

# *Nieuwe koers SOR*

Ondernemingsplan 2015-2018



**Woont u alleen of samen en zoekt u gezelligheid of privacy? Vindt u misschien een ruime woonkamer of juist een betaalbare woning belangrijk?**

**Bij ons vindt u een fijne, comfortabele woonomgeving. De woongebouwen zijn veilig en goed toegankelijk en op diverse locaties is zorg in de buurt.**

**Ook dat geeft een veilig gevoel.**

**De huismeester staat voor u klaar.**

**Want persoonlijk contact vinden we belangrijk. En onze medewerkers van de woonwinkel en receptie nemen nog de tijd voor u. Uw burens ontmoeten of samen met medebewoners actief zijn?**

**Ook daarvoor bieden wij de ruimte.**

**De keuze is aan u.**

**Veiligheid, gemak en ontmoeting.**

**Wonen zonder zorgen. Huren met een plus. Dat is comfortabel wonen bij SOR.**

## Inhoud

1	Inleidende samenvatting	3
2	Missie, visie, waarden, ambities en strategische doelen	5
3	Klant	7
3.1	SOR als onderscheidende corporatie	7
3.2	Voor wie we zijn	7
3.3	Kwaliteit	8
3.4	Betaalbaarheid	9
3.5	Duurzaamheid	10
4	Organisatie	11
4.1	Borging verandertraject en professionaliteit	11
4.2	Efficiënte en compliant processen	11
4.3	Intern beheersysteem	12
4.4	Governance	12
4.5	Vastgoedsturing	13
4.7	Strategische samenwerking	13
4.7	Visitatie	13
5	Financiën	14
5.1	Financiële randvoorwaarden	14
5.2	Financieel beleid	14
5.3	Kritische prestatie-indicatoren	14
	Bijlage: Kritische prestatie indicatoren	16

# 1

## Inleidende samenvatting

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.

De omstandigheden zijn de afgelopen jaren behoorlijk gewijzigd. In het bijzonder is de financiële speelruimte drastisch ingeperkt. Dit vergt een nieuwe kijk op ons bedrijf. Een kritische zelfanalyse heeft tot de conclusie geleid dat de organisatie tot meer in staat kan en moet zijn. We hebben scherpere keuzes gemaakt over wie onze klanten zijn, welke producten en diensten wij willen bieden en hoe wij kunnen inspelen op veranderende wensen en behoeften van onze klanten. Dit betekent dat wij ook gekozen hebben wat we nadrukkelijk niet doen! Een duurzaam verdienmodel is randvoorwaarde voor te maken keuzes en een efficiënte bedrijfsvoering.

De komende jaren ligt onze focus bij drie hoofdthema's:

### 1 Klant

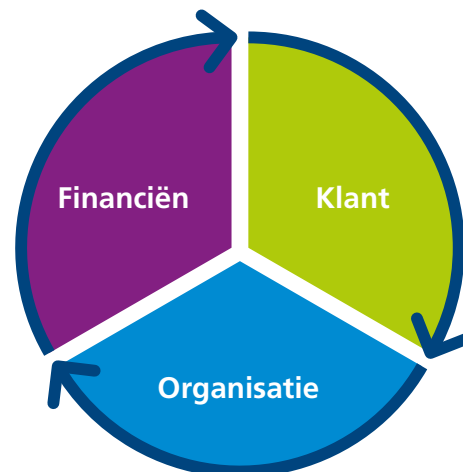
- Betaalbaarheid – wij handhaven de betaalbaarheid met name voor onze kwetsbare huurders
- Duurzaamheid – verduurzaming van het vastgoed is onze bijdrage aan de maatschappelijke wens tot vergroening
- Kwaliteit – waar mogelijk en noodzakelijk bevorderen we de technische, sociale en professionele kwaliteit

### 2 Organisatie

- Kritische zelfanalyse en borgen verandertraject
- Professionaliteit
- Efficiënte bedrijfsvoering

### 3 Financiën

- Zo snel mogelijk voldoen aan de ratio's van WSW en CFV
- Strak financieel beleid
- Laagste kwartiel van de benchmark bedrijfskosten



Vanuit onze missie en visie zijn dit de belangrijkste criteria die in onderlinge samenhang een afwegingskader bieden voor onze portefeuillestrategie, huur- en verhuurbeleid en organisatie, allen binnen de financiële kaders.

In de planperiode worden ten minste twee innovatieprojecten uitgevoerd. Zo heeft één project als doel het stimuleren van zelfwerkzaamheid van bewoners in ruil voor woonlastenverlaging. Een ander project

behelst het creëren van een specifieke woon-gemeenschap voor twee verschillende groepen huurders van allochtone afkomst.

Continuïteit, betrouwbaarheid, creativiteit, flexibiliteit en veerkracht van de organisatie zijn nodig om onze ambities te kunnen realiseren. Dit vraagt om transitie van de organisatie en leiderschap. Om deze reden herijken we ons ondernemingsplan met als centrale vraag: zijn we in staat vanuit een gedegen financiële sturing voor onze huurders te doen wat we willen, waarbij we zo snel mogelijk aan de ratio's van WSW en CFV voldoen.

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. De organisatie en de processen passen we hierop aan.

Maar we willen meer. In 2018 willen we bekend staan als een excellente beheerorganisatie die de huurders unieke service op maat biedt, op basis van persoonlijke wens en behoefte en op maat gemaakt. Op basis van benchmarkonderzoek scoort SOR ultimo 2018 op dit onderdeel bij de 25% best presterende corporaties. Bij onze werkwijze staan betrouwbaarheid, creativiteit, flexibiliteit en veerkracht centraal. Dit vraagt om consistent en daadkrachtig leiderschap, het optimaliseren van de klant- en (relevante) interne processen, het professionaliseren van medewerkers en een aanpassing van de organisatiecultuur. Ook buiten reguliere kantoortijden zijn we beschikbaar voor onze huurders. Doel is om adequaat te anticiperen op de dynamische omgeving waarin wij werken. De thema's mens en organisatie krijgen de komende periode nadrukkelijk aandacht.

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.

#### Leeswijzer

Dit ondernemingsplan beschrijft in hoofdlijnen waar we naar toe werken en is een leidraad voor een nog uit te werken beleids- en routeplan en activiteiten voor de komende vier jaar. De concrete acties die we gaan ontplooiën om onze ambities vorm te geven zijn oranje aangestreept.

We starten met de gewijzigde missie, visie, ambities, waarden en strategische doelen in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 beschrijft voor wie we er willen zijn en wat onze kracht is als categorale corporatie. De aandacht voor mens en organisatie lichten wij in hoofdstuk 4 toe. Randvoorwaarde voor het zo goed mogelijk bedienen van onze doelgroep is financiële continuïteit. In hoofdstuk 5 beschrijven we hoe we daarop sturen.

Tot slot. 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. Met het vertrouwen van de Raad van Commissarissen gaan we deze uitdaging graag aan!

# 2

## *Missie, visie, waarden, ambities en strategische doelen*

### **Onze missie**

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

### **Omgeving**

De maatschappij vraagt ondernemerszin, efficiency, risicobeheersing en transparantie van woningcorporaties. In het licht van de Europese tijdgeest, waarin staatssteun wordt gezien als verstoring van de markt, trekt de overheid zich terug. De positionering van de corporatie- en zorgsector wordt herzien. Overheidsuitgaven worden teruggedrongen en er wordt een moreel appèl gedaan op de maatschappij om ouderen langer zelfstandig thuis te kunnen laten wonen.

Nederland heeft een erg kleine commerciële huurmarkt omdat het voor commerciële beleggers door het ontbreken van subsidies onaantrekkelijk is om in de huurmarkt actief te zijn. Daardoor is het voor de zittende huurders moeilijk om door te stromen naar een duurdere huurwoning in de particuliere sector. Ouderen maken de stap naar kopen al helemaal niet. De Rotterdamse huurder kent daarnaast vaak relatief weinig koopkracht. Dit zal de komende jaren niet substantieel verbeteren. Dit zorgt, gecombineerd met de dubbele vergrijzing, voor een verstopte woningmarkt, zeker waar het gaat om ouderenhuisvesting. Corporaties vormen voor de overheid een instrument om te interveniëren in deze niet goed functionerende woningmarkt.

De sector wordt op basis van de concept-Novelle terugverwezen naar haar kerntaak en het toezicht wordt versterkt.

Wij anticiperen hierop door te focussen op onze kerntaak en door zelfbewust keuzes te maken in het belang van de doelgroep. Door onze naamsbekendheid weet de doelgroep ons goed te vinden en is de slagkracht van SOR groot. De jarenlange kennis van de behoefte van de doelgroep is van grote meerwaarde voor de vergroting van de zelfredzaamheid van de ouderen. Dit moet verder worden versterkt 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, aanbieders maatschappelijke dienstenverlening, gemeente). Wij blijven hierdoor duurzaam van betekenis voor de stad. Wij willen verder uitgroeien tot een kwalitatief specialistische en financieel robuuste regionale speler met een focus op de lange termijn. Huisvesting voor de allochtone oudere krijgt meer aandacht.

Het vastgoed is een kracht van SOR. De kwaliteit van de woning is afgestemd op het gebruik, de ligging is goed en de plint is meestal onbewoond, maar is dan gevuld met maatschappelijke en commerciële functies die in principe ten dienste staan van de doelgroep. Daardoor is er nauwelijks leegstand in het BOG. Maar, ook vormt de kasstroom vanuit het BOG en de niet-DAEB voorraad (nu en op lange termijn), een solide basis voor een gezonde financiële situatie. Dispositie van dergelijk vastgoed draagt niet bij aan een verbeterde financiële positie omdat we onze leningen niet vervroegd kunnen aflossen. Binnen de mogelijkheden die de overheid ons biedt, beschouwen wij BOG en niet-DAEB als strategische assets.

Wij bieden aantoonbare toegevoegde waarde en werken gericht met een duidelijke focus op doelgroep en geografisch gebied. Als slagvaardige specialist zijn wij in staat te anticiperen op wijzigingen in ons speelveld.

#### **Onze visie**

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

#### **Onze waarden**

Wij zijn:

- Maatschappelijk betrokken
- Klantgericht en professioneel
- Kostenbewust en doelmatig

#### **Onze ambities**

- Dé huisvester voor senioren in ons werkgebied
- Alle gebouwen toekomstbestendig
- Een professioneel en lean ingerichte organisatie

#### **Strategische doelen**

- Midden in de maatschappij
- Aansluiten op de markt
- Gezond bedrijf
- Professioneel bedrijf

# 3

## Klant

SOR staat midden in de maatschappij en wij overleggen regelmatig met onze stakeholders om het beste voor onze huurders te realiseren. In dit hoofdstuk zetten we uiteen voor wie we er zijn, wat onze kracht als categorale corporatie is en op welke manier we onze klanten bedienen.

Betaalbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid staan hoog in ons vaandel. De transformatie van ons zorgvastgoed zetten we in voor het betaalbaar houden van ons bezit, door (on)zelfstandige woningen te realiseren aan de onderkant van de markt.

### 3.1 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. Wonen zonder zorgen. Huren met een plus.

Oftewel comfortabel wonen bij SOR.

Onze unique selling points gaan we verder verankeren in de bedrijfsvoering en processen om slagvaardig te kunnen anticiperen op gewijzigde klantvragen. Eind 2016 zijn al onze klant- en financieel-administratieve processen op orde en borgen wij de kennis en professionaliteit van onze medewerkers in de organisatie.

### 3.2 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 ook de middeninkomens.

Wij bedienen de allochtone doelgroep nog te beperkt omdat we ons onvoldoende richten op de woonwensen van deze doelgroep. In de komende periode verzamelen wij informatie over de gewenste woonsituatie, voorzieningen, aanvullende diensten en services en de rol van kinderen en familie. Dit vertalen we in 2015 in een gerichte benaderingswijze in samenwerking met allochtone belangenorganisaties om in 2018 te bereiken dat 10% van onze huurders van allochtone afkomst is.

We realiseren een woongemeenschap voor twee verschillende groepen allochtone ouderen.

Om de verhuurbaarheid van onze voorraad in continuïteit te kunnen borgen, voeren wij een gericht verhuurbeleid uit.

Om onze woningen optimaal in te zetten voor onze doelgroepen zetten wij in op:

- Beter benutten van klantgerichte informatie en bemiddelingsmethodieken. De match met een leefstijl in een woongebouw is belangrijker dan leeftijd van de nieuwe huurders.
- Behoud van instroom op voordrachtsrecht van onze zorgpartners ten behoeve van onze kwetsbare doelgroep.
- Samenwerking met allochtone organisaties om herkend en erkend te worden als woning-aanbieder voor allochtone senioren.
- Betere inzet van onze marketing, met communicatiemiddelen die gebieds-, gebouw- of doelgroep specifiek zijn, waaronder lokale evenementen. Doelgerichte verhuurcampagnes vullen dit aan.

### 3.3 Kwaliteit

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

#### Professionele kwaliteit

Professionele kwaliteit betekent heldere verwachtingen communiceren en waarmaken richting (in- en externe) klanten, het borgen van onze specialistische kennis door het uniformeren en documenteren van onze processen en het stimuleren van innovatief gedrag om onze klanten optimaal te bedienen.

Om richting en invulling te geven aan de professionele dienstverlening aan onze huurders houden we in 2015 een KWH-nulmeting. De uitkomsten gebruiken we om in 2018 minimaal een 7 te halen op alle aspecten van het KWH-label. Het persoonlijk contact door de medewerkers van de woonwinkel en huismeesters blijft hierbij het speerpunt.

We gebruiken de meetpunten van KWH en onze eigen kritische visie op het dienstverleningsconcept om onze processen op basis van Lean te stroomlijnen.

Wij onderscheiden ons door op een innovatieve wijze in de samenwerking met of als regisseur van zorgpartijen, politie en gemeente de veiligheid en het comfort van onze huurders te verhogen. Hiervoor stimuleren wij pilots voor het opzetten van zelfbeheer door bewonerscommissies. Daarnaast installeren wij veiligheid verhogende middelen bij bewoners.

#### Technische kwaliteit

Wij willen kwalitatief goede woningen, afgestemd op het huurprijsniveau en de wensen van onze huurders. De conditiemeting op niveau 3 is het startpunt van verdere uitwerking. Wij hanteren onze eigen uitgangspunten omtrent levenscycli (vanwege het duurzame gebruik van onze huurders). Het onderhoud van onze verpleeg- en verzorgingshuizen plannen we in overleg met de zorginstellingen.

De concrete invulling van ons onderhoud doen wij door zo veel mogelijk opdrachten te clusteren (schaalvoordelen), te combineren met groot onderhoud/renovatie en duurzaamheidsingrepen.

Onze huurders vinden veiligheid erg belangrijk. Onze inzet ten aanzien van 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. Babbeltrucs en woningovervallen zijn een probleem, zeker bij senioren.

De aanpak houdt in:

- Camerabewaking in bepaalde complexen. Bewoners dragen de kosten via een doorberekening in de servicekosten (met 70% toestemming van de huurders). De huurders doen het beheer van de beelden. In gebouwen waar geen hechte bewonersgroep is, kunnen camera's met 24-of 48-uursbeeldopslag



geplaatst worden in combinatie met voorlichting door gemeente als onderdeel van de aanpak.

- Aanbrengen van digitale deurspionnen, waarbij gemeente en SOR beide de helft bekostigen.

### 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 sfeer 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.

Wij ondersteunen het "zelf doen waar het kan" door het bieden van faciliteiten voor ontmoeting. Een vangnet is voor onze doelgroep noodzakelijk. Daar waar de ruimte in het eigen woongebouw ontbreekt of de organisatiekracht ontbreekt, zoeken we samenwerking met welzijns- en zorgorganisaties.

Wij treden op als regisseur voor de samenwerking van huurders met welzijns- en zorgorganisaties en vervullen een makelaarsfunctie bij het aanbieden van zorgpakketten.

Sturing en ondersteuning aan het leefklimaat doen we door leefstijlen beter in kaart te brengen en bewoners met eenzelfde leefstijl bij elkaar te laten wonen.

## 3.4 Betaalbaarheid

De woonlasten stijgen door het aan overheidsmaatregelen (verhuurdersheffing, saneringsheffing en bezuinigingen op de huurtoeslag) gekoppelde verhuurbeleid, terwijl het besteedbare inkomen van onze bewoners daalt (langjarige bevrozing 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.

Passend toewijzen van vrijkomende woningen, maar ook voorrang verlenen bij verhuizing naar een goedkopere woning.

Lager dan toegestane huurverhoging voor de kwetsbare bewoners met een beperkt inkomen en maximale huurverhoging voor de hogere inkomensgroepen.

Beoordelen van de woonlasten van onze huurders en daar innovatieve maatregelen voor nemen, zoals pilots om de servicekosten te beperken door grotere zelfredzaamheid en inzet van bewoners bij het realiseren van services.

Investeren in duurzaamheid waardoor de energielasten en daarmee de woonlasten zullen dalen voor onze huurders.

Het vergroten van het betaalbare woningaanbod bij de renovatie van zorgvastgoed voor mensen met alleen AOW.

Door het kabinetsbeleid "scheiden wonen en zorg" stagneert de instroom van nieuwe cliënten en dreigen verzorgingshuizen leeg te staan. De inventarisatie en analyse van het bestaande zorgvastgoed met de bijbehorende exploitatierisico's worden tenminste per kwartaal ge-update, gezien het bijzondere risicoprofiel van dit zorgvastgoed. Het ombouwen van verzorgingshuizen naar betaalbare wooneenheden draagt ook bij aan de betaalbaarheid

van ons bezit, maar ook aan de behoefte van een toenemend aantal zorgvragers.

Wij hebben ongeveer 2.000 bedden in 21 complexen. In 9 complexen met circa 800 bedden is sprake van verpleging. Voor deze complexen voorzien wij geen problemen voor de verhuurbaarheid. De 1.200 bedden verzorging die we in de andere 12 complexen hebben, gaan we herstructureren naar individueel te verhuren (on) zelfstandige woningen. In 2014 zijn de eerste voorbereiding getroffen om enkele zorgcomplexen geschikt te maken voor de toekomst. Deze ervaringen gebruiken we voor de aanpak van de andere zorgcomplexen.

De locaties van de verzorgingshuizen zijn uitermate geschikt voor de huisvesting van senioren. Het is zaak om aansluiting te houden met zorgpartijen om een (innovatief) gezamenlijk product aan te bieden, aansluitend bij de marktontwikkelingen en klant-behoeften en de wens om betaalbare voorraad beschikbaar te krijgen en te houden voor onze doelgroep.

In de komende vier jaar investeren wij in onze woningen zodat ons bezit minimaal energielabel B wordt. Deze maatregelen combineren we zoveel mogelijk met renovaties of de ombouw van ons zorgvastgoed.

Beperkte huurverhoging voor zittende huurders bij duurzaamheidsinvesteringen tot 50% van wettelijk maximum rekening houdend met de grens van 90% maximaal redelijk. Bij mutatie wordt de huur (regulier) verhoogd tot 90% van maximaal redelijk.

Wij investeren in het kennisniveau van onze huurders om de energie- en woonlasten te verlagen door gerichte communicatie en samenwerking met onze leveranciers van energie en water.

### 3.5 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

Wij conformeren ons aan de landelijke afspraken rondom duurzaamheid en investeren in het verhogen van het energielabel tot minimaal B.

# 4

## Organisatie

Wij ontwikkelen ons de komende jaren gefaseerd tot een professioneel bedrijf en een excellente beheerorganisatie. De reorganisatie is voltooid: er is een nieuwe organisatiestructuur met minder medewerkers. Het nieuwe managementteam is in omvang gereduceerd maar wordt, anders dan voorheen, nu wel gesteund door een brede groep gedreven collega's. Daarvan plukken we nu al de vruchten. Uitgangspunt is, op basis van een scherpe zelfanalyse, de sterke punten behouden en gericht actie te ondernemen op onze uitdagingen.

### 4.1 Borging verandertraject en professionaliteit

De reorganisatie in 2014 is van invloed geweest op de sfeer en het werkklimaat binnen SOR en daarmee op de dienstverlening aan onze huurders. De afgelopen tijd was er sprake van gevoelens van onzekerheid, teleurstelling en boosheid. Het is zaak dit zo snel mogelijk weer om te buigen naar een positieve flow die nodig is om verbeterlagen te maken. De veranderagenda beoogt het richten, inrichten en verrichten van de organisatie in overeenstemming te brengen met onze ambities.

Een belangrijke randvoorwaarde om de organisatie beter te laten presteren is versterking van het leiderschap, in het bijzonder het beïnvloeden van de organisatiecultuur. We sturen op continuïteit, betrouwbaarheid, creativiteit, flexibiliteit en veerkracht van de organisatie. Dit doen we door het plannen van gerichte interventies. Onze nieuwe koers brengen we eenduidig en consistent over het

voetlicht. Onze leiders geven het juiste voorbeeldgedrag en hebben het vermogen om de medewerkers te coachen en te begeleiden bij het werken in een veranderende organisatie en omgeving. We ontwikkelen een gericht leiderschapsprogramma om dit mogelijk te maken.

De medewerkers zijn de sleutel tot succes. Zij weerspiegelen de identiteit van SOR. Sleutelposities zijn permanent goed ingevuld. We investeren de komende jaren fors in de professionalisering van de medewerkers en het vermogen innovatief te kunnen zijn. Kerncompetenties en functie-specifieke competenties maken we op maat. Daarbij gaat het om het toevoegen van specifieke kennis en vaardigheden, nodig om de strategie te realiseren.

We sturen op verbetering van houding en gedrag door middel van klantgericht werken en communiceren, het nemen van verantwoordelijkheid en verbetering van de interne samenwerking. Deze zaken maken we meetbaar en onderdeel van de beoordelingscyclus.

Duurzame inzet van de medewerker plaatsen we in de context van een organisatie in verandering. We sturen op een goede balans tussen draagkracht en draaglast van de medewerker onder andere ter voorkoming van uitval wegens ziekte. We onderzoeken de belastbaarheid van onze medewerkers en nemen adequate maatregelen. We versterken het vermogen van onze medewerkers om op een efficiënte en effectieve wijze de ICT-mogelijkheden te gebruiken en om in projecten te kunnen samenwerken.

## 4.2 Efficiënte en compliant processen

Efficiency van processen is cruciaal voor de fase waarin wij ons bevinden. Dit vraagt om analyse, eigenaarschap en een methode om stapsgewijs te kunnen verbeteren (PDCA). We hanteren een wel-doordachte, gefaseerde aanpak. Een belangrijk deel van de medewerkers leiden we eerst op in de basis-principes van Lean procesmanagement. Dit is het fundament om te kunnen verbeteren.

Uiterlijk 1 januari 2017 hebben we de belangrijkste klant- en financieel-administratieve processen beschreven en ingericht (basis op orde). Daarna optimaliseren we de processen in het licht van de excellente beheerorganisatie. We beleggen het proceseigenaarschap. Deze is verantwoordelijk voor het efficiënt(er) inrichten, monitoren en bewaken van de processen.

Om onze formatie- en personeelskosten te kunnen vergelijken met andere organisaties nemen we deel aan de formatiebenchmark woningcorporaties.

Met compliance beogen wij op een actieve manier de integriteit en de naleving van interne regels en externe wet- en regelgeving te waarborgen. Bovendien dragen we hiermee bij aan een goede reputatie en betrouwbaarheid van SOR.

In 2015 beschikken we over een compliance reglement.

## 4.3 Intern beheersysteem

Ons interne beheersysteem richt zich op 'Plan-do-check-act' (PDCA-cyclus): maak plannen – voer ze uit – evalueer de werking – pas zo nodig aan.

Wij borgen de PDCA-cyclus in het ondernemings- en jaarplan, kwartaalrapportage, jaarverslag en jaarrekening. Zo nodig stellen we doelstellingen, acties, processen of budgetten bij.

Onderdeel van ons intern beheersysteem is risicomanagement. Als professionele organisatie vinden we het van belang om risico's die een gevaar kunnen zijn voor de realisatie van onze doelstellingen, op een effectieve en efficiënte wijze inzichtelijk te maken. Hierbij is het doorlopend en actueel inzichtelijk hebben van die risico's onmisbaar. Risicomanagement is een verantwoordelijkheid van de hele organisatie. Het is daarom van groot belang dat alle medewerkers zich bewust zijn van de risico's. Om succesvol te zijn is het noodzakelijk om de juiste beheersmaatregelen te benoemen en implementeren.

De risico's met betrekking tot het realiseren van doelstellingen brengen we door middel van scenarioanalyses in kaart. Als vast onderdeel van de P&C-cyclus monitoren we de ontwikkeling van onze kritische prestatie-indicatoren. Als blijkt, dat bepaalde indicatoren buiten de gestelde bandbreedte (dreigen te) komen, ondernemen we daarop gepaste actie. We toetsen frequent de meerjarendoelen, met name bij de vaststelling van de begroting en jaarstukken.

## 4.4 Governance

Wij vinden een goede governancestructuur belangrijk. Naast de specifieke wensen van onze stakeholders conformeren wij ons aan de Aedes-code. Wij verantwoorden ons hierover volgens het principe pas toe of leg uit.

## 4.5 Vastgoedsturing

Wij hanteren vastgoedsturing om kwaliteit, rendement en risicoprofiel van de vastgoedvoorraad te beheersen ten dienste aan de vermogensontwikkeling en maatschappelijk dividend aan de doelgroep.

Om te waarborgen dat de strategische keuzes worden doorvertaald naar de samenstelling en het beheer van de vastgoedvoorraad implementeren wij portefeuille- en assetmanagement. Het portefeuillemanagement richt zich op een optimale samenstelling van de vastgoedvoorraad en de risico- en rendementskarakteristieken van de portefeuille per vastgoedsector en over de sectoren heen. Het assetmanagement richt zich op het effectueren van het voorgestelde vastgoedbeleid (door middel van scenariostudies op complexniveau).

## 4.6 Strategische samenwerking

Samenwerking is voor ons essentieel. De gemeente is een belangrijke samenwerkingspartner. De noodzaak tot (strategische) samenwerking is groot om bijvoorbeeld de gevolgen van de nieuwe WMO, langer zelfstandig thuis, scheiden wonen en zorg goed op te kunnen vangen.

In onze zoektocht naar een nieuwe toekomst voor onze verzorgingshuizen werken we intensief samen met zorgpartijen om te komen tot nieuwe woonzorg-concepten. Ook (strategische) samenwerking met collega-corporaties wordt steeds belangrijker.

Als gevolg van bezuinigingen maken we scherpere keuzes. Net als onze collega's dat doen. Gezamenlijke uitdagingen pakken we daarom met elkaar op. Zo zijn we met de Rotterdamse corporaties een gezamenlijk project gestart over de scheiding van DAEB-niet-DAEB.

## 4.7 Visitatie

Wij hechten aan het transparant en meetbaar verantwoording afleggen over onze (volkshuisvestelijke) prestaties en hiervan te leren. Eens in de vier jaar laten we ons visiteren. In 2015 is het weer tijd voor de visitatie.

# 5

## Financiën

Een gezond bedrijf betekent een financieel duurzame corporatie. Dit is nodig om de continuïteit voor nu en in de toekomst te waarborgen.

### 5.1 Financiële randvoorwaarden

Wij bedienen onze doelgroep vanuit een organisatie waarin de specifieke expertise onderdeel is van de bedrijfsvoering. Daarvoor is het noodzakelijk dat de financiën op orde zijn en wij voldoen aan de normen van onze externe toezichthouders, te weten het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV). SOR voldoet nu niet aan de ratio's van WSW en CFV. Dit wordt grotendeels veroorzaakt doordat wij in het recente verleden een actieve ontwikkelportefeuille hadden die wij met instemming van WSW met langlopende leningen hebben gefinancierd en die zeer beperkt mogelijkheden biedt om vervroegd af te lossen.

Wij voldoen zo snel mogelijk op een verantwoorde wijze aan de ratio's van het WSW en CFV met verantwoorde gevolgen voor de dienstverlening aan onze doelgroep.

### 5.2 Financieel beleid

De noodzaak om zo snel mogelijk te voldoen aan de ratio's van WSW en CFV vraagt om eenduidig financieel beleid en strakke financiële sturing.

Wij voeren onze volkshuisvestelijke taak sober en doelmatig binnen de financiële kaders uit met verantwoorde gevolgen voor de dienstverlening aan onze huurders.

Wij verantwoorden ons transparant aan onze toezichthouders over onze volkshuisvestelijke taken in relatie tot de ingezette middelen en laten ons daar op aanspreken.

Uiterlijk in 2018 bevinden we ons in het laagste kwartiel van de benchmark bedrijfskosten.

### 5.3 Kritische prestatie-indicatoren

De realisatie van de geformuleerde uitgangspunten vraagt om een strakke financiële sturing en beheersing. Meetbaar doen wat we nu afspreken is cruciaal voor een gezonde financiële positie en adequaat toezicht.

Wij formuleren KPI's en verantwoorden ons transparant over de realisatie.



# Bijlage Kritische prestatie indicatoren

Thema	2015	2016	2017	2018
<b>Klant</b>				
Vergroten van het aandeel huurders van allochtone afkomst tot 10%	Nader in te vullen op basis van analyse in 2015	Nader in te vullen op basis van analyse in 2015	Nader in te vullen op basis van analyse in 2015	10%
Vergroten professionaliteit van onze dienstverlening via de KWH-systematiek	Nulmeting	Cijfer 6	Cijfer 6,5	Cijfer 7
Op innovatieve wijze invulling geven aan onze rol als zorgregisseur door het aangaan van contracten met zorgaanbieders per complex	5 complexen waar een zorgregiecontract is afgesloten	15 complexen waar een zorgregiecontract is afgesloten (totaal in 20 complexen operationeel)	20 complexen waar een zorgregiecontract is afgesloten (totaal in 40 complexen operationeel)	20 complexen waar een zorgregiecontract is afgesloten (totaal in 60 complexen operationeel)
Op innovatieve wijze invulling geven aan de verlaging van de servicekosten door het initiëren van zelfwerkzaamheid van bewonerscommissies (zelf doen waar het kan)	2 pilots	Inventarisatie mogelijke toepassing in 20 complexen (totaal in 20 complexen)	Inventarisatie mogelijke toepassing in 20 complexen (totaal in 40 complexen)	Inventarisatie mogelijke toepassing in 20 complexen (totaal in 60 complexen)
Betaalbaarheid van ons woningbezit aan de voorkant sturen door 100% passende woningtoewijzing	100%	100%	100%	100%
Investeren in duurzaamheid tot minimaal label van onze woningen	Nader te plannen aantal labelstappen	Nader te plannen aantal labelstappen	Nader te plannen aantal labelstappen	Nader te plannen aantal labelstappen



Thema	2015	2016	2017	2018
<b>Organisatie</b>				
Klantprocessen "basis op orde" voor 1 januari 2017 Lean beschreven en opgenomen in PDCA cyclus	3 processen "basis op orde" beschreven en ingevoerd	6 processen "basis op orde" beschreven en ingevoerd	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Klantprocessen conform nieuw bedieningsconcept voor 1 januari 2019 Lean beschreven en opgenomen in PDCA cyclus	Niet van toepassing	Niet van toepassing	50% processen bedieningsconcept beschreven en ingevoerd	100% processen bedieningsconcept beschreven en ingevoerd
Programma voor organisatieontwikkeling gerealiseerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle medewerkers 'basis Lean' opgeleid</li> <li>• Leiderschapsprogramma "richten, inrichten, verrichten" uitgevoerd (MT breed)</li> <li>• Twee cultuurinterventies uitgevoerd</li> <li>• Veranderagenda uitgevoerd</li> <li>• Sleutelfuncties kwalitatief goed ingevuld</li> <li>• Formatiebenchmark uitgevoerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Follow-up Lean opleidingen gerealiseerd</li> <li>• Leiderschapsprogramma "richten, inrichten, verrichten" uitgevoerd (MT breed)</li> <li>• Twee cultuurinterventies uitgevoerd</li> <li>• Veranderagenda uitgevoerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Twee cultuurinterventies uitgevoerd</li> <li>• Veranderagenda uitgevoerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatiekosten 1e kwartiel benchmark</li> <li>• Twee cultuurinterventies uitgevoerd</li> <li>• Veranderagenda uitgevoerd</li> </ul>
Vereiste professionalisering medewerkers conform doelstellingen ondernemingsplan 2015 – 2018 gerealiseerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belastbaarheidsonderzoek uitgevoerd</li> <li>• Competentiemanagement gerealiseerd</li> <li>• Vlootshouw uitgevoerd</li> <li>• Ziekteverzuim &lt;4%</li> <li>• Beoordeling medewerkers voldoende/goed 80%</li> <li>• Opleidingsplan gerealiseerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KWH gerelateerde opleidingen (na 0-meting) gerealiseerd</li> <li>• Vlootshouw uitgevoerd</li> <li>• Ziekteverzuim &lt;4%</li> <li>• Beoordeling medewerkers voldoende/goed 85%</li> <li>• Opleidingsplan gerealiseerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KWH gerelateerde opleidingen gerealiseerd</li> <li>• Vlootshouw uitgevoerd</li> <li>• Belastbaarheidsonderzoek uitgevoerd</li> <li>• Ziekteverzuim &lt;3%</li> <li>• Beoordeling medewerkers voldoende/goed 85%</li> <li>• Opleidingsplan gerealiseerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlootshouw uitgevoerd</li> <li>• Ziekteverzuim &lt;3%</li> <li>• Beoordeling medewerkers voldoende/goed 90%</li> <li>• Opleidingsplan gerealiseerd</li> </ul>

Thema	2015	2016	2017	2018
<b>Financiën</b>				
ICR is groter dan 1,4	1,37	1,47	1,53	1,57
DSCR is groter dan 1,0	0,92	0,96	0,98	1,01
LTV is kleiner dan 75%	86%	85%	84%	79%
Solvabiliteit WSW is groter dan 20%	15%	16%	17%	22%
Dekkingsgraad is groter dan 1,0	136%	138%	139%	131%
Solvabiliteit CFV is groter dan 18%	17,2%	18,1%	19,1%	23,4%
We bevinden ons in het laagste kwartiel van de benchmark bedrijfskosten				100%



---

**SOR**

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

T (010) 444 55 55 F (010) 404 80 26 E info@sor.nl

[www.sor.nl](http://www.sor.nl)



[twitter.com/@SORwonen](https://twitter.com/SORwonen)



[facebook.com/SORwonen](https://facebook.com/SORwonen)



[youtube.com/SORwonen](https://youtube.com/SORwonen)