloten om deze toch langer in exploitatie te houden en dit voorlopig niet voor herontwikkeling door een belegger in aanmerking te laten komen. De reden was dat het complex nog beschikbaar kon worden gesteld ten behoeve van de huisvesting van specifieke doelgroepen.	7	Ruim voldoende
17	Kwaliteit wijken en buurten	Gemeente en SOR zetten zich gezamenlijk in om leefstijlen van bewoners beter op elkaar af te stemmen, zonder dat dit ten koste gaat van de vrijheid van vestiging.	2010-2013	Samenwerkingsafspraken gemeente Rotterdam - corporaties; 2010-2014	Jaarverslagen 2010-2013	Van 2010 tot en met 2012 heeft SOR een beperkte bijdrage geleverd aan vier van de zeven Rotterdamse Vogelaarwijken: Rotterdam West, Rotterdam Noord, Vreewijk en Overschie. In tegenstelling tot de eerste twee jaren heeft SOR sinds 2010 geen fysieke investeringen meer gedaan, omdat de benodigde investeringen in de betrokken complexen reeds gedaan zijn. Wel zijn in 2010, 2011 en 2012 door SOR in het kader van de Vogelaarwijken kosten gemaakt voor sociale uitgaven, gericht op de ondersteuning van bewoners en de betrokkenheid bij de omliggende buurt. Hieraan was behoefte gezien de verminderde vitaliteit en mobiliteit van de bewoners van de complexen. Daarnaast heeft SOR in 2013 zelf in drie wooncomplexen welzijnssteuning ingeschakeld, met als doel een goed woon- en leefklimaat. Het doel is uiteindelijk ervoor te zorgen dat het leefklimaat binnen de complexen dusdanig is dat mensen er graag willen wonen. De problematiek die SOR in enkele gebouwen hiermee aanpakt, komt voort uit de niet goed bij elkaar aansluitende leefstijlen van bewonersgroepen. Dit vindt zijn oorsprong in sterk uiteenlopende culturele of maatschappelijke achtergronden.	7	Ruim voldoende

Nr	Onderdeel	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Score
18	Kwaliteit wijken en buurten	SOR en gemeente zetten actief in op bewonersparticipatie. Bewoners hebben invloed op hun woning, woonomgeving en het beleid van SOR.	2010-2013	Samenwerkingsafspraken gemeente Rotterdam - corporaties; 2010-2014	Jaarverslagen 2010-2013	<p>In de leefomgeving van de bewoners kiest SOR voor een beheermodel dat erop gericht is om vooral die bewoners te ondersteunen voor wie het in contact blijven met de burens, de wijk, moeilijker wordt. De inzet is drieledig:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activering van de bewoners. - Bevordering van het leefklimaat in het complex. - Aansluiting behouden bij de woonomgeving. <p>Het risico op vereenzaming wordt met het ouder worden groter en met deze inzet verwacht SOR dit te voorkomen. Een belangrijke drager voor deze inzet is de ontmoetingsruimte die in de meeste wooncomplexen aanwezig is. Het beheer hiervan gebeurt door de bewoners zelf. Daarnaast worden ook activiteiten georganiseerd. SOR ondersteunt de zelfwerkzaamheid hierin, door de oprichting van activiteiten commissies. In veel gevallen wordt deze rol ingevuld door de bewonerscommissies. Per einde 2013 waren er in 7 gebouwen activiteitencommissies actief. Waar de zelfwerkzaamheid niet voldoende is, de leefbaarheid te veel achteruit gaat en de behoefte aan activiteit groot is, wordt door SOR gekozen voor de in schakeling van een welzijns- of zorgpartner om de activiteit een impuls te geven.</p>	7	Ruim voldoende
19	Kwaliteit wijken en buurten	Gemeente en SOR zetten zich samen in om Rotterdam beter bekend te maken als aantrekkelijke woonstad met kansen voor iedereen. Daarnaast en in samenhang daarmee werken gemeente en SOR aan het versterken van de positieve beeldvorming over het wonen in Rotterdam en het beter profileren van gebieden.	2010-2013	Samenwerkingsafspraken gemeente Rotterdam - corporaties; 2010-2014	Beleid BOG 2012, Jaarverslagen 2010-2013	<p>In het jaar 2012 heeft SOR BOG-beleid (bedrijfsnonroerend goed) vastgesteld. De doelstelling die met dit beleid wordt nagestreefd luidt als volgt: "BOG heeft primair als doel om de verhuur van SOR-woningen die daar een directe relatie mee hebben te ondersteunen. Bedrijfsruimten dienen vooral aan partijen te worden verhuurd die een functie hebben die direct in het belang van de bewoners staat". BOG wordt alleen in de planvorming opgenomen indien sprake is van zowel een positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat, een vergroting van de leefbaarheid én van de verhuurbaarheid. Bij de keuze van de huurder wordt sterker gekeken naar het soort huurder. De mate waarin de huurder (de functie die gehuisvest wordt) bijdraagt aan het welzijn van de bewoner en daarmee de verhuur ondersteunt krijgt een belangrijkere rol. Het aantal bedrijfsruimten in de vastgoedportefeuille van SOR loopt op van 621 eind 2010 tot 722 bedrijfsruimten eind 2013.</p>	8	Goed
20	Kwaliteit wijken en buurten	SOR zet in op verleiding via doelgroepgerichte marketingcommunicatie en eventuele experimenten ten behoeve van de verbetering van de leefbaarheid. Verschillende PMC's (product - markt combinaties) dienen als basis voor een doelgroepgerichte, verhuur bevorderende marketingcommunicatie. SOR tracht met deze benadering de juiste doelgroepen te bereiken en de kwaliteit van leefbaarheid per specifieke locatie in balans te houden.	2014	Convenant Samenwerking 2014; gemeente Rotterdam en SOR	Marketingstrategie SOR 2014-2025, Jaarverslag 2014	<p>SOR heeft in het jaar 2014 een marketing strategie geïntroduceerd waarbij het zich richt op de productdoelgroepen nieuw en aankomend gepensioneerden, 75 plussers en allochtone senioren. Binnen de strategie wordt door SOR de marketing communicatie specifiek toegesneden op vijf PMC's: zorg, een betaalbare woning, levendigheid, rust en exclusiviteit. De elementen op basis waarvan de PMC's zich van elkaar onderscheiden, zijn gebaseerd op datgene waarin de doelgroep zich van elkaar onderscheidt: de mate van zorgbehoefte (focus op zorg, welbevinden of wonen); de leefstijl (BSR-model) en het beschikbaar inkomen (en daarmee de hoogte van de huur). Wat tevens als uitgangspunt in marketingcommunicatie geldt is dat SOR zich wil onderscheiden van de concurrentie door:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de klant altijd direct en persoonlijk aan te spreken; - op te roepen tot persoonlijk contact; - dat SOR zowel visueel als inhoudelijk duidelijk afzender is; - dat SOR zich presenteert als de enige echte 55+ corporatie in de regio; - naast het specifieke product altijd de diversiteit en spreiding van het totaal aanbod voor het voetlicht te brengen. <p>Daarnaast is om social media te integreren in de marketing- en communicatieaanpak door SOR in 2014 intern een Social media strategie voorgesteld. Wegens andere prioriteiten is besluitvorming doorgeschoven.</p>	8	Goed

