

Maatschappelijke Visitatie SOR

Rapportage

Rotterdam, 9 januari 2024

Datum volgende visitatie: 9 januari 2028

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Position paper	2
Recensie	6
Infographic.....	10
1 Maatschappelijke waarde	11
2 Maatschappelijke verankering	24
3 Besturing	27
4 Maatschappelijke capaciteit	30
A: Bestuurlijke reactie	32
B: Onafhankelijkheidsverklaringen	34
C: CVs Visitatiecommissie	35
D: Onderzoeksverantwoording	38

Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Het leveren van maatschappelijke waarde doet de corporatie samen met huurders, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de betreffende maatschappelijke waarde aan te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van een methodiek die is opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De methodiek die wordt gehanteerd is methodiek 7: Samenwerken aan opgaven. Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

De visitatie van SOR

SOR is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Rotterdam, Hoeksche Waard, Krimpen aan de IJssel, Nissewaard en Voorne aan Zee en heeft ongeveer 7.000 woningen in eigendom. SOR heeft Ecorys in 2023 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2019 tot en met 2022. De voorgaande visitatie besloeg de periode van 2015 tot 2018. De visitatiecommissie vanuit Ecorys bestond uit Maarten Nieland, Erik van Ossenbruggen en Tim van Doorn.

Beoordelingssystematiek

De visitatiecommissie beoordeelt de resultaten in het licht van de maatschappelijke opgaven. In methodiek 7 wordt voor de verschillende visitatievelden gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal. De visitatiecommissie geeft voor ieder visitatieveld een beoordeling:

- De corporatie presteert **uitmuntend**, waarbij de visitatiecommissie ziet dat de corporatie op één of meerdere onderwerpen een voorbeeld is voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan verwacht mag worden;
- De corporatie presteert **naar behoren**, doet daarbij wat verwacht mag worden en de visitatiecommissie ziet op een aantal onderwerpen ruimte voor verbetering;
- De prestaties van de corporatie zijn **voor verbetering vatbaar** en de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering;
- De corporatie presteert **onvoldoende** en de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van SOR, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: **Maatschappelijke waarde**, **Maatschappelijke verankering**, **Besturing en Maatschappelijke capaciteit**. De verschillende visitatievelden zijn vervolgens uitgewerkt en voorzien van een waardering van samenwerkingspartners en een beoordeling van de visitatiecommissie. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie, de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren en de onderzoeksverantwoording.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Maarten Hoevenaars voor de prettige samenwerking.

Position paper

Aangenaam SOR

Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (SOR) is één van de weinige categorