

# *Samen van huis naar thuis*

Ondernemingsplan 2019-2022



## Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	4
1 Volkshuisvestelijk fundament	5
1.1 Inclusiviteit voor senioren is de kern van ons werk	5
1.2 We borgen betaalbaarheid	6
1.3 We investeren in de beschikbare voorraad	7
1.4 Ons vastgoed is schoon, heel en veilig	7
1.5 Brandveiligheid staat hoog op de agenda	8
2 Thuisgevoel van onze bewoners	9
2.1 Actief zelf doen waar het kan	9
2.2 Bewoners kunnen kiezen	10
2.3 Innovatie van woonconcepten	11
2.4 Strategische samenwerking	11
3 Vastgoed voor de toekomst	13
3.1 We hebben een ontwikkelstrategie vastgoed	13
3.2 Woningen zijn toegankelijk voor de doelgroep	13
3.3 We investeren in duurzaamheid	14
3.4 Vastgoedsturing is geborgd in de gehele organisatie	14
4 Organisatieontwikkeling	15
4.1 Wij lopen voorop en worden gehoord	15
4.2 Ons leiderschap inspireert	15
4.3 Onze medewerkers excelleren op de juiste plek	16
4.4 We optimaliseren en innoveren onze processen	17
5 Financieel gezond	19
5.1 We realiseren het herstelplan en versnellen waar mogelijk	19
5.2 We zijn een sobere maar doelmatige organisatie	19
5.3 Risicomanagement is onderdeel van onze dagelijkse werkzaamheden	20
Bijlage: Overzicht Kritische Succesfactoren (KSF'en) en Key Performance Indicatoren (KPI's) 2019 t/m 2022	22

# Voorwoord

Ouderen huisvesten is een vak apart. Dat kan SOR als geen ander. Daarin zijn we onderscheidend. In alles wat we doen, is onze volkshuisvestelijke taak voor senioren het uitgangspunt. Weten wat *senioren beweegt* en hun een thuisgevoel bieden. Dat is ons uitgangspunt. En die ambitie zetten we om in daden, binnen onze beperkte financiële speelruimte.

Het draait voor ons om betekenis geven. Aan jezelf, aan anderen, aan het leven. Voelen dat je er mag zijn, als mens. Elk individu kan bijdragen aan het geven van betekenis. Dat begint met goed naar elkaar luisteren, écht luisteren. Wij zijn als corporatie in de positie dat we kunnen luisteren. Er is behoefte bij onze bewoners aan aandacht. Behoeftte ook om serieus genomen te worden. Wij kunnen voor hen het verschil maken.

*'Ik ben niet van steen. Kijk eens naar me. Kijk eens echt.'* Deze woorden uit ons manifest zijn tekenend voor onze koers: gericht op mensen, samenwerken, participatie en maatwerk. Dat is nodig om bij te dragen aan de kwaliteit van leven van ouderen. Die inclusiviteit geldt voor alle ouderen in Rotterdam, ongeacht afkomst of geloofsovertuiging, iedereen doet ertoe.

Een eigen vertrouwde plek betekent voor ouderen veel meer dan alleen een dak boven het hoofd. Het gaat om veiligheid, ontmoeten en in verbinding staan met elkaar en met de maatschappij. Wij blijven doen wat we al deden: onderhouden van persoonlijk contact, huismeesters in de gebouwen, faciliteiten in de ontmoetingsruimte en het omzetten van onze kennis van senioren in daden.

Samenwerking met andere partijen op het gebied van wonen, welzijn en zorg gaan we intensiveren. Hierbij maken we gebruik van wat onze bewoners ons vertellen. De kernboodschap van zelfredzaamheid en participatie pakken we stevig op. We zien onze bewoners als verlengstuk van onze organisatie. We doen onze volkshuisvestelijke taak samen met hen, de verborgen medewerkers, samen als team, voor alle ouderen.

We weten waar we nu staan en waar we naar toe willen. Onze financiële mogelijkheden zijn beperkt maar we zien de potentie van onze organisatie. We zijn ervan overtuigd dat we met deze organisatie en de medewerkers onze ambities kunnen waar maken. Daar willen we op worden aangesproken.