H: Toetsing Ambities

Nr	Onderdeel	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat
1	Huisvesting van primaire doelgroep	In haar werkgebied streeft SOR een bezitsverdeling na van ongeveer driekwart in Rotterdam en een kwart in de randgemeenten. Het aandeel sociale huur (subsidiabele huur <= € 652,-, prijspeil 2011) in de portefeuille moet groter blijven dan 65%.	2012-2014	Ondernemingsplan 2012-2015	N.v.t.	Aansluiting bij opgaven
2	Huisvesting van primaire doelgroep	SOR heeft in 2014 een opgave om 620 woningen, inclusief mutaties, te verhuren. Dit is een leegstand van ongeveer 3%. Ambitie is om dit leegstandspercentage structureel terug te dringen naar 1%. Om dit percentage te bereiken, moeten er in 2014 afgerond 415 woningen verhuurd worden.	2014	Marketingstrategie 2014-2015	N.v.t.	Aansluiting bij opgaven
3	Huisvesting van bijzondere doelgroepen	Van de grootschalige verzorgingshuizen neemt de functionele kwaliteit sneller af dan de puur bouwkundige kwaliteit. Omdat SOR verwacht dat in de toekomst meer behoefte is aan kleinschalige voorzieningen, verschuift SOR haar investeringen in deze richting. Investeren in intramurale gebouwen doet SOR in nauw overleg met de zorginstellingen.	2012-2014	Ondernemingsplan 2012-2015	N.v.t.	Aansluiting bij opgaven
4	Huisvesting van bijzondere doelgroepen	Met gemeenten en deelgemeenten werkt SOR aan de ontwikkeling van woonservicegebieden, met voorzieningen waar senioren goed en lang kunnen blijven wonen. In 2012 zet SOR haar doelen op een rij, zodat haar rol binnen de woonservicegebieden duidelijk wordt. Dit doet SOR zowel voor haar eigen planning als voor haar partners. De lokale overheden spreekt SOR aan op hun regie.	2012-2014	Ondernemingsplan 2012-2015	N.v.t.	Aansluiting bij opgaven
5	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Voor de kwalitatieve beoordeling van iedere investering is het standaard programma van eisen van SOR de leidraad. Het programma van eisen bevat onder meer eisen ten aanzien van: <ul style="list-style-type: none"> * de locatie, die moet voldoen aan eisen van bereikbaarheid per openbaar vervoer en de nabijheid van voorzieningen. * de woningplattegrond, waarin ruime entrees en ruime sanitaire ruimten van belang zijn. * toe- en doorgankelijkheid voor rolstoelgebruikers van zowel de woning als de buitenruimte. * veiligheid, wat bij de realisatie moet leiden tot het Politiekeurmerk Veilig Wonen op complexniveau. * duurzaamheid, wat bij de realisatie moet leiden tot het aan kunnen vragen van groenfinanciering. * kostenbewustzijn, wat zich uit in onderhoudsarme materialen en installaties. Dit alles levert een comfortabele woning, waarin als het erop aan komt intensieve zorg thuis geleverd kan worden.	2010	Strategisch voorraadbeleid 2010-2011	N.v.t.	Aansluiting bij opgaven

