



2023-2026 Ondernemingsplan

SOR verbindt mensen
voor een duurzame
toekomst

Inhoud

Inhoud	3
Voorwoord	4
Onze organisatie	6
In vogelvlucht 2023-2026	8
Wooncrisis	9
Strategische focus	10
1. Duurzaam voldoende beschikbare en betaalbare woningen	12
2. Hospitality duurzaam geborgd in dienstverlening	16
3. Duurzame netwerkorganisatie	20
Alles op een rij	24
Van strategie naar implementatie	26
Bronnen	28

Voorwoord



Hassan Najja
Directeur SOR

Met dit ondernemingsplan geven we een daadkrachtig vervolg aan een periode van herstel, waarbij we blijven sturen op ratio's, de optimalisatie van kasstromen en het aflossen van geborgde leningen. Tegelijkertijd is dit ondernemingsplan een professioneel, creatief en ambitieus antwoord op het urgente maatschappelijke vraagstuk rond ouderenhuisvesting en (woon)zorgvastgoed in regio Rotterdam. We richten ons hierbij onveranderd op de doelgroep ouderen met een beperkt inkomen.

Maatschappelijke urgentie

De maatschappelijke urgentie is groot. Er is een wooncrisis. Daarom is er een Nationale Woon- en Bouwagenda opgesteld en hebben Aedes, de Woonbond, de VNG en het Rijk Nationale Prestatieafspraken ondertekend. De opgave is indrukwekkend. We moeten versnellen, vermeerderen en verduurzamen. Corporaties moeten twee keer zoveel bouwen dan waar oorspronkelijk rekening mee is gehouden. Om corporaties extra financiële slagkracht te geven is de verhuurderheffing afgeschaft. Tegelijkertijd hebben we in Rotterdam te maken met een dubbele vergrijzing. We worden steeds ouder en het aandeel ouderen neemt toe. In 2035 is één op de vijf ouderen 65+. De groep ouderen van 75 jaar en ouder neemt de komende jaren met 44% toe. Het aantal eenpersoonshuishoudens groeit en er zijn steeds meer ouderen zonder kinderen. Ouderen wonen steeds langer thuis en hier is bijgekomen dat een belangrijk deel van de verpleeghuiszorg moet gaan plaatsvinden in de thuissituatie, omdat er geen intramurale verpleeghuisplaatsen meer mogen worden gerealiseerd.

Ondernemend, dynamisch en adaptief

Tegen deze achtergrond hebben wij onze ondernemingsstrategie voor de komende jaren opgesteld. We zetten een volgende stap. We houden vast en versterken onze kwaliteiten op het gebied van beheer en onderhoud. Maar hiernaast willen wij ons veel nadrukkelijker tonen als ontwikkelcorporatie door de komende jaren de betaalbare woningvoorraad in Rotterdam uit te breiden en woonconcepten te ontwikkelen die aansluiten op vragen uit de markt en de behoefte van ouderen. Dit vraagt om een organisatie die ondernemend, dynamisch en adaptief is. Waar nodig sturen we de organisatie daarom bij, zodat we optimaal zijn ingericht en voorbereid op de strategische doelstellingen uit dit ondernemingsplan en ons werkveld in een snel veranderende samenleving.



BIG5

We gaan de komende jaren vooral voor ouderen geschikte woningen toevoegen in het sociale segment. We hebben vijf oplossingen bedacht om snel en betaalbaar woningen toe te voegen door de bestaande woningvoorraad slim te gebruiken. Onze meervoudige strategie hebben we de naam de 'BIG5' meegegeven. We voegen woningen toe door woonlagen op daarvoor geschikte bestaande gebouwen te plaatsen ('optoppen') en door op de begane grond woningen te realiseren waar nu een algemene of commerciële ruimte is ('ondertoppen'). Verder gaan we, waar mogelijk, grote woningen splitsen in kleinere betaalbare eenheden en besteden we aandacht aan het delen van woningen met behoud van 'eigen voordeur'. Tot slot bekijken we ook mogelijkheden voor het toevoegen van woningen door nieuwbouw of herontwikkeling.

Hospitality

SOR is een hospitality gedreven organisatie. Met als doel het thuisgevoel van onze bewoners te vergroten. We richten ons hierbij op de organisatie- en cultuurontwikkeling die hiervoor nodig is. Hospitality gaat over persoonlijk contact, warme interesse, oprechte aandacht, gastvrijheid, klantgerichtheid, service en comfort. We willen onze klanten en stakeholders positief verrassen en hun verwachtingen overtreffen. We streven hierbij naar een plus op onze dienstverlening, zowel in ons aanbod als in onze benadering van de interne en externe klant. Een duurzame dienstverlening die mensen verbindt en wonen, welzijn en zorg op een effectieve manier bij elkaar brengt.

Netwerkorganisatie

SOR is ook een netwerk gedreven organisatie. Samen met anderen maken wij onze ambities waar. Woonconcepten moeten aansluiten op de behoefte van ouderen van vandaag, maar moeten ook aansluiten op de vragen uit de markt van morgen. Ons netwerk is daarom ook een ontmoetingsplaats. Een leergemeenschap waar visies en ambities worden gedeeld. Een kenniswerkplaats waar gedeelde dromen inspireren tot concrete en duurzame veranderingen op het snijvlak van wonen, welzijn en zorg. Waar we gezamenlijk waarde creëren, dus (meer) waarde voor onze klanten. Op basis van nieuwe inzichten en door middel van co-creatie. Over organisatiegrenzen heen. SOR speelt hierbij nadrukkelijk een rol in het op gang brengen en houden van de interactie en samenwerking. Samen denken en samen doen. Door partijen te mobiliseren en in te zetten op het verbinden van mensen, teams en organisaties. Als geen ander. Zo verbindt SOR mensen voor een duurzame toekomst.

Onze organisatie

Met ziel en zakelijkheid hebben we de afgelopen jaren met elkaar gewerkt aan een vernieuwd en robuust SOR-fundament waarop we verder kunnen bouwen. Financieel, organisatorisch en beleidsmatig hebben we onze organisatie steeds meer klaar gemaakt voor de toekomst. Samen hebben we de omwenteling doorgemaakt van stenen naar mensen. We hebben scherpe keuzes gemaakt over wie onze klanten zijn, welke producten en diensten wij willen bieden en hoe wij kunnen inspelen op de veranderende wensen en behoeften van onze klanten.

Gezonde organisatie

Sinds 2019 voldoet SOR aan de afspraken uit het Herstelplan (2014). Hiervoor bestaat veel waardering bij onze interne en externe toezichthouders, stakeholders en de doelgroep van SOR. Conform het gezamenlijke beoordelingskader Aw/WSW blijft de status van bijzonder beheer weliswaar gehandhaafd, maar is SOR een in de kerngezonde organisatie die een groeiende groep ouderen bedient. We zien de toekomst dan ook met veel vertrouwen tegemoet.

Maatschappelijke onderneming

SOR is een maatschappelijke onderneming en als organisatie een speler op het maatschappelijk middenveld (civil society) tussen staat, markt en gemeenschap. Een maatschappelijke onderneming is een semi-publieke organisatie met een maatschappelijke doelstelling. Onze woondiensten bieden wij op bedrijfsmatige wijze aan. Essentieel kenmerk is dat een maatschappelijke onderneming een not for profit organisatie is. Elke mogelijke waardeontwikkeling wordt 100% ingezet voor het maatschappelijke doel en blijft dus in de stichting.

Als woningcorporatie hebben we te maken met thema's zoals beschikbaarheid en betaalbaarheid, de sociale en particuliere woningvoorraad, de huisvesting van bijzondere doelgroepen, maar bijvoorbeeld ook middenhuur. Thema's die soms haaks staan op elkaar en die de feitelijke verbinding of vermenging van tegendelen zoals markt-overheid, publiek-privaat en individueel-samenleving illustreren. Hier komt bij dat we vanuit onze rol als ouderenhuisvester dagelijks werken aan woonoplossingen op het snijvlak van wonen, welzijn en zorg.

Natuurlijke netwerkleader

Vanuit dit hybride karakter en onze rol als ouderenhuisvester in regio Rotterdam zijn we een natuurlijke netwerkleader en verbindende partij bij uitstek. Die kracht zetten we de komende jaren dan ook graag in, want maatschappelijke verantwoordelijkheid neem je samen in vitale coalities. Soms geven we ruimte, soms creëren we ruimte met elkaar, soms vragen wij de ander om ons ruimte te bieden. Zo zijn wij met elkaar in staat passende antwoorden te formuleren op de maatschappelijke vraagstukken rond wonen van vandaag en morgen. Samen met onze partners werken we zo aan woonoplossingen die geen van de organisaties afzonderlijk tot stand had kunnen brengen: 1+1=3.



Ondernemend, dynamisch en adaptief

Onze bedrijfsvoering is gericht op het verder optimaliseren van de financiële ratio's en tegelijkertijd op een betekenisvolle volkshuisvestelijke bijdrage op het gebied van ouderenhuisvesting en toekomstbestendig (woon)zorgvastgoed. Dit vraagt om een organisatie die ondernemend, dynamisch en adaptief is. Waar nodig sturen we de organisatie bij, zodat we optimaal zijn ingericht en voorbereid op de strategische doelstellingen uit dit ondernemingsplan en ons werkveld in een snel veranderende samenleving.

Ontwikkelcorporatie

We zetten een volgende stap. We houden vast en versterken onze kwaliteiten op het gebied van beheer en onderhoud. Hiernaast tonen wij ons veel nadrukkelijker als een ontwikkelcorporatie. Dit betekent enerzijds dat we directe maatschappelijke waarde creëren door de komende jaren concreet de betaalbare woningvoorraad uit te breiden. Anderzijds creëren we indirecte maatschappelijke waarde door samen met partners te werken aan nieuwe producten en diensten die voorzien in de behoeften van ouderen, vandaag en morgen.

Ons netwerk is daarom ook een ontmoetingsplaats, een leergemeenschap voor research & development, waar ambities worden gedeeld en dromen inspireren tot concrete en duurzame veranderingen op het snijvlak van wonen, welzijn en zorg. SOR speelt hierbij nadrukkelijk een rol in het op gang brengen en houden van de interactie en samenwerking. Dit doen we door partijen te mobiliseren en in te zetten op het verbinden van mensen, teams en organisaties.

Missie

Met dit ondernemingsplan geven we een daadkrachtig vervolg aan een periode van herstel, waarbij we blijven sturen op ratio's, de optimalisatie van kasstromen en het aflossen van geborgde leningen. Tegelijkertijd is dit ondernemingsplan een professioneel, creatief en ambitieus antwoord op het urgente maatschappelijke vraagstuk rond ouderenhuisvesting en (woon) zorgvastgoed in regio Rotterdam. We richten ons hierbij onveranderd op de doelgroep ouderen met een beperkt inkomen.

Onze missie:

Een thuisgevoel voor iedereen

in het bijzonder voor (kwetsbare) senioren met een beperkt inkomen

In vogelvlucht 2023-2026

MISSIE

Hier staan we voor:

Een thuisgevoel voor iedereen

in het bijzonder voor (kwetsbare) senioren met een beperkt inkomen.

OPGAVEN

Zo maken we onze missie waar:

1. Duurzaam voldoende beschikbare en betaalbare woningen
2. Hospitality duurzaam geborgd in onze dienstverlening
3. We zijn een duurzame netwerkorganisatie

DOELEN

Wat gaan we doen?

- | | |
|---|---|
| 1. We voegen 500 betaalbare woningen toe. | 6. We implementeren vier Wonen-Welzijn-Zorg (WWZ) clusters. |
| 2. We verbeteren de EFG-labels van 350 woningen. | 7. We ontwikkelen een ketensamenwerking Kennis & Ontwikkeling. |
| 3. We maken de opgave (woon) Zorgvastgoed inzichtelijk en stellen een PvE op. | 8. We ontwikkelen een ketensamenwerking Vastgoedontwikkeling en -onderhoud. |
| 4. We voldoen aan de ratio's. | 9. We ontwikkelen een ketensamenwerking WWZ. |
| 5. We implementeren onze jaarprogramma's cultuur- en organisatieontwikkeling. | 10. We ontwikkelen een ketensamenwerking Maatschappelijke Vraagstukken. |

Woningcrisis

Wonen is een eerste levensbehoefte. Een goed, duurzaam en betaalbaar huis in een leefbare wijk is de basis. Volgens dit kabinet is er sprake van een wooncrisis. Deze kabinetsperiode wil de minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening inzetten op oplossingen. Hiervoor is de Nationale Woon- en Bouwagenda opgesteld.

Deze agenda omvat zes volkshuisvestelijke programma's:

1. Woningbouw; dit programma richt zich op het versnellen van de realisatie van nieuwbouwwoningen tot ca. 100.000 woningen per jaar waarvan tenminste tweederde betaalbare huur of koop.
2. Een thuis voor iedereen; dit programma richt zich op huisvesting van kwetsbaren en bijzondere doelgroepen. Dit programma kent onder andere actielijnen op het gebied van voldoende betaalbare en passende woningen, inzet op preventie en het combineren van wonen, zorg, welzijn en werk.
3. Betaalbaar wonen; dit programma richt zich op de betaalbaarheid van het wonen en een situatie waarbij het voor mensen eenvoudiger wordt om de woonlasten te dragen.
4. Verduurzaming gebouwde omgeving; met dit programma zet het kabinet in op het terugdringen van de energievraag en het verduurzamen van energiebronnen. Dit programma omvat onder andere een gebiedsgerichte aanpak warmtetransitie, de verduurzaming van individuele woningen met een normering om huurwoningen met de slechtste energielabels uit te faseren en innovatie en uitvoeringscapaciteit in de bouw.
5. Leefbaarheid en veiligheid; voorkomen dat kwetsbare gebieden en bewoners verder achterop raken. Dit programma richt zich onder andere op het verbeteren van de fysieke leefomgeving en het vergroten van de veiligheid.
6. Wonen en ouderen; dit programma richt zich op het versnellen van woningbouw met uitgangspunt de realisatie van woningen die aansluiten op de woonwensen van ouderen en op het stimuleren van doorstroming op de woningmarkt, zodat ook andere groepen meer kansen hebben op het vinden van een passende woning.

We hebben bovenstaande prioriteiten van het Rijk verbonden aan de maatschappelijke opgaven in het werkgebied van SOR.

Strategische focus

In dit ondernemingsplan beschrijven wij onze strategie, waarmee SOR de komende vier jaar als sociale ouderenhuisvester invulling geeft aan de woonopgaven rond ouderenhuisvesting in onze regio. Onze strategische focus ligt hierbij op Rotterdam.

Onze ouderen

Rotterdam kent een zogeheten dubbele vergrijzing. Dit betekent dat de groep ouderen een relatief groter aandeel vormt van de totale populatie en dat ook de gemiddelde leeftijd steeds hoger komt te liggen. In 2035 is 1 op de 5 huishoudens in Rotterdam een 65+ huishouden. Het aantal ouderen dat 75 jaar of ouder is neemt met 44% toe, het aantal ouderen zonder kinderen stijgt en er zijn steeds meer ouderen met een mobiliteitsbeperking. Met betrekking tot de huishoudensamenstelling valt op dat het aantal eenpersoonshuishoudens aanzienlijk toeneemt.

Veranderende marktvraag

Tegelijkertijd zien we duidelijk de effecten van de extramuralisering in brede zin. Meer ouderen wonen langer zelfstandig thuis. De vraag naar ondersteuning, zorg en meer intensieve vormen van zorg aan huis nemen toe. Dat geldt ook voor de vraag naar toekomstbestendig zorgvastgoed. In de zorg is echter sprake van een structureel personeelstekort. Hiernaast neemt ook het aantal beschikbare mantelzorgers af. Onze medewerkers krijgen steeds vaker te maken met ouderen met (beginnende) dementie en ouderen in eenzaamheid. Hiernaast zorgt de toegenomen diversiteit onder bewoners voor een toenemende vraag naar meer maatwerk op het gebied van woonwensen, ondersteuning en zorg.

Gebiedsgerichte samenwerking

Het is onze ambitie om de volledige wooncarrière van ouderen te faciliteren door een passende en integrale dienstverlening te bieden. De maatschappelijke urgentie is hoog. Nieuwe organisatorische, beleidsmatige en financiële kaders ten behoeve van een kwalitatief goede en financieel duurzame dienstverlening in de domeinen wonen, welzijn en zorg zijn noodzakelijk. Dit vraagt om een domeinoverstijgende manier van werken. Een manier van werken gericht op concrete projecten, die bijdragen aan een betekenisvol leven voor ouderen en een thuisgevoel. Het liefst via een gebiedsgerichte samenwerking, waarbij ook welzijnspartijen, zorgorganisaties en andere relevante partijen zijn aangesloten.

Nieuwe arrangementen

Deze samenwerking zal zich ook richten op het verbinden en uitwisselen van wat er al is aan faciliteiten en activiteiten en waardoor bestaande arrangementen en dienstverlening completer kan worden gemaakt voor de doelgroep. Het is ook een manier van werken, waarbij we actief kennis en informatie willen uitwisselen tussen de domeinen wonen, welzijn en zorg ten behoeve van de ontwikkeling van nieuwe arrangementen, die beter aansluiten op vragen uit de samenleving. Zo verbinden we mensen, teams en organisaties voor een duurzame toekomst.

Actielijnen ondernemingsplan

Langs de volgende drie actielijnen maken wij onze missie waar:

1. Duurzaam voldoende beschikbare en betaalbare woningen;
2. Hospitality duurzaam geborgd in dienstverlening;
3. Duurzame netwerkorganisatie.

1 Duurzaam voldoende beschikbare en betaalbare woningen

Er is momenteel sprake van een zeer gespannen woningmarkt in regio Rotterdam. De vraag naar levensloopbestendige woningen neemt toe en bestaande woonconcepten sluit niet voldoende aan bij de behoefte van huidige en toekomstige ouderen.

Beschikbaarheid en betaalbaarheid

De beschikbaarheid staat onder druk. De vraag naar zowel betaalbare ouderenhuisvesting als naar toekomstbestendig zorgvastgoed neemt de komende jaren toe. SOR zet daarom in op voldoende geschikte én voor ouderen bestemde woonplekken.

Naast de beschikbaarheid staat ook de betaalbaarheid van het wonen onder druk. De inflatie is opgelopen en de huren en overige kosten zijn gestegen. Voor veel ouderen geldt dat de pensioenen de laatste jaren nauwelijks zijn geïndexeerd. Ook hebben we te maken met een groep ouderen met een niet volledige AOW. De verwachting is dat ook deze groep op zoek gaat naar een sociale huurwoning en dat een aanzienlijk deel van de 65-plussers straks behoort tot de inkomensgroep die in aanmerking komt voor een sociale huurwoning. SOR voegt daarom de komende jaren vooral betaalbare woningen toe in het sociale segment.

Langer thuis akkoord

Meer dan 40 partijen waaronder SOR hebben het Langer Thuis Akkoord 2020-2025 ondertekend. Belangrijk onderdeel van dit akkoord betreft de opgave voor voldoende beschikbare en betaalbare woningen voor ouderen in Rotterdam en de ontwikkeling van woonconcepten die aansluiten bij de behoefte van ouderen.

Dit ondernemingsplan richt zich ook op de drie actielijnen uit dit akkoord, te weten:

1. Meer levensloopbestendige en voor ouderen gelabelde woningen;
2. Langer zelfstandig wonen in de wijk (senior vriendelijke wijken); en
3. Innovatieve woon- en woonzorgconcepten die aansluiten bij de behoefte in de samenleving.



500 betaalbare wooneenheden extra

Onze strategie gaat in de periode van dit ondernemingsplan uit van het toevoegen van 500 eenheden door verdichting en is hiermee ook een antwoord op de schaarse grondposities in Rotterdam. Hiernaast geeft ons plan antwoord op belangrijke vragen van ouderen zelf. Zij geven aan meestal geconfronteerd te worden met een veel hogere huur bij verhuizing, omdat zij vaak lang op eenzelfde adres hebben gewoond en de huur niet is geharmoniseerd. Door vooral woningen toe te voegen in het betaalbare segment spelen we in op deze financiële drempel die veel ouderen ervaren. We verhogen de beschikbaarheid van ouderenwoningen en houden hierbij nadrukkelijk rekening met de betaalbaarheid van het wonen.

De BIG5

Onze strategie, de BIG5, gaat uit van nieuwbouw door:

1. Optoppen (het bouwen bovenop bestaande complexen);
2. Ondertoppen (transformatie van plinten naar woningen);
3. Woningvorming door splitsen;
4. Woning delen (het bij elkaar laten wonen van bijvoorbeeld vrienden, vriendinnen, broers en/of zussen); en
5. Het herontwikkelen van bestaande locaties en het ontwikkelen van nieuwe locaties.

We verkennen hierbij de mogelijkheden voor versneld modulair bouwen. Samen met gemeente Rotterdam kijken we hoe we procedures kunnen versnellen en eventuele knelpunten kunnen oplossen. Eventueel gewenste experimenteerterruimte wordt sinds 2022 geboden door het Experimenteerartikel in de Woningwet en kan worden gebruikt om te bekijken of een bepaalde aanpassing van de regelgeving een bijdrage kan leveren aan het oplossen van een maatschappelijk probleem of een gewenste ontwikkeling kan stimuleren.

We voegen
500 betaalbare
woonplekken toe



Veiligheid en duurzaamheid

Naast beschikbaarheid en betaalbaarheid zijn veiligheid en duurzaamheid thema's met maatschappelijke urgentie. Een heel belangrijke voorwaarde voor het thuisgevoel is veiligheid. Dit onderwerp staat dan ook hoog op de agenda. Ons meerjarenveiligheidsprogramma richt zich op vijf thema's: brandveiligheid, gezondheid en welzijn van bewoners, sociale veiligheid, beheer en bewonersgedrag. De komende jaren voeren wij dit veiligheidsprogramma uit.

Waar nodig verduurzamen wij ons vastgoed en bereiden wij ons voor op gasloos. Waar mogelijk sluiten we complexen aan op het warmtenet. Een investering in duurzame opwekking van energie en/of het gasloos maken van een gebouw moet in principe een sluitende businesscase kennen. Duurzaamheidsinvesteringen laten we samenvallen met levensduur verlengende investeringen, planmatige onderhoudsingrepen of zijn onderdeel van onze strategie rond het toevoegen van ouderenhuisvesting.

Bij het toevoegen van woningen aan onze vastgoedportefeuille, bij transformatie en bij onderhoud zijn duurzaamheid, circulariteit en klimaatadaptatie onderdeel van het programma van eisen. SOR heeft een relatief jonge woningvoorraad en een gemiddeld goede energie-index waarde. Enkele woningen scoren niet goed. De woningen met de slechtste scores gaan we verduurzamen.

**We verbeteren
de EFG-labels van
350 woningen.**

Koploper in zorgvastgoed

De woonconcepten zijn passend bij de uiteenlopende behoeften van ouderen, bieden de mogelijkheid om te blijven wonen in de eigen vertrouwde omgeving met belangrijke voorzieningen in de buurt en met behoud van het eigen sociale netwerk. Doordat ouderen de mogelijkheid krijgen om te verhuizen naar een voor hen geschikte woning, komen er ook woningen vrij die andere doelgroepen weer meer kansen geven op de huidige krappe woningmarkt.

In samenwerking met de gemeente, welzijnspartners en zorgpartijen zetten we in op nieuwe woonconcepten zoals thuisplusflats, volledig pakket thuis, wonen-welzijn-zorg-clusters en seniorvriendelijke wijken. SOR wil voorzien in woonoplossingen voor de volledige levensloop. We anticiperen daarom enerzijds op langer thuis en verdere extramuralisering van verpleeghuizen (somatiek, niet psychogeriatricie), maar anderzijds ook op het duurzaam consolideren van ons bestaand zorgvastgoed. Met betrekking tot ons zorgvastgoed hanteren we een uitgebreid en professioneel afwegingskader met duidelijke beheersmaatregelen.

Maar het consolideren van bestaand zorgvastgoed alleen is niet voldoende. De komende jaren ontstaat er een fors tekort aan verpleegzorgplaatsen in Rotterdam. Om te voorkomen dat de toegankelijkheid van de verpleegzorg in de toekomst ernstig onder druk komt te staan, is nu actie nodig. Juridisch en organisatorisch sorteren we daarom voor via de lokale en landelijke Stuurgroep Zorgvastgoed. Samen nemen we verantwoordelijkheid om ook de toegankelijkheid van de verpleegzorg in de toekomst te borgen. Voor het zorgvastgoed in onze eigen portefeuille betekent dit, dat we dit duurzaam consolideren. Hiernaast zetten we ook nadrukkelijk in op woonzorgvastgoed, waarbij het mogelijk is om intensieve zorg ook in de individuele woonsituatie te bieden.

**We maken de opgave
(woon)zorgvastgoed
inzichtelijk en stellen
een PvE op.**

Financiering

Met betrekking tot het Herstelplan geldt dat het gezamenlijk zorgvuldig wegen van doelen, plannen, investeringen en risico's een belangrijk uitgangspunt is. Investeringsvoorstellen beoordelen we samen op impact en worden gezamenlijk en deels integraal als onderdeel van de portefeuillestrategie gewogen. Het uiteindelijke doel is meervoudig: een verdere verbetering van de ratio's waaraan momenteel nog niet wordt voldaan én invulling geven aan de lokale urgente maatschappelijke opgaven op het gebied van de volkshuisvesting.

We financieren onze ambities uit eigen middelen, verkoop van vastgoed en leningen. Belangrijk uitgangspunt hierbij is de optimalisatie van de prijs-kwaliteitverhouding. De randvoorwaarden voor wat betreft de verkoop van vastgoed hebben wij zorgvuldig vastgelegd in ons verkoopbeleid.

**We voldoen aan
de ratio's.**



Hospitality duurzaam geborgd in dienstverlening

De groep ouderen neemt de komende jaren met ongeveer een derde toe. Daarom besteden we extra aandacht aan betaalbare en voor ouderen geschikte woonplekken en investeren we samen met andere partners in een integraal dienstenaanbod dat oud worden in de eigen wijk mogelijk maakt. Op een manier die ervoor zorgt dat ouderen op een waardige en prettige manier kunnen wonen en zo lang mogelijk mee kunnen blijven doen in onze samenleving. We streven hierbij naar buurten waarin sociale en fysieke kwaliteit samenkomen.

Sociale kwaliteit

Bij sociale kwaliteit gaat het om een robuuste, inclusieve sociale infrastructuur in de buurt waarbij nauw wordt samengewerkt met onder andere welzijn en zorg. Samen vergroten we de zelfredzaamheid van ouderen waardoor langer thuis actief wordt gefaciliteerd. Door samen te werken creëren we laagdrempelig en pragmatisch een prettig, veilig en levensloopbestendig leefklimaat.

Fysieke kwaliteit

Bij fysieke kwaliteit gaat het om woningen, woongebouwen, zogeheten tussenvoorzieningen, verpleeghuizen en in brede zin om seniorvriendelijke wijken. Gelukkig is er steeds meer aandacht voor de positieve effecten van een natuurlijke omgeving op gezondheid, beweging, sociaal contact en zingeving. Het gaat dus net zo goed om een veilige, toegankelijke, uitdagende en inclusieve openbare ruimte. Een publieke ruimte met duidelijke routes die de belangrijkste sociale knooppunten met elkaar verbinden, voldoende bankjes en schaduwrijke plekken kent en groen dat mooi is om naar te kijken, maar ook aanzet tot beweging en tuinieren contact en vertrouwdsheid faciliteert.

Shared value

Vanuit shared value verkennen en implementeren we nieuwe vormen van zorg en ondersteuning die aansluiten bij de behoefte van ouderen, die bijdragen aan langer thuis wonen en aan operationele en financiële uitdagingen gericht op een kwalitatieve en duurzame exploitatie. Samen met gemeente, welzijn, zorg en overige maatschappelijke partners geven we thuis en werken we aan deze integrale dienstverlening. Een dienstverlening die bijdraagt aan de intrinsieke betekenis van wonen, welzijn en zorg.

Onze kernwaarden

Onze dienstverlening bestaat hierbij uit alle interacties en transacties tussen ouderen, bedrijven of instellingen en SOR, maar ook die tussen collega's binnen SOR. We hanteren hierbij vier uitgangspunten die aansluiten op onze kernwaarden:

1. oprecht persoonlijk contact staat voorop (kernwaarde: persoonlijk);
2. samen doen (kernwaarde: betrokken);
3. doen wat we beloven (kernwaarde: duidelijk);
4. groeien vanuit thuisgevoel (kernwaarde: ondernemend).



Hospitality

We willen onze klanten en stakeholders positief verrassen en hun verwachtingen overtreffen. We streven daarom naar een plus op onze dienstverlening, zowel in ons aanbod als in onze benadering van de interne en externe klant. We luisteren zonder oordeel en zoeken een antwoord op de vraag achter de vraag.



We implementeren onze jaarprogramma's cultuur- en organisatie-ontwikkeling.

Het gezamenlijk invulling geven aan deze visie en de vertaling van onze strategie naar de dagelijkse praktijk is een doorlopend proces. Ons meerjarenprogramma hospitality richt zich op de organisatie- en cultuurontwikkeling die hiervoor nodig is en gaat over persoonlijk contact, warme interesse, oprechte aandacht, gastvrijheid, klantgerichtheid, service en comfort. Er is echter geen blauwdruk voor hospitality. Het is de invulling die wij daaraan geven. Het gaat over ons en de cultuur die wij maken. Elke medewerker heeft hierbij een belangrijk aandeel in het programma.

WWZ-clusters

Vanuit de gedachte van hospitality vertalen wij ook de opgave naar gewaardeerde woonconcepten, woondiensten en -producten die aansluiten op de behoefte van onze doelgroep. We werken hierbij gebiedsgericht samen met partners die hier een bijdrage aan kunnen en willen leveren door samen vorm te geven aan wonen-welzijn-zorg-clusters (WWZ-clusters). WWZ-clusters overstijgen het gebouwniveau, maar blijven beperkt tot een schaalniveau dat veelal aansluit op de mobiliteitsmogelijkheden van ouderen.

Een WWZ-cluster omvat niet alleen SOR-gebouwen. Het kan ook gaan om gebouwen van collega-corporaties, welzijnsorganisaties en zorgpartijen. Indien gewenst kunnen bewoners doorstromen naar een meer passende woonvorm en dienstverlening die aansluit op de behoefte van de klant. In de eigen wijk, met vertrouwde voorzieningen in de buurt, behoud van het eigen sociale netwerk en de mogelijke partner nabij.

Het werkdomein van corporaties is met de wijziging van de Woningwet (2022) iets verruimd waardoor er meer mogelijkheden zijn op het gebied van bedrijfsmatig vastgoed (BOG) en maatschappelijk vastgoed (MOG). Deze ruimte kan interessant zijn bij de ontwikkeling van de WWZ-clusters.

We implementeren vier WWZ-clusters (Wonen-Welzijn-Zorg-clusters).



3 Duurzame netwerkorganisatie

De wijze waarop we leven, wonen en werken verandert snel. Dit heeft effect op hoe we verbonden zijn, met elkaar en onze omgeving, hoe we informatie uitwisselen, hoe we invulling geven aan werk, samenwerking en dienstverlening, welke organisatievormen succesvol en effectief zijn en welke juist niet.



Sturen op organisatienetwerken

Steeds meer maatschappelijke waarde wordt gecreëerd in netwerken en steeds vaker worden oplossingen voor complexe problemen gevonden in het domein tussen organisaties. Het werken in organisatienetwerken wordt hiermee steeds belangrijker. SOR wil daarom een duurzame netwerkorganisatie zijn, die succesvol weet te sturen op organisatienetwerken en effectief weet te acteren in deze netwerken, zodat een maatschappelijke outcome kan worden gerealiseerd, die geen van de organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen.

Adaptief en dynamisch

Netwerken zijn actief aan de slag met een opgave die zich ook gaandeweg ontwikkelt. Deze netwerken zelf zijn hiermee ook volop in beweging. De waarde (opgave en gedeelde ambitie), het ontwerp (samenstelling en organisatie van sturing), het functioneren in dagelijkse praktijk (activiteiten en spelregels) en de legitimatie (bestaansrecht en verankering) wijzigen gedurende het bestaan van het netwerk. SOR kenmerkt zich daarom als een adaptieve en dynamische organisatie.

De focus van ons netwerkmanagement ligt enerzijds op het boeken van voortgang en het opleveren van concrete resultaten en anderzijds op het faciliteren van de condities om tot een gezamenlijk resultaat te komen. We optimaliseren daarom de interne en externe condities voor betekenisvol samenwerken. We professionaliseren gericht in opleiding en zetten in op talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid

en het aantrekken en binden van nieuw talent. Het verhogen van netwerkbewustzijn, netwerkbekwaamheid en netwerkleaderschap maken onderdeel uit van de interne cultuur- en organisatieontwikkeling. Dit raakt alle niveaus, bestuurlijk-strategisch, het tactisch-middelmanagement en het professioneel-operationeel niveau.

We realiseren een
ketensamenwerking
Kennis & Ontwikkeling.

Netwerkleider bij uitstek

We zijn omgevingssensitief, open naar onze omgeving en investeren in contact en werkwijzen. Door het hybride karakter en onze werkzaamheden op het snijvlak van wonen, welzijn en zorg, zijn we een netwerkleider bij uitstek. SOR speelt nadrukkelijk een rol in het op gang brengen en houden van de interactie en samenwerking. Dit doen we door partijen te mobiliseren en in te zetten op het verbinden van mensen, teams en organisaties. We hebben een duidelijke eigen richtinggevende visie die is vastgelegd in ons ondernemingsplan. Deze visie helpt ons in de soms ambigue context van netwerken met hierin vertegenwoordigers uit allerlei verschillende domeinen.

Waardecreatie en innovatie

Samen met stakeholders creëren we waarde voor alle stakeholders, inclusief samenleving. Het speelveld van het publieke domein definiëren we dan ook als een driehoek waarin overheden, samenleving én marktpartijen, en niet te vergeten alle hybride maatschappelijke instellingen daar tussenin, aan elkaars waarden kunnen bijdragen. Belangrijke uitgangspunten zijn dat samenwerking leidt tot maatschappelijke waarde door te verbeteren (slimmer te werken), of door te vernieuwen (nieuwe mogelijkheden te ontdekken). We onderscheiden samenwerken in netwerken ten behoeve van de:

- doe-functie (gericht op directe maatschappelijke waarde);
- denk-functie (gericht op indirecte maatschappelijke waarde):
 - / leerfunctie;
 - / innovatiefunctie; en
 - / transformatiefunctie.

We zien ons netwerk dus ook als ontmoetingsplek en leergemeenschap voor research & development en als vehikel voor duurzame verandering door het ter discussie stellen van werkwijze(n) en/of systeem.

We realiseren een ketensamenwerking Vastgoedontwikkeling en -onderhoud.

Of het nu gaat om vastgoedontwikkeling en -onderhoud of het effectief samenwerken in de domeinen wonen, welzijn en zorg. Samen maken we het verschil.



We realiseren een ketensamenwerking Wonen, Welzijn en Zorg (WWZ).

Digitalisering en technologische ontwikkeling

Informatisering & Automatisering (I&A) worden steeds belangrijker. Niet alleen voor onze bedrijfsvoering, ook onze doelgroep weet, al dan niet met hulp van familie of vrienden, de weg naar het internet steeds beter te vinden. De maatschappij digitaliseert en wij haken daar dus bij aan.

Technologische ontwikkelingen hebben effect op onze bedrijfsvoering en dienstverlening. Belangrijke aandachtspunten zijn onder andere continuïteit, stabiliteit en informatiebeveiliging, een modernisering en vereenvoudiging van ons ICT-landschap en de functionele doorontwikkeling van digitale diensten aan onze klanten. Technologische ontwikkelingen kunnen ons helpen om werk anders en effectiever te organiseren. We verkennen bijvoorbeeld de mogelijkheden voor versneld modulair bouwen en door het deels digitaliseren van processen en werkstromen kunnen we tijd winnen, die juist weer wordt besteed aan persoonlijk contact.

Voor wat betreft domotica volgen we de ontwikkelingen in de markt en beperken wij onze rol tot het faciliteren van de aanleg van de benodigde infrastructuur door providers. E-health, de digitale dienstverlening die gebruik maakt van deze infrastructuur, zien wij vooral als een product van onze zorg- en welzijnspartners. Samen zoeken we naar passende efficiënte en effectieve oplossingen die

Doorontwikkelen vanuit de bedoeling

We professionaliseren waar dat nodig is en besteden uit wat kan en wenselijk is. Waar nodig sturen we de organisatie bij. We hebben een brede blik en staan in permanente verbinding met de samenleving, zodat we optimaal zijn ingericht en voorbereid op onze snel veranderende omgeving. Nu en in de toekomst. Uiteraard verliezen we de bedoeling en het perspectief van bewoners hierbij niet uit het oog. Zo verbindt SOR mensen voor een duurzame toekomst en een thuisgevoel voor iedereen.

We realiseren een ketensamenwerking Maatschappelijke Vraagstukken.

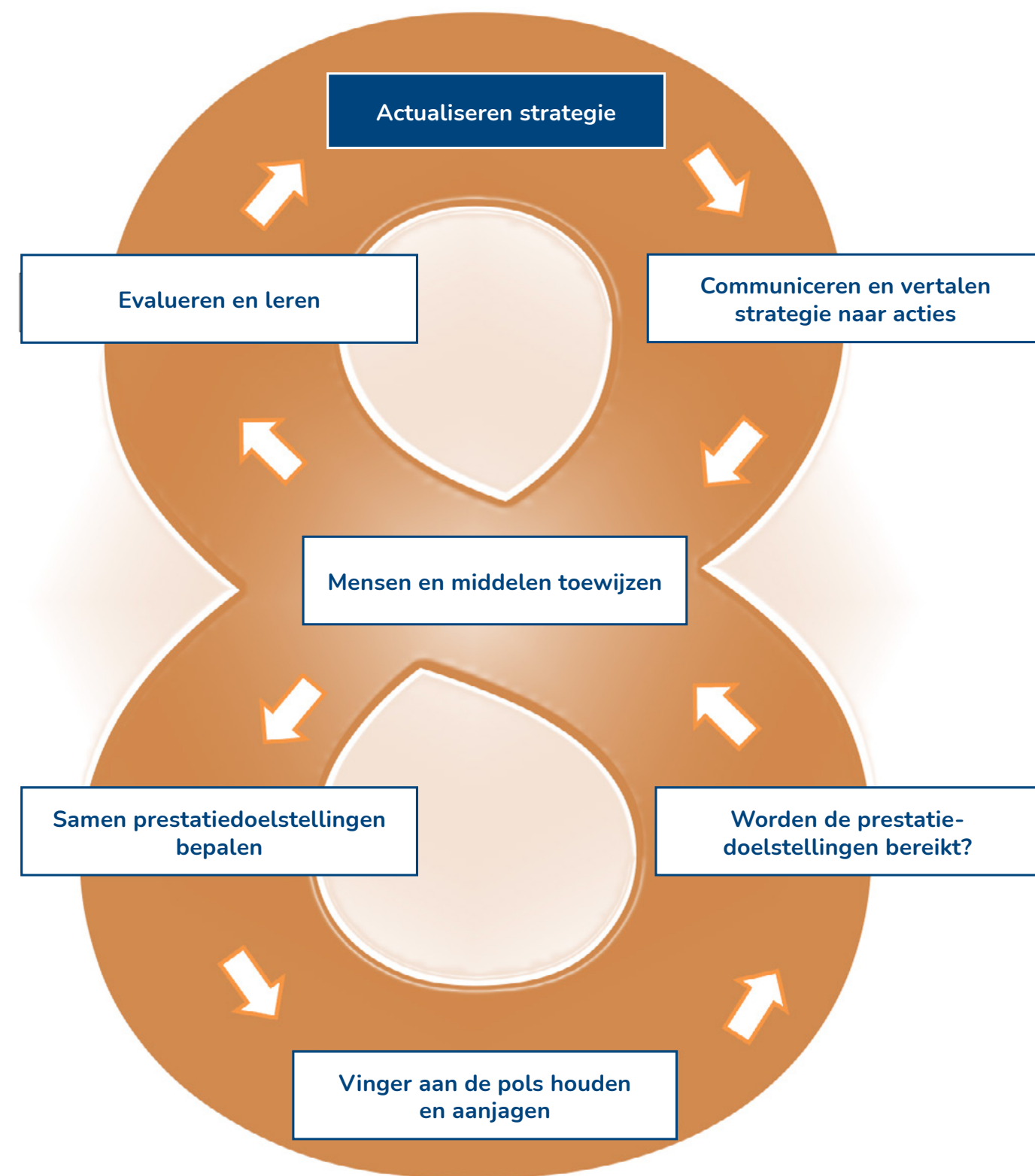
Alles op een rij

	Doelen	Kritische Succes Factoren (KSF-en)	Strategieën	Acties	Kritieke Prestatie-Indicatoren (KPI's)
Ambitie: SOR verbindt mensen voor een duurzame toekomst Missie: Een thuisgevoel voor iedereen, in het bijzonder voor (kwetsbare) senioren met een beperkt inkomen	Duurzaam voldoende beschikbare en betaalbare woningen	Betaalbare woningen toegevoegd	Uitvoeren portefeuillestrategie	Uitvoeren BIG5 Verduurzamen waar haalbaar Circulariteit onderdeel maken van PVE nieuwbouw/ transformatie/onderhoud Brandveiligheid proactief monitoren en borgen (technisch en gedrag)	1. 500 eenheden toegevoegd 2. 350 woningen verbeterd uit EFG-labels
		Koploper zijn in zorgvastgoed	Juridisch en organisatorisch voorsorteren en faciliteren opgave zorgvastgoed	Deelnemen aan stuurgroep en programma langer thuis/ouder en wijzer Onderzoeken gewenste (juridische en organisatorische) structuur	3. Opgave inzichtelijk gemaakt en PvE geformuleerd
		We financieren onze ambities uit eigen middelen, verkoop van vastgoed en leningen.	Optimaliseren kasstromen en verkoop niet- DAEB	Optimaliseren prijs-kwaliteitsverhouding Verkopen conform portefeuillestrategie Sturen op ratio's	4. Aan ratio's voldoen
	Hospitality duurzaam geborgd in dienstverlening	Organisatie ademt hospitality	Uitvoeren meerjarig hospitality programma	Implementeren cultuurontwikkeling Implementeren organisatieontwikkeling	5. Jaarprogramma's cultuur- en organisatieontwikkeling geïmplementeerd
		Wonen, welzijn en zorg integraal geborgd in onze dienstverlening	Vormgeven innovatieve woonzorgclusters	Identificeren behoeften en wensen communities in gebouwen Opzetten netwerkalianties met wonen/ welzijn/zorg Faciliteren breed dienstenpakket WWZ	6. Vier WWZ-clusters geïmplementeerd
	Duurzame netwerkorganisatie	SOR is een adaptieve, ondernemende en innovatieve organisatie en wordt zo (h)erkend	Professionaliseren waar dat nodig is, uitbesteden wat kan	Analyseren (on)mogelijkheden vanuit perspectief van bewoners Innoveren in ICT Uitvoeren alliantiemanagement Zoeken gewenste netwerkpartners Gericht professionaliseren (opleiding, talentmanagement Uitbesteden waar het kan en wenselijk is	7. Ketensamenwerking Kennis & Ontwikkeling gerealiseerd 8. Ketensamenwerking op het gebied van Vastgoedontwikkeling en -onderhoud gerealiseerd 9. Ketensamenwerking Wonen, Welzijn en Zorg (WWZ) gerealiseerd 10. Ketensamenwerking Maatschappelijke Vraagstukken gerealiseerdKetensamenwerking Maatschappelijke Vraagstukken gerealiseerd



Van strategie naar implementatie

De Implementatie is minstens zo belangrijk als de formulering van de ondernemingsstrategie zelf. Dit is hoe wij samen binnen SOR sturen op realisatie.



Bronnen

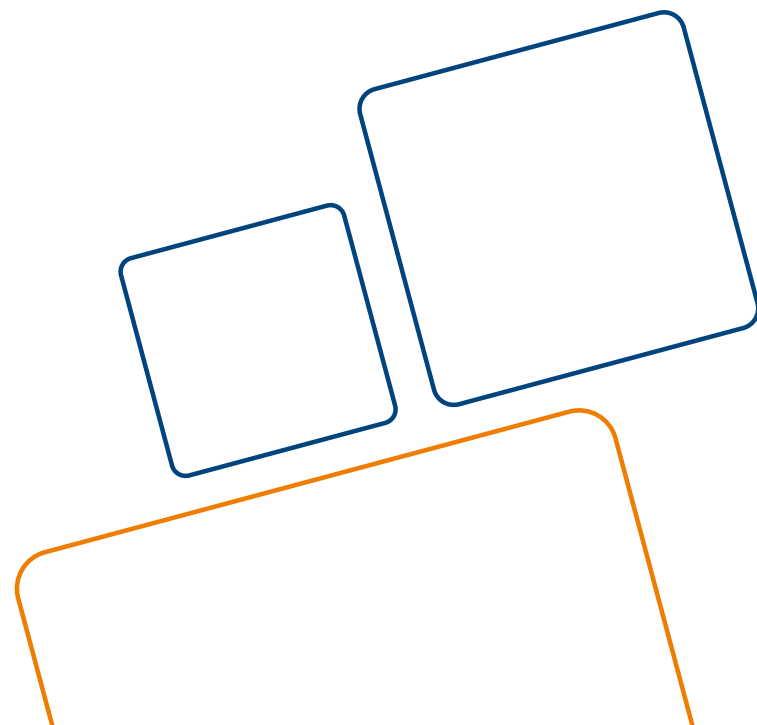
SOR is constant in gesprek met de samenleving. Zo zijn we in constante dialoog met ons Huurdersplatform (HPF), spreken we regelmatig met onze bewonerscommissies en ambassadeurs en staan we in constante verbinding met onze huurders door de inzet van medewerkers in onze gebouwen, verschillende communicatiemiddelen en vormen van bewonersparticipatie.

Onze leden van de Raad van Commissarissen hebben een kritische constructieve houding ten aanzien van het bestuur. De dialogen over de ontwikkeling van de organisatie, onze portefeuillestrategie, de kwaliteit van de interne informatievoorziening en de relatie met stakeholders zijn zeer waardevol. Dit geldt ook voor onze Ondernemingsraad. Het samen met Aw/WSW zorgvuldig wegen van doelen, plannen, investeringen en risico's is een belangrijk uitgangspunt. Investeringsvoorstellen beoordelen we daarom samen op impact en worden gezamenlijk en deels integraal als onderdeel van de portefeuillestrategie gewogen. Zo geven we invulling aan belangrijke maatschappelijke opgaven en werken we tegelijkertijd aan verdere verbetering van de ratio's waaraan nog niet wordt voldaan.

Met de voor onze sector relevante ministeries, de gemeenten waarin we actief zijn, Aedes, Maaskoepel en collega-corporaties praten we over actuele ontwikkelingen, beleidsvraagstukken, kennisuitwisseling en samenwerking. Samen met ouderenbonden en belangenvertegenwoordigers zijn we scherp op ouderenbeleid en meer in het bijzonder ouderenhuisvesting. De behoefte van ouderen staat hierbij voorop. Politieke partijen geven we gevraagd en ongevraagd advies. Met verzekeraars, welzijnspartijen, zorgorganisaties, het zorgkantoor, kennisinstituten en onderzoeksbureaus, ontwerpers en ontwikkelaars en maatschappelijke organisaties zijn we steeds op zoek naar hoe we wonen voor ouderen duurzaam kunnen vormgeven.

Al deze partners en uiteraard onze eigen bevlogen medewerkers dragen dagelijks bij aan onze visie op ouderenhuisvesting. Voor de totstandkoming van dit ondernemingsplan danken wij onder meer:

- Aedes
- Ambassadeurs
- Aw/WSW
- Bewonerscommissies en bewoners
- Collega-corporaties
- Gemeenten waarin wij actief zijn (Brielle, Hoeksche Waard, Krimpen aan den IJssel, Nissewaard, Rotterdam en Westvoorne)
- Huurdersplatform (HPF)
- Kennisinstituten en onderzoeksbureaus
- Maaskoepel
- Maatschappelijke organisaties
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
- Ondernemingsraad
- Ontwerpers en ontwikkelaars
- Ouderenbonden en belangenvertegenwoordigers
- Politieke partijen
- Raad van Commissarissen
- Verzekeraars
- Welzijnspartijen
- Zorgorganisaties
- Zorgkantoor
- Overige partners die wij hebben gesproken maar niet in bovenstaand overzicht zijn opgenomen



Colofon

Heeft u een vraag?

Stel deze gerust via:

T (010) 444 55 55

E contact@sor.nl

Openingstijden klantcontactcentrum

Ma t/m do 08.30 - 17.00 uur

Vrijdag 08.30 - 12.30 uur

Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam

Botersloot 175
3011 HE Rotterdam

Postbus 22260
3003 DG Rotterdam

010 - 444 55 55

contact@sor.nl
www.sor.nl