# Inleiding



Wij zijn een categorale corporatie gericht op het huisvesten van ouderen. Dat zie je terug in een specifiek programma van eisen waarbij de toegankelijkheid van het woongebouw en de woningen de basis is. Elk woongebouw heeft een eigen ontmoetingsruimte en een eigen huismeester. De huismeester is herkenbaar als SOR-medewerker en staat klaar voor onze bewoners. We hechten veel waarde aan persoonlijk contact waarbij onze medewerkers de tijd nemen voor onze (toekomstige) bewoners.

Onze belofte 'Een thuisgevoel voor iedereen' is de essentie van al onze inspanningen. Een 'thuis' is meer dan een 'huis', meer dan het gebouw, de stenen en het dak. Het gaat voor ons om ontmoeting, familie, mensen in de buurt om wie je geeft en die naar jou omkijken. Onze strategiefocus ligt dan ook op het samenbrengen van wonen, zorg en welzijn.

In het najaar van 2017 zijn we gestart met het opstellen van dit nieuwe ondernemingsplan. Op verschillende momenten en in verschillende samenstellingen hebben we de wensen, verwachtingen en ideeën over onze ambities en aandachtspunten bij onze stakeholders opgehaald en is de visie op onze doelgroep bij anderen gepolst. Dat deden we onder andere bij:

- Stakeholdersbijeenkomst over het thuisgevoel.
- Diverse inputsessies met Managementteam, Raad van Commissarissen en Ondernemingsraad.
- Diverse inputsessie met het Huurdersplatform.
- Workshops toekomstverkenning en scenarioplanning en KSF-en en KPI's met MT en stafmedewerkers.
- Sessies met Managementteam en teamleiders.
- Meedenken door het personeel tijdens personeelsbijeenkomst over het ondernemingsplan.
- Workshop met huismeesters, opzichter, woonconsulent en voorzitter Huurdersplatform over ambitie en activiteiten ten behoeve van het thuisgevoel.

In hoofdstuk 1 gaan wij in op ons volkshuisvestelijke fundament. Het thuisgevoel van onze bewoners werken we uit in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 en 4 gaan staan in het teken van onze ambities met ons vastgoed en onze organisatie. In hoofdstuk 5 tenslotte behandelen we onze financiële ambities.

# 1

## Volkshuisvestelijk fundament

Wij zijn er voor senioren. In het bijzonder voor (kwetsbare) senioren met een beperkt inkomen en senioren met een zorgbehoefte. We zorgen voor betaalbare, beschikbare en veilige woningen die blijven aansluiten op de marktvraag.

### 1.1 Inclusiviteit voor senioren is de kern van ons werk

Een warm persoonlijk en oprecht contact met onze bewoners vinden wij belangrijk. Dat is de basis voor ons succes. We stemmen ons product en onze diensten af op de wensen van de diverse groepen senioren. Inclusiviteit is daarbij het uitgangspunt: elke oudere komt bij ons tot zijn recht.

*Minimaal één keer per jaar inventariseren we wat er leeft bij onze bewoners in onze gebouwen en vertalen dit naar concrete acties om succesvol te blijven.*

Scheiden van wonen en zorg en langer zelfstandig thuis wonen is van invloed op de kwetsbaarheid van onze bewoners. Dat ervaren we met name als verwarde personen bij ons wonen. Ook eenzaamheid is een nadrukkelijk thema. Daarom bevorderen wij het wonen van gelijkgestemden met een gelijke leefstijl. Tegelijkertijd investeren we in de mogelijkheid elkaar te ontmoeten en elkaar beter te leren kennen. We schakelen daarbij nadrukkelijk met bewonerscommissies.

*Jaarlijks stimuleren en faciliteren we gerichte aandacht voor veiligheid en eenzaamheid.*

*Tweejaarlijks herijken we product-markt-combinaties en stemmen ons aanbod daar op af.*

Langer zelfstandig thuis wonen doet ook een groter beroep op de zelfredzaamheid van mensen en de participatiemaatschappij. We zien in de praktijk mensen die niet (meer) voor zichzelf kunnen zorgen en onvoldoende (professionele) hulp krijgen. Voor omwonenden geeft dit overlast en soms leidt het zelfs tot onveilige situaties. In onze dienstverlening besteden we hier steeds meer aandacht aan. We zoeken daarbij in samenwerking met alle betrokken partijen, waaronder de gemeente, naar oplossingen. Doelstelling is dat onze zorgbehoevende bewoners met verward gedrag óf meer zorg krijgen óf,



indien dat niet voldoende oplevert voor de persoon zelf en voor de burens, verhuizen naar Beschermd Wonen, naar een tussenvoorziening of naar een intramurale omgeving. Ons diverse vastgoed zetten we in om de gewenste doorstroming te faciliteren.