Nr	Onderdeel	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat
6	Kwaliteit woningen en woningbeheer	In de loop van 2012 komt SOR met een nadere specificatie rond vraag en aanbod van haar woningen. Binnen deze product-marktcombinaties (PMC's) maakt SOR onderscheid in klantgroepen op basis van bijvoorbeeld leefstijlen en culturele aspecten. Aansluiting op de markt betekent ook het ontwikkelen van nieuwe woonproducten en innoveren in technische voorzieningen.	2012-2014	Ondernemingsplan 2012-2015	N.v.t.	Aansluiting bij opgaven
7	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Bij het beheer van haar woningvoorraad zijn onderhoud, dienstverlening en ondersteuning van het leefklimaat de belangrijkste kenmerken voor SOR. De ultieme toets op deze onderwerpen is de klanttevredenheid. SOR wil op alle onderdelen boven de 7,5 scoren.	2012-2014	Ondernemingsplan 2012-2015	N.v.t.	Aansluiting bij opgaven
8	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Op het gebied van dienstverlening introduceert SOR nieuwe vormen die aansluiten op de beoogde innovatie van de infrastructuur voor zorg- en dienstverlening, zoals investeren in geavanceerde woontechnologie in een aantal gebouwen en experimenteren met het toepassen van warmte-koudeopslag om energie te besparen. Bij de ontwikkeling werkt SOR nauw samen met haar partners.	2012-2014	Ondernemingsplan 2012-2015	N.v.t.	Aansluiting bij opgaven
9	(Des-) investeren in vastgoed	SOR wil haar voorraad beter op de markt laten aansluiten door te investeren en de woningvoorraad in te delen in nieuwe combinaties van woningtypen en doelgroepen met bijpassende dienstverlening.	2012-2014	Ondernemingsplan 2012-2015	N.v.t.	Aansluiting bij opgaven
10	(Des-) investeren in vastgoed	Van de oudere appartementengebouwen met vooral tweekamerwoningen stagneert de verhuurbaarheid. Deze wooncentra met basisservice zijn minder aantrekkelijk voor de huidige woningzoekende. SOR brengt de bestaande voorraad kleine tweekamerwoningen terug door verkoop en sloop, en door investeringen in grotere woningen.	2012-2014	Ondernemingsplan 2012-2015	N.v.t.	Aansluiting bij opgaven

Nr	Onderdeel	Opgave	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat
11	(Des-) investeren in vastgoed	Bedrijfsroerendgoed (BOG) heeft primair als doel om de verhuur van SOR-woningen die daar een directe relatie mee hebben te ondersteunen. Bedrijfsruimten dienen vooral aan partijen te worden verhuurd die een functie hebben die direct in het belang van de bewoners staat.	2012-2014	Beleid BOG 2012	N.v.t.	Aansluiting bij opgaven
12	Kwaliteit wijken en buurten	De wensen en eisen van bewoners veranderen. Om meer specifieke sturing en ondersteuning te geven, brengt SOR de diverse leefstijlen beter in beeld. De sturing wil SOR gebruiken bij de promotie van te verhuren woningen en bij de ondersteuning van bewonersorganisaties. SOR blijft nastreven dat bewoners zelf activiteiten organiseren, in de vorm van bewoners- of activiteitencommissies.	2012-2014	Ondernemingsplan 2012-2015	N.v.t.	Aansluiting bij opgaven
13	Kwaliteit wijken en buurten	SOR voorziet niet alleen in een geschikte gebouwde omgeving, maar ook in samenwerking met partijen, die de stap van woonomgeving naar passende leefomgeving kunnen maken. Het zijn vooral zorgaanbieders en welzijnsorganisaties die hierin een rol spelen, maar ook vanuit de organisatie van SOR zelf wordt hier invulling aan gegeven. De woonconsulenten hebben een actieve ondersteunende rol, de huismeesters en onderhoudsopzichters hebben een signalerende rol.	2010-2011	Ondernemingsplan 2010-2011	N.v.t.	Aansluiting bij opgaven
14	Kwaliteit wijken en buurten	SOR heeft bezit in vier van de Rotterdamse Vogelaarwijken. De omvang van het bezit geeft recht op vrijstelling van de bijbehorende heffing, op voorwaarde dat in de wijken geïnvesteerd wordt. SOR kiest ervoor om reeds geplande investeringen en uitgaven te intensiveren. Met de ondersteuning wordt effect beoogd ten aanzien van de activering van senioren en de bevordering van mantelzorg.	2010-2011	Ondernemingsplan 2010-2011	N.v.t.	Aansluiting bij opgaven



I: Position paper woningcorporatie SOR

Zo'n 7.500 huishoudens in Rotterdam en de Hoeksche Waard huren een woning van SOR. Deze klanten bieden wij comfortabel wonen met een goede prijs/kwaliteitverhouding en met dienstverlening die op dit moment als "standaard" te kenschetsen valt.

Eind 2014 is er de Nieuwe Koers SOR vastgesteld. Aanleiding voor de koerswijziging zijn de fors gewijzigde omstandigheden van de afgelopen jaren. SOR wordt meer dan andere corporaties geconfronteerd met veranderende criteria en spelregels voor wonen en zorg, omdat zij meer dan gemiddeld zorgvastgoed bezit. Door elkaar opvolgende beleidswijzigingen, zoals wijzigingen in de financieringsruimte a.g.v. gewijzigde afspraken t.a.v. de normen van WSW en CFV en de sluiting van verzorgingshuizen, bevindt SOR zich in een dynamische omgeving. De komende jaren ligt onze focus bij drie hoofdthema's: Klant, Organisatie en Financiën. Deze Nieuwe Koers kenmerkt zich verder door een omslag van stenen naar mensen met als belangrijkste einddoel een excellente beheerorganisatie in 2018. Deze position paper is gebaseerd op onze Nieuwe Koers.

Met ingang van 20 november 2014 heeft het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) het toezicht verscherpt op SOR. Het CFV, de toezichthouder op alle woningcorporaties, stelt dat in de prognosecijfers nog onvoldoende rekening is gehouden met de ombouw van het zorgvastgoed en heeft SOR voorzichtigheidshalve onder verscherpt toezicht geplaatst. Nadrukkelijk kiest SOR niet voor bezuinigen op het wooncomfort voor haar huurders om per direct aan de solvabiliteitseis te voldoen. In het ondernemingsplan is rekening gehouden met het uitvoeren van toereikend planmatig onderhoud, het investeren in duurzaamheid en de transitie van het zorgvastgoed.

Waar SOR voor staat

Onze *missie* is als volgt.

Comfortabel en veilig wonen voor senioren, in het bijzonder voor (kwetsbare) senioren met een beperkt inkomen, in de stadsregio Rotterdam en de Hoeksche Waard.

SOR, (nummer 2 van Nederland als categorale instelling en) de nummer 1 in de Stadsregio heeft een leidende rol. We zijn veruit het meest ver in het scheiden van wonen en zorg. In de stadsregio zijn we de grootste doelgroepcorporatie. We nemen daardoor een sterke marktpositie in. Woningen van SOR zijn gemiddeld iets duurder, maar ook ruimer dan bij de concurrenten. Tevens hebben we een groter aandeel woningen in het middeldure segment. We kunnen stellen dat SOR gemiddeld genomen een exclusiever en moderner aanbod heeft dan de andere seniorenhuisvesters.



Onze visie

- We bieden (hoogwaardige) woningen met aanvullende diensten en faciliteren zorgverlening door andere partijen.
- We richten ons primair op mensen met een beperkt inkomen of een kwetsbare positie.
- De woningen passen bij onze doelgroepen.
- Wij sturen op acceptabele woonlasten.
- Duurzaamheid is voor ons belangrijk.
- Samen met partijen werken we aan de realisatie van onze missie en onze doelstellingen.
- Verdienen waar het kan, uitgeven waar het moet: BOG en niet-Daeb maken een essentieel deel uit van ons productenaanbod en van ons verdienmodel.
- Een excellente beheerorganisatie is nodig om onze doelen te kunnen realiseren.

Onze kernwaarden zijn: maatschappelijk betrokken, klantgericht en professioneel en kostenbewust en doelmatig.

SOR staat midden in de maatschappij en wij overleggen regelmatig met onze stakeholders om het beste voor onze huurders te realiseren. Om vrijblijvendheid te voorkomen worden gemaakte afspraken overeengekomen in samenwerkings-convenanten. Zo maken wij met de gemeente Rotterdam prestatieafspraken waar ook de wederkerigheid wordt benoemd.

SOR als onderscheidende corporatie

Wij onderscheiden ons als categorale corporatie voor onze huurders door:

- Een fijne, veilige leefomgeving voor iedere beurs en elke woonwens;
- Persoonlijke aandacht voor de klant;
- Eigen huismeesters die klaar staan voor klanten;
- Receptiemedewerkers nemen de tijd voor de klanten;
- Een homogene leefstijl binnen een woongebouw;
- Een ontmoetingsruimte in de woongebouwen;
- Zorg aanwezig in of in de buurt van diverse woongebouwen;
- Veiligheid, gemak en ontmoeting. Leven zonder zorgen. Wonen met een plus.

Voor wie we zijn

SOR is er voor senioren en in het bijzonder voor (kwetsbare) senioren met een beperkt inkomen en mensen met een zorgbehoefte. Daarnaast bedienen we middeninkomens. We bedienen de



allochtone doelgroep nog te beperkt. In de komende periode gaan we in samenwerking met allochtone belangenorganisaties voor een verhoging van het aandeel allochtone huurders.

Wat SOR wil bereiken

Klant

Kwaliteit is één van de drie speerpunten vanuit het klantperspectief en bestaat uit professionele, technische en sociale kwaliteit.

Professionele kwaliteit: Om richting en invulling te geven aan professionele dienstverlening aan onze huurders gaan we met het Kwaliteitslabel Huursector (KWH) aan de slag. Verder onderscheiden we ons door op innovatieve wijze in de samenwerking met of als regisseur van zorgpartijen, politie en gemeente de veiligheid en het comfort van onze huurders te verhogen.

Technische kwaliteit: Wij willen kwalitatief goede woningen, afgestemd op het huurprijsniveau en de wensen van onze huurders. De concrete invulling van ons onderhoud doen we door zo veel mogelijk te clusteren, te combineren met groot onderhoud/renovatie en duurzaamheidsingrepen. Onze huurders vinden veiligheid erg belangrijk. Onze inzet t.a.v. het Politie Keurmerk Veilig Wonen (PKVW) zetten we gefaseerd voort. Verder sluiten we aan bij de gemeentelijke Aanpak Woninginbraken door de aanpak van babbeltrucs en woningovervallen centraal te stellen.

Sociale kwaliteit: Bij sociale kwaliteit gaat het om contact, veiligheid, comfort, gezelligheid en zorg (in de buurt). Onze doelgroep is steeds meer afhankelijk van de directe leefomgeving door afname van mobiliteit en het wegvallen van collectieve voorzieningen. Eenzaamheid is een groeiend probleem onder ouderen. We streven naar een goed leefklimaat waarin onze huurders zich veilig voelen. Sociaal veilig betekent: actief blijven deelnemen, ontmoeting, prettige leefsfeer en vrijetijdsbesteding. Wij streven er naar om de bewoners- en activiteitencommissies zelf de organisatie van ontmoeting en activiteiten op zich te laten nemen. "Zelf doen waar het kan" is hierbij ons motto.

Betaalbaarheid: De woonlasten stijgen door het aan overheidsmaatregelen gekoppelde huurbeleid, terwijl het besteedbare inkomen van onze bewoners daalt (langjarige bevriazing van pensioenen). De huurachterstanden lopen langzaam op en vragen om maatregelen. Om de betaalbaarheid en verhuurbaarheid van onze voorraad in continuïteit te kunnen borgen, voeren wij een gericht huurbeleid uit.

Ombouw zorgvastgoed

Door het kabinetsbeleid "scheiden wonen en zorg" stagneert de instroom van nieuwe cliënten en dreigen verzorgingshuizen leeg te staan. Het ombouwen van onze verzorgingshuizen naar

betaalbare wooneenheden draagt bij aan de betaalbaarheid van ons bezit, maar ook aan de behoefte van een toenemend aantal zorgvragers.

We hebben ongeveer 1200 bedden verzorging in 12 complexen.

Duurzaamheid: Wij zijn ons bewust van onze ecologische voetafdruk als verhuurder en hebben gericht beleid op duurzaamheid waarbij wij zittende huurders ontzien in de bijkomende kosten.

Ons woningbezit heeft de volgende energielabels:

Label	A	B	C	D	E	F
Aantal vhe	1.211	758	1.083	1.904	288	87

We investeren in het verhogen van het energielabel tot minimaal B.

Organisatie

Wij ontwikkelen ons de komende jaren gefaseerd tot een professioneel bedrijf en een excellente beheerorganisatie. De reorganisatie in 2014 is voltooid: er is een nieuwe organisatiestructuur met minder medewerkers. Het nieuwe managementteam is in omvang gereduceerd, maar wordt anders voorheen, nu wel gesteund door een brede groep gedreven collega's.

Financiën

Financieel gezien voldoen we zo snel mogelijk aan de ratio's van WSW en CFV zonder dat dit ten koste gaat van onze doelstellingen voor onze huurders:

Ratio	Norm	Realisatie in
Gewogen ICR	>1,4	2016
Gewogen DSCR	>1,0	2018
LTV	<75%	2021
Solvabiliteit WSW	>20%	2018
Dekkingsgraad	<1,0	2025
Solvabiliteit CFV	>18%	2016

Dit vraagt om eenduidig financieel beleid en strakke financiële sturing.

Waar SOR nu staat

Onze opgave, zoals in het voorgaande beschreven, vraagt om transitie van de organisatie en leiderschap. We kiezen voor een gefaseerde aanpak. Eerst brengen we de basis op orde. Daarbij concentreren we ons op de taken die van een corporatie verwacht mogen worden: huurders een betaalbare woning bieden met een goede prijs/kwaliteitsverhouding en standaard dienstverlening. Maar we willen meer. In 2018 zijn we een excellente beheerorganisatie.



Bedreigingen

We hebben een behoorlijke opgave voor de komende jaren, maar we kennen ook de bedreigingen waar we zo nodig op anticiperen. De belangrijkste bedreigingen voor SOR zijn veranderende wet- en regelgeving. Een geheel andere bedreiging is die van de betaalbaarheid. Betaalbaarheid is een belangrijk issue voor SOR.

Concluderend

We realiseren ons terdege waar we staan en waar we naar toe willen. Onze financiële manoeuvreerruimte is beperkt. Tegelijkertijd zien wij kracht in de assets, de mogelijkheid als middelgrote corporatie slagvaardiger te kunnen handelen en zijn wij ervan overtuigd met de huidige organisatie en aanwezige medewerkers de transitie waar te kunnen maken.

Harry Rietveld

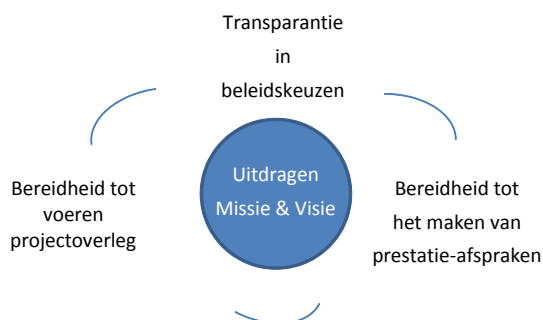
Directeur-bestuurder SOR

J: Uitkomsten aanvullende vragen over samenwerking met belanghebbenden

In deze bijlage worden de uitkomsten van de aanvullende vragen die aan de belanghebbenden zijn gesteld weergegeven. De vragen waren gericht op het in kaart brengen van de samenwerking.

Het oordeel op het perspectief Prestaties volgens Belanghebbenden is, conform de vereisten van het visitatiestelsel, gebaseerd op de cijfers die de belanghebbenden in het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden toekennen voor de prestatievelden. EY heeft er voor gekozen om in de gesprekken met de belanghebbenden ook gedetailleerder de samenwerking tussen de belanghebbende en medewerkers van SOR te bespreken. Hierbij is een verkorte versie van de beleidscyclus van woningcorporaties gehanteerd. Figuur J-1 toont deze onderdelen van de cyclus.

Figuur J-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: SEV, 2007

De belanghebbenden is in de gesprekken ook gevraagd naar:

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

Uitdragen missie en visie scoort 'goed'

Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van SOR overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Er is ook gevraagd naar de wijze waarop SOR deze missie en visie uitdraagt. Als SOR immers duidelijke keuzes heeft gemaakt in wat zij wil bereiken, voor wie zij er wil zijn en dit ook goed uitdraagt, bevordert dit de samenwerking met de belanghebbenden.

Het gemiddelde rapportcijfer voor het uitdragen van de missie en visie van SOR is een 7,5. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel missie en visie.

Tabel J-1: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel Missie en visie

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,0
Gemeente	8,1
Overige belanghebbenden	7,5
Oordeel: goed	7,5

Bron: EY, 2015

De huurders zijn van mening dat SOR duidelijk uitdraagt waar zij voor staat. De corporatie straalt haar missie en visie voldoende uit, en via externe communicatie draagt zij dit ook uit.

De gemeenten vinden unaniem dat SOR haar missie en visie goed uitdraagt. SOR is een partij die zich verbonden voelt met de ouderen. Dit komt in haar missie en visie duidelijk naar voren.

De overige belanghebbenden geven aan dat SOR goed uitdraagt wat zij wil bereiken en wat zij van de samenwerking met andere partijen verwacht. Het ondernemingsplan is inhoudelijk goed. De missie en visie sluiten heel goed aan op de wensen van de samenleving en wat deze van een corporatie wil en verwacht.

Enkele belanghebbenden hebben echter ook kanttekeningen geplaatst. Zij geven aan dat richting de belanghebbenden duidelijk is waar SOR naar toe wil, maar dat dit richting de huurders niet altijd duidelijk is. Deze zijn niet altijd bewust van het feit waar SOR zich mee bezig houdt. Als voorbeeld wordt aangegeven dat het niet altijd duidelijk is hoeveel moeite de corporatie doet om haar huurders tevreden te houden en hoe belangrijk SOR het vindt dat haar huurders tevreden zijn. De belanghebbende vindt dit jammer, omdat deze juist heel goed op de hoogte is wat SOR voor haar huurders doet.

Een andere kanttekening die wordt gemaakt door de overige belanghebbenden heeft te maken met het feit dat SOR meer zou kunnen doen op het gebied van social media. Dit zou SOR verder helpen bij het uitdragen van haar missie en visie. Volgens de belanghebbende heeft dit meer effect dan het beleidsplan met een begeleidende brief opsturen. Ook kan SOR haar missie en visie richting alle stakeholders nog beter naar voren brengen door een seminar te organiseren.

Transparantie beleidskeuzes scoort 'ruim voldoende'

Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop SOR een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin SOR erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel J-2: oordeel per belanghebbendengroep Beleidskeuzes

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,0
Gemeente	7,8
Overige belanghebbenden	7,5
Oordeel: ruim voldoende	7,4

Bron: EY, 2015

De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat SOR transparant is bij de uitleg van haar projectkeuzes en deze ook goed in detail uitlegt.

De gemeenten geven aan dat SOR over haar beleidskeuzes meer dan voldoende transparant is. SOR geeft heel duidelijk aan wat wel en niet mogelijk is. De gemeenten waarderen de open houding van de corporatie.

De overige belanghebbenden zijn zeer te spreken over de mate van transparantie in beleidskeuzes door SOR. De beleidskeuzes zijn gebaseerd op een goede argumentatie, waardoor de belanghebbenden begrijpen waarom SOR een project wel of niet gaat uitvoeren. Gezamenlijk en in partnerschap wordt naar een oplossing gezocht, uiteraard wanneer dit nodig is. De overige belanghebbenden ervaren dat SOR heel goed in staat is om coöperatief te zijn en zijn daarom ook tevreden over dit onderdeel.

Wel plaatsen enkele overige belanghebbenden een kanttekening. Volgens deze belanghebbenden kan SOR in het algemeen helderder zijn wat andere opvattingen van de corporatie zijn buiten de realisatie van vastgoed.

Maken van prestatieafspraken scoort 'ruim voldoende'

Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop SOR zich inspant om prestatieafspraken te maken en in welke mate SOR de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken.

Tabel J-3: oordeel per belanghebbendengroep Prestatieafspraken

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,5
Gemeente	7,3
Overige belanghebbenden	8,0
Oordeel: ruim voldoende	7,3

Bron: EY, 2015

SOR is bereid om afspraken te maken met de huurdersvertegenwoordiging, deze afspraken worden gemaakt in de vorm van een samenwerkingsovereenkomst. Een belangrijke kanttekening hierbij is wel dat dit op het initiatief van de huurders gebeurt. SOR kan zich daarom hier zelf ook meer voor inspannen.

De gemeenten zijn tevreden over dit onderwerp. De bereidheid tot het maken van prestatieafspraken is bij SOR zeer zeker aanwezig.

De overige belanghebbenden zijn zeer te spreken over de mate waarin SOR bereid is te komen tot prestatieafspraken of een convenant en over de mate waarin zij de inhoud daarvan waarmaakt. Volgende de overige belanghebbenden komt het initiatief van beide kanten. Afspraken die met elkaar worden gemaakt worden door SOR goed nagekomen. Volgens enkele belanghebbenden kan het besluitvormingsproces iets ingekort worden. De belanghebbende ervaart dat SOR veel intern moet overleggen. Het zou prettig zijn als na de besluitvorming, de inwerkingsfase sneller verloopt. Daarmee wordt bedoeld de daadwerkelijke uitvoeringsfase. Deze fase kan wel eens lang duren. Echter merken de belanghebbenden dat dit sneller gaat.

Bereidheid tot het voeren van projectoverleg scoort 'ruim voldoende'

Dit onderdeel gaat in op de mate waarin SOR bereid is op alle relevante aspecten van de samenwerking te overleggen tijdens de samenwerking.

Tabel J-4: oordeel belanghebbendengroep bereidheid voeren projectoverleg

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,0
Gemeente	7,8
Overige belanghebbenden	6,7
Oordeel: ruim voldoende	6,8

Bron: EY, 2015



De huurdersvertegenwoordiging is zeer tevreden over de bereidheid van SOR om tijdens projectoverleg de projecten gedetailleerd te bespreken. SOR legt zo goed uit wat de status van een project is.

De gemeente Rotterdam geeft aan dat SOR goed de voortgang van projecten bespreekt. Dit is mede te danken aan het feit dat er periodiek overleg is. De informatie is bovendien tijdig in het geval er problemen zijn gesignaleerd. De overige gemeenten hebben hier geen mening over.

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over het overleg dat met SOR wordt gevoerd. SOR geeft breeduit en op een proactieve wijze inzicht in de projectvoortgang. Dit gebeurt door persoonlijk contact met de medewerkers van SOR. SOR communiceert altijd open en transparant over datgene waar zij op dit moment staat en waar zij naar toe wil. De belanghebbenden vinden het fijn dat SOR niet directief is en dat SOR een partij is die belang hecht aan datgene wat de belanghebbende vindt.

Wel plaatsen de overige belanghebbenden een aantal kanttekeningen. De overige belanghebbenden vinden dat het verantwoording afleggen over projecten vooral op het initiatief van belanghebbenden komt in plaats van SOR. Ook vinden de belanghebbenden dat SOR iets meer uitleg kan geven. De belanghebbenden ervaren dat de keuzes en richtingen van SOR altijd een verrassing voor de belanghebbenden zijn. De belanghebbende waardeert een open houding en ervaart het als vervelend als zij informatie via kranten krijgt. De informatie zou ook in een persoonlijk gesprek met SOR aan de belanghebbenden kunnen worden meegedeeld.

K: Reactie bestuurder en Rvc op uitkomsten visitatie

Wij zijn verheugd met de resultaten van de maatschappelijke visitatie over de periode 2010 t/m 2014. Deze visitatie doet recht aan het functioneren van SOR als categorale corporatie, meer dan in de vorige visitatie.

SOR is in de eerste maanden van 2015 gevisiteerd. Het oordeel over het maatschappelijk presteren van SOR is 'voldoende tot ruim voldoende'.

Het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van SOR ziet er als volgt uit.

Tabel K-1: oordelen maatschappelijk presteren SOR

Prestatievelden maatschappelijke visitatiestelsel	Eindcijfer
Presteren naar opgaven en ambities	7,2
Presteren volgens belanghebbenden	7,0
Presteren naar vermogen	6,4
Governance	6,9

Bron: EY, 2015

De visitatoren komen tot de volgende conclusie: SOR heeft het prestatieniveau van de voorgaande visitatie over het algemeen voortgezet of verbeterd.

Bij de vorige visitatie scoorde SOR 'voldoende' met een eindcijfer '6'. In het huidige stelsel wordt geen gemiddeld eindcijfer toegekend, maar variëren de scores voor de diverse onderdelen van 6,4 tot en met 7,2.

Wij richten ons op senioren die, nu of later, ondersteuning nodig hebben in het wonen en die ondersteuning in hun woning willen ontvangen.

Om de doelen uit het ondernemingsplan te bereiken, hebben wij maatschappelijk draagvlak nodig. Openheid over ons functioneren en presteren is de basis van een goede maatschappelijke discussie en bevordert ons leervermogen. Dit kan bereikt worden door transparant te zijn over onze maatschappelijke prestaties en deze door een onafhankelijke partij te laten beoordelen: een maatschappelijk visitatie.

De visitatie is naast een belangrijk verantwoordingsinstrument, ook een leer- en ontwikkelingsinstrument. De visitatie geeft aan of SOR op de goede weg is bij het uitwerken van haar visie en ondernemingsplan. Dit levert informatie op die gebruikt kan worden bij het iken van de voortgang van het ondernemingsplan.

SOR is een categorale corporatie en daarmee anders dan de meeste andere corporaties. Bij de visitatie zijn de afwijkingen en de context waarin wij opereren betrokken bij de beoordeling. De rondrit langs het bezit van SOR heeft bijgedragen aan het verklaren van afwijkingen t.o.v. andere corporaties. Dit is in het visitatierapport terug te vinden en wij zijn daar zeer tevreden over, omdat het een goede indruk geeft van onze manier van werken en de omstandigheden waaronder wij werken.

Leer- en verbeterpunten die we in ieder geval meenemen in een verbeterplan, zijn:

- De betaalbaarheid. Over het algemeen zijn de onze belanghebbenden positief over onze inzet voor de primaire doelgroep: ouderen. Het aanbod goedkope woningen mag volgens hen echter groter worden. A.g.v. de huurverhogingen staat de betaalbaarheid onder druk.
- Onze dienstverlening. De dienstverlening richting huurder is over het algemeen op orde, maar kan op onderdelen verbeterd worden. Voorbeelden zijn sneller reageren op klachten en een ontvangstbevestiging van correspondentie met SOR.
- Verbetering bestaande voorraad. Volgens belanghebbenden heeft SOR mooie en bijzondere nieuwbouwprojecten gerealiseerd. De woningen worden goed onderhouden en er zijn geen klachten over achterstallig onderhoud. Kanttekening die zij hierbij plaatsen is dat wij op het gebied van verbetering van de bestaande voorraad meer inspanningen mogen verrichten. Hierbij gaat het om renovaties/woningverbetering. Dit kan goed gecombineerd worden met verduurzaming van het bezit.
- Duurzaamheid is voor SOR een punt van aandacht. In de Nieuwe Koers hebben we aangegeven binnen de gestelde termijn aan de landelijke afspraken te willen voldoen. Daartoe zullen investeringen in duurzaamheid gefaseerd worden uitgevoerd om uiteindelijk op minimaal label B te komen in 2019.
- Zichtbaarheid SOR. Opgemerkt is dat de zichtbaarheid van SOR m.n. aan de bestuurder is gehangen. Voor de zichtbaarheid van SOR zou het goed zijn dat alle MT-leden zich profileren. Wellicht kunnen ook de social media daar nog een rol in spelen.
- De communicatie. De huurdersorganisatie is minder tevreden dan de overige belanghouders over de communicatie. Volgens hen kan de communicatie kan beter en veelzijdiger. Alhoewel de overige belanghebbenden tevreden zijn over de communicatie door SOR, geven ze aan dat het ook goed zou zijn als zij bij de plannen van SOR worden betrokken. Daarnaast is de



suggestie gedaan dat SOR haar deskundigheid meer met andere corporaties kan delen omdat SOR op een aantal onderdelen verder is dan de collega's. De specialisten van de collega corporaties zijn bereid om mee te denken. SOR kan in de samenwerking hier veel baat van hebben en zou hier daarom meer gebruik van moeten maken.

- Inspraak huurdersorganisatie. Alhoewel onze huurders tevreden zijn over de mate van inspraak die wij hen bieden, ervaren zij dat nog wel eens erg laat in het besluitvormingsproces worden betrokken.

De uitkomsten van de visitatie en met name de suggesties ter verbetering zijn voor ons een bevestiging van de weg die we met de Nieuwe Koers (ondernemingsplan 2015 – 2018) inmiddels zijn ingeslagen. Daarin hebben we een aantal keuzes gemaakt die in lijn zijn met hetgeen onze belanghouders aanbevelen om het nog beter te doen. Dit sterkt ons in de uitvoering van de Nieuwe Koers.

De verbeterpunten uit het visitatierapport nemen we ter harte en worden opgenomen in een verbeterplan, zodat we met de volgende visitatie nog beter scoren. De voortgang van het verbeterproces wordt gemonitord via de periodieke rapportages.

September 2015

Bestuurder en Raad van Commissarissen SOR