*Met onze huisaanemers sluiten we in 2019 Service Level Agreements (SLA's) af om de problematiek bij onze bewoners bij de bewoners thuis te signaleren.*

*We zetten ons vastgoed in voor een gerichte doorstroming van zelfstandig wonen naar intramurale zorg.*

## 1.2 We borgen de betaalbaarheid

Betaalbaarheid is ook voor onze doelgroep een belangrijk thema. Binnen onze beperkte financiële mogelijkheden leveren we hier een bijdrage aan. Zowel direct (huur, energie) als indirect door het beïnvloeden van gedrag (waardoor woonlasten omlaag kunnen). Onze integrale complexstrategieën bieden daarom ook ruimte voor differentiatie van het huurbeleid. Voor bewoners die in financiële nood zijn gekomen, handhaven we ons vangnet ('noodfonds') en faciliteren we de doorstroming naar goedkopere woningen.

*We faciliteren diensten als de voorzieningwijzer, ouderenadviseurs, energie- en budgetcoaches.*

*Waar financieel mogelijk beperken we de huurverhoging en handhaven we het noodfonds.*

Bij woningtoewijzing sturen we op inkomen, zoals vereist volgens de Woningwet, EU-toewijzingsregels en passend toewijzen.

*Bij woningtoewijzing houden we maximaal rekening met een passende match tussen inkomen en huurprijs met de wettelijke percentages als ondergrens.*

Daarnaast hebben we met de grote Rotterdamse corporaties en de gemeente het initiatief genomen om betalingsrisico's bij huurders in Rotterdam in kaart te brengen.

*Vanaf 2019 werken we aan het opstellen en implementeren van een gezamenlijke aanpak om betalingsrisico's te verkleinen.*

## 1.3 We investeren in de beschikbare woningvoorraad

Bij de ombouw van ons zorgvastgoed voegen we zelfstandige betaalbare woningen toe aan onze voorraad. Indien mogelijk verhuren we deze zelfstandige betaalbare woningen complexgewijs aan zorginstellingen. Hiermee bedienen we de doelgroep en borgen de aanwezigheid van zorg voor onze bewoners.

*Bij opzegging door de zorgpartij bouwen we ons zorgvastgoed om naar zelfstandige betaalbare woningen en verhuren dit bij voorkeur complexgewijs aan zorginstellingen.*

## 1.4 Ons vastgoed is schoon, heel en veilig

Het ingezette professionaliseringstraject van de complexgewijze schoonmaak continueren we in de komende planperiode. We streven naar een sober en acceptabel schoonmaakkniveau en trekken hierin samen op met de bewonerscommissies.

*We werken aan het uitrollen en vanaf 2020 verder professionaliseren van de schoonmaak in de woongebouwen. Doelstelling is een tevredenheidscijfer groter dan 7,5 in 80% van de woongebouwen in 2022.*

We sturen nadrukkelijk op een acceptabel prijs/kwaliteitsniveau. Dit doen we mede aan de hand van de conditiemeting voor onderhoud (CVO). Onze huidige gemiddelde CVO-score is 2,0 (vergelijkbaar met nieuwbouw, wel veroudering, geen onderhoudsschade of onderhoudsbehoefte). We accepteren dat de gemiddelde CVO-score daalt tot 3,0 (redelijk: geen nieuwbouw, beperkte onderhoudsschade of onderhoudsbehoefte). Hierbij hanteren we een ondergrens op woongebouwniveau van 4,0 (matig: duidelijke onderhoudsschade en onderhoudsbehoefte). We richten onze onderhoudsinspanning op de woongebouwen die het nodig hebben.

*Het onderhoudsniveau sturen we op basis van conditiemetingen gericht op een gemiddelde CVO-score van 3,0 met een ondergrens van 4,0 per woongebouw.*

Veiligheid in de breedste zin van het woord is van groot belang voor onze bewoners. We onderscheiden ons door het bieden van een prettige, veilige woning en leefomgeving. Tenminste een keer per jaar stemmen we de veiligheidswensen en -behoefte met bewonersvertegenwoordigers af. De uitkomsten gebruiken we om gericht maatregelen te nemen met vastgoedgerelateerde investeringen, aanvullende diensten of concepten. Bovendien investeren we in het bewustzijn en gedrag van onze bewoners als het gaat om

veiligheid. We zoeken daarbij nadrukkelijk samenwerking met politie, brandweer en andere partijen.

*We inventariseren en zo mogelijk implementeren jaarlijks verbetermogelijkheden op het gebied van het ervaren veiligheidsniveau.*

*In samenwerking met politie, brandweer en andere partijen beïnvloeden we vanaf 2019 veiligheidsbevorderend gedrag van onze bewoners. In 2021 zijn alle woongebouwen tenminste één maal bezocht door onze samenwerkingspartijen.*

## 1.5 Brandveiligheid staat hoog op de agenda

Brandveiligheid wordt een steeds groter thema in de maatschappij. Ook voor onze kwetsbare doelgroep staat dit hoog op onze agenda. Omdat onze woningen niet zijn voorzien van gastoestellen om te koken, beperken we een deel van dit risico. Maar we willen meer doen door verschillende niveaus op het gebied van brandveiligheid te bepalen en onze woongebouwen volgens deze niveaus te classificeren. Met deze analyse kennen we de voorrang voor het treffen van gerichte maatregelen vanaf 2020.

*Jaarlijks actualiseren we de risicoanalyse op het gebied van brandveiligheid en investeren in de woongebouwen met de hoogste risico's.*

Onze bewoners spelen ook zelf een rol bij brandveiligheid. We maken hier werk van door in te zetten op het bewustzijn en het gedrag van onze bewoners. In samenwerking met de brandweer laten we brandveiligheidschecks uitvoeren, oefenen we met evacuaties en worden voorlichtingsavonden georganiseerd.

*Eind 2022 hebben we in alle woongebouwen in samenwerking met de brandweer goede voorlichting gegeven en hebben we beveiligingschecks en evacuatie-oefeningen uitgevoerd.*

Eind 2022 heeft de brandweer ieder woongebouw preventief bezocht en hebben we de uitkomsten vertaald in gerichte investeringen in brandveiligheid.



# 2

## *Thuisgevoel van onze bewoners*

Om een thuisgevoel te kunnen bieden moeten we begrijpen wat senioren beweegt. Weten wat er achter de vraag van de (toekomstige) bewoner steekt. En daarom willen we echt luisteren naar onze bewoners. Daarnaast zijn zelf-regie en 'iets te kiezen hebben' belangrijke aspecten voor senioren. Het gat tussen zelfstandig wonen en het verpleeghuis vullen wij op met nieuwe initiatieven en woonvormen. Daarbij is de samenwerking met partners met soortgelijke missies en ambities een vereiste.

### 2.1 Actief zelf doen waar het kan

Senioren vinden zelfregie essentieel om een optimale kwaliteit van bestaan te behouden. Ons uitgangspunt richting onze bewoners is 'zelf doen waar het kan'. Zo veel mogelijk zelf de regie voeren en participeren in de samenleving. Wij maken gebruik van de kennis, ervaring en inzet van onze bewoners en medewerkers bij de leefbaarheid in onze woongebouwen.

*We starten pilots op voor de thuismeester (inzet van bewoners op het gebied van leefbaarheid en kleine technische klussen) in 2019.*

*In 2022 heeft ieder woongebouw een thuismeester.*

Onze bewoners vinden 'ontmoeten' belangrijk. Ontmoeten draagt bij aan het welbevinden en voorkomt eenzaamheid. Wij faciliteren dit door ruimte voor ontmoeting en activiteiten (ontmoetingsruimten) aan te bieden. We zoeken daarbij meer dan voorheen samenwerking met welzijns-, zorg- en vrijwilligersorganisaties en verbinding met de buurt. Activiteiten en voorzieningen voor de buurt halen we binnen onze woongebouwen of we wijzen onze bewoners op mogelijkheden in de buurt. Ook gaan we op zoek naar samenwerking met anderen (bijvoorbeeld bewoners uit de buurt, jongeren en scholen) om samenredzaamheid te bevorderen.

*Per woongebouw, afhankelijk van de behoefte, zoeken we samenwerkingspartners voor activiteiten en voorzieningen.*

De gemiddelde leeftijd van onze bewoners stijgt. Daardoor wordt het voor onze bewoners lastiger om elkaar te helpen en tegelijkertijd vermindert de organisatiekracht via bewoners- of activiteitencommissies. Daarom gaan we op

zoek naar nieuwe vormen van participatie om de leefbaarheid duurzaam te borgen en de zelfredzaamheid te bevorderen binnen woongebouwen.

*Vanaf 2019 zetten we nieuwe vormen van participatie op die eind 2022 zijn uitgerold over de woongebouwen.*

## 2.2 Bewoners kunnen kiezen

We bieden diverse diensten aan, of faciliteren deze met onze samenwerkingspartners, die gericht zijn op het behoud van de identiteit van senioren en het vergemakkelijken van langer zelfstandig thuis wonen.

Op basis van een inventarisatie van de behoeften van onze (toekomstige) bewoners stellen we een menukaart op voor te leveren diensten. Bewoners kunnen dan gericht kiezen en contact zoeken met de aanbieders (zoals hulp bij het huishouden, maaltijdvoorziening, boodschappendienst, iPad les, gezellig op stap, klussen in huis en hulp bij de financiën). Wij zetten daarbij onze kracht als verbinder in.

*We zoeken strategische samenwerkingspartners om vanaf 2019 een menukaart 'voor af te nemen diensten' op te stellen voor onze bewoners, die we gaan implementeren.*



## 2.3 Innovatie van woonconcepten

Verzorgingshuizen verdwijnen en het verpleeghuis is alleen voor mensen met een zwaardere zorgvraag. Hierdoor is een gat ontstaan tussen zelfstandig wonen en het verpleeghuis. Wij vervullen een voortrekkersrol bij het ontwikkelen van nieuwe initiatieven en nieuwe woonvormen op het snijvlak van wonen, welzijn en zorg. Daarvoor werken we intensief samen met betrokken partijen, zoals bewoners, zorgpartijen, gemeente en welzijnsorganisaties.

*Binnen de kaders van de Woningwet gaan we in samenwerking met partijen op zoek naar nieuwe woonconcepten met een vangnet van zorg en welzijn. Jaarlijks implementeren we tenminste één nieuw woonconcept.*

Ons bedrijfs en maatschappelijk onroerend goed (BOG/MOG) bevindt zich vaak in de plint op de begane grond van onze woongebouwen. Deze plinten zetten we bewust in voor onze bewoners. Vooral bij MOG is een terugtrekkende beweging aan de gang door de zorginstellingen.

*Vanaf 2019 voeren we de integrale visie uit op de invulling van plinten met ontmoeting, welzijn en andere vormen van participatie. Daarbij zoeken we naar (financiële) mogelijkheden, subsidies, nieuwe businessmodellen en diensten.*

## 2.4 Strategische samenwerking

We weten dat we niet alles alleen kunnen. Daarom zoeken we partners met gelijke missies en ambities en gedeelde belangen. Het Huurdersplatform en de gemeente Rotterdam zijn voor ons belangrijke samenwerkingspartners. In onze zoektocht naar een nieuwe toekomst voor onze verzorgingshuizen werken we intensief samen met zorg- en welzijnspartijen. Daarnaast vinden we (strategische) samenwerking met collega corporaties belangrijk.

*Vanaf 2020 borgen we alliantie management in de organisatie voor onze strategische partners.*







# 3

## Vastgoed voor de toekomst

Ons vastgoed is dienstbaar aan onze bewoners en moet duurzaam inzetbaar zijn.

### 3.1 We hebben een ontwikkelstrategie vastgoed

Om onze doelgroep ook in de toekomst goed te kunnen huisvesten werken we aan een ontwikkelstrategie. Die is erop gericht om onze vastgoedvoorraad minimaal in stand te houden (waarde behoud) en tegelijk om op een beheerste wijze bij te dragen aan de groeiende huisvestingsopgave in de stad. Er zijn verschillende mogelijkheden om te investeren. Te denken valt aan innovatie van bestaand vastgoed, herontwikkeling van bezit, nieuwbouw, renovatie, transformatie van zorgvastgoed en bedrijfsonroerend goed omzetten naar woningen. De financiële kaders vanuit het herstelplan zijn leidend bij het daadwerkelijk investeren.

*In 2019 formuleren we een ontwikkelstrategie om de markt blijvend te kunnen bedienen en om de waarde van het vastgoed in stand te houden.*

*De ontwikkelstrategie voeren we uit vanaf 2020.*

### 3.2 Woningen zijn toegankelijk voor de doelgroep

Onze woongebouwen zijn goed toegankelijk, voorzien van een lift en de woningen zijn ingericht op gebruik van rollator of rolstoel. De deuren zijn breed, de badkamers zijn ruim en de woning kent zo min mogelijk drempels. In de komende periode investeren we in goede stallingsmogelijkheden voor scootmobielen en elektrische fietsen.

*In 2019 stellen we een investeringsprogramma op voor stalling van scootmobielen en elektrische fietsen en implementeren het vanaf 2020.*

Onze aandacht gaat uit naar faciliteiten in de woning of het woongebouw die gericht zijn op senioren of op verhoging van de veiligheid. Ook blijven we investeren in het Politiekeurmerk Veilig Wonen, sluiten we aan bij de gemeentelijke veiligheidsprogramma's en rollen we de pilot 'elektronische toegangscontrole' na evaluatie uit over het bezit.

*Eind 2022 heeft 95% van onze woningen een Politiekeurmerk Veilig Wonen.*

*In 2019 evalueren we de pilot 'elektronische toegangscontrole' en eind 2022 is die geïmplementeerd in het bezit.*

### 3.3 We investeren in duurzaamheid

We dragen bij aan het behalen van de klimaatdoelstelling door de CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2050 met minimaal 50% te reduceren. Onze beperkte financiële middelen gebruiken we heel bewust voor de woongebouwen met de slechtste energie-index. Dit betekent dat we in 2025 een gemiddelde van 1,4 behalen. Aan het einde van deze planperiode is dat 1,5 of beter.

*We zetten in op gericht verduurzamen van de woongebouwen met de slechtste energie-index, passend binnen de financiële kaders en conform de planning in de meerjarenbegroting.*

*Eind 2022 heeft de voorraad een gemiddelde energie-index van 1,5 of lager.*

Ons bezit heeft geen gas in de woning maar kent wel een substantieel aantal woongebouwen met gasgestookte verwarming. Voor het programma 'Gasloos 2050' gebruiken we de komende periode om beleid en een investeringsprogramma te formuleren om de doelstelling te realiseren.

*In 2020 ontwikkelen we beleid dat we daarna implementeren in het investeringsprogramma Gasloos 2050.*

### 3.4 Vastgoedsturing is geborgd in de gehele organisatie

Om onze middelen maximaal doelmatig in te zetten, sturen we op waarde- en rendementsontwikkeling van onze vastgoedvoorraad. We verdienen ons geld om onze maatschappelijke doelstellingen te kunnen waarmaken. Wij hanteren vastgoedsturing om kwaliteit, rendement en risicoprofiel van de vastgoedvoorraad te beheersen ten dienste van de vermogensontwikkeling en maatschappelijk dividend aan de doelgroep.

*We implementeren en borgen PAM als vastgoedsturingsinstrument vanaf 2019.*



# 4

## Organisatie-ontwikkeling

We zijn steeds op zoek naar nieuwe kansen en mogelijkheden voor nu en in de toekomst als het om ouderenhuisvesting gaat. Een excellente dienstverlener is een getrainde dienstverlener. We bieden unieke service op maat op basis van persoonlijke wensen en behoeften. Hiervoor hebben we medewerkers nodig die over de juiste competenties en kennis beschikken, de juiste houding en gedrag tonen, maar die vooral bevlogen en betrokken zijn. Onze ambities zijn eerlijk en oprecht en gericht op het welzijn van alle senioren in Rotterdam. We delen graag onze kennis. Dit bij elkaar zorgt er ook voor dat anderen ons iets gunnen.

### 4.1 Wij lopen voorop en worden gehoord

Met onze nieuwe woonconcepten en vernieuwing/transformatie van ons bezit komen we tegemoet aan de groeiende vraag naar verschillende woonconcepten. Hierbij zoeken we verbinding met nieuwe stakeholders en partijen en vergroten we onze kennis op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Wij dragen onze eigen SOR-identiteit uit door ons te laten zien en horen, in onder andere de communicatie, marketing, en via sociale media. Ons gedrag is daarbij herkenbaar en consistent, passend bij onze belofte en identiteit: duidelijk, persoonlijk, ondernemend en betrokken. Onze stakeholders en partners herkennen onze uitingen en ons gedrag.

*We zetten onze gerichte communicatie in om te worden herkend als de unieke samenwerkingspartner en werkgever op het gebied van seniorenhuisvesting.*

### 4.2 Ons leiderschap inspireert

Het optimale uit de medewerkers halen vraagt een leiderschapsstijl die medewerkers in staat stelt hun talenten en hun passie in te zetten om de doelen van de organisatie te kunnen realiseren. We investeren verder in een leiderschapsstijl die past bij de weg die wij inslaan.

*In de periode 2019-2022 starten we een leiderschapsprogramma 3.0, gericht op persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers.*

We willen mondige, gelukkige en betrokken medewerkers. Dit meten we met tweejaarlijkse medewerkersonderzoeken.

*Tweejaarlijks voeren we een medewerkersonderzoek uit, met als doel een gemiddelde score van 7,5 in 2022.*

We betrekken medewerkers bij het bepalen van de koers van ons bedrijf en informeren ze regelmatig over de route en de behaalde resultaten. In dit kader organiseren we kenniscafés, organisatietafels en andere relevante overleggen.

*Jaarlijks organiseren we voor de medewerkers kenniscafés, organisatietafels en informatieve overleggen.*

## 4.3 Onze medewerkers excelleren op de juiste plek

Excellente dienstverlening vraagt om excellente medewerkers. Onze medewerkers zijn capabel en toegerust om aan onze dienstverlening de gewenste invulling te geven. We investeren in kennis en kunde van onze medewerkers, maar ook in houding en gedrag en we zorgen ervoor dat zij deze slag ook daadwerkelijk gaan maken.

*We starten een excellence programma voor de gehele organisatie in 2019.*

Met een strategische personeelsplanning bereiken we de optimale match tussen onze ambities, de behoefte van de bewoners en de aanwezige kennis, kunde en houding bij onze medewerkers. Doel is het ontwikkelen van een medewerkersbestand dat wendbaar is bij (toekomstige) ontwikkelingen. We krijgen zo meer grip op het behoud en verloop van onze medewerkers. Daarnaast toetsen we de beschikbare competenties bij medewerkers en zetten dit af tegen de vereiste competenties. Met gerichte scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden ontwikkelen we een op maat gemaakt personeelsbestand.

*We implementeren een strategische personeelsplanning en voeren deze uit vanaf 2019.*

*We vertalen competentie management in een op maat gemaakt ontwikkel- en scholingsprogramma vanaf 2019.*

Om de gezondheid en vitaliteit van onze medewerkers te bevorderen, ontwikkelen we een vitaliteitsprogramma. Met inzicht in hun gezondheid en ondersteuning in het verbeteren van zijn/haar levensstijl, stijgt de vitaliteit van onze medewerkers en blijven zij langer duurzaam inzetbaar.

*We zetten een vitaliteitsprogramma op voor de medewerkers, dat leidt tot een vitaliteitscore van tenminste 7,5 in 2021*

#### 4.4 We optimaliseren en innoveren onze processen

Continue verbetering van onze processen is een randvoorwaarde voor ons succes. Hiervoor hanteren we de methoden Lean en Scrum. De mogelijkheden die ICT biedt, gaan we daarbij beter benutten in de richting van onze bewoners.

*We passen Lean en Scrum toe vanaf 2019 door alle afdelingen en verbeteringen in de processen zichtbaar maken.*

*In 2020 formuleren we een ICT-visie op onze dienstverlening en sorteren we voor op een meer gedigitaliseerd klantcontact.*

Om onderscheidend te zijn in onze dienstverlening moeten we onze processen blijven innoveren. Om dit te stimuleren en te borgen maken we budget en tijd vrij voor innovatie.

*We stellen een jaarlijks budget beschikbaar in de planperiode voor innovatie van processen, dienstverlening, producten en diensten.*







# 5

## *Financieel gezond*

Financieel gezond zijn is een randvoorwaarde voor de continuïteit van de organisatie en onze dienstverlening aan onze doelgroep. De focus ligt op de balans tussen maatschappelijke en financiële kaders.

### 5.1

#### **We realiseren het herstelplan en versnellen waar mogelijk**

Onze financiële kaders zijn begrensd door het herstelplan. We optimaliseren de operationele kasstroom en de marktwaarde in verhuurde staat. Een continue kasstroom is een van de belangrijkste financiële pijlers.

*We werken aan het minimaal realiseren van de ratio's conform de vastgestelde meerjarenbegroting.*

We zijn ons, binnen de financiële kaders, bewust van onze maatschappelijke taak en concretiseren het uit te keren maatschappelijk dividend. We bepalen voorafgaand aan de begroting welke maatschappelijke bijdrage we kunnen leveren en vertalen dit in de begroting.

*Jaarlijks begroten en verantwoorden we het beschikbare maatschappelijk dividend.*

### 5.2

#### **We zijn een sobere maar doelmatige organisatie**

Wij voeren onze volkshuisvestelijke taak sober en doelmatig binnen de financiële kaders uit, met verantwoorde gevolgen voor de dienstverlening aan onze bewoners. De Aedesbenchmark gebruiken we om te leren en te professionaliseren.

*Vanaf 2020 realiseren we een A-score op bedrijfslasten volgens het motto "realiseer of leg uit".*

## 5.3

### Risicomanagement is onderdeel van onze dagelijkse werkzaamheden

Als professionele organisatie vinden we het van belang om risico's die een gevaar kunnen zijn voor de realisatie van onze (strategische) doelstellingen, op een effectieve en efficiënte wijze te beheersen. Hierbij is het doorlopend en actueel inzichtelijk hebben van die risico's onmisbaar. Risicomanagement is een verantwoordelijkheid van de hele organisatie.

*We borgen risicomanagement en verantwoorden dit in de periodieke verslaglegging.*





## Bijlage: Overzicht Kritische Succesfactoren (KSF'en) en Key Performance Indicatoren (KPI's) 2019 t/m 2022

Thema	2019	2020	2021	2022
<b>Volkshuisvestelijk fundament</b>				
Persoonlijk oprecht contact	De klant waardeert het contact met SOR met gemiddeld een 7,7	De klant waardeert het contact met SOR met gemiddeld een 7,9	De klant waardeert het contact met SOR met gemiddeld een 8,1	De klant waardeert het contact met SOR met gemiddeld een 8,3
<b>Thuisgevoel van onze bewoners</b>				
Ziel in de innovatie van wonen, zorg en welzijn door middel van matchend partnership 10x geïnnoveerd op wonen, welzijn en zorg om te voldoen aan de (on)bekende en latente vraag van senioren	Oriëntatie op vernieuwing wonen, welzijn, zorg en 1 innovatie op gebied wonen, welzijn, zorg uitgevoerd	3 innovaties op gebied wonen, welzijn, zorg uitgevoerd met matchende partners	3 innovaties op gebied wonen, welzijn, zorg uitgevoerd met matchende partners	3 innovaties op gebied wonen welzijn zorg uitgevoerd met matchende partners
<b>Vastgoed voor de toekomst</b>				
Duurzaam passend vastgoed in Rotterdam (veilig, duurzaam, betaalbaar en technische staat)	85% van de voornemens in de 'complexbeheerplannen 2019' uitgevoerd	90% van de voornemens in de 'complexbeheerplannen 2020' uitgevoerd	95% van de voornemens in de 'complexbeheerplannen 2021' uitgevoerd	100% van de voornemens in de 'complexbeheerplannen 2022' uitgevoerd
<b>Organisatie-ontwikkeling</b>				
Aanpasbaarheid organisatie	Minimaal 65% heeft 'goed' op ondernemerschap	Minimaal 70% heeft 'goed' op ondernemerschap	Minimaal 75% heeft 'goed' op ondernemerschap	Minimaal 80% van de medewerkers heeft 'goed' op ondernemerschap
<b>Financieel gezond</b>				
Voldoende rendement gerealiseerd in een beheerste organisatie	Gerealiseerde ratio's minimaal gelijk aan jaarschijf 2019 herstelplan	Gerealiseerde ratio's minimaal gelijk aan jaarschijf 2020 herstelplan	Gerealiseerde ratio's minimaal gelijk aan jaarschijf 2021 herstelplan	Gerealiseerde ratio's minimaal gelijk aan jaarschijf 2022 herstelplan





**SOR**

Botersloot 175, 3011 HE Rotterdam | Postbus 22260, 3003 DG Rotterdam  
T (010) 444 55 55 E [contact@sor.nl](mailto:contact@sor.nl) [www.sor.nl](http://www.sor.nl)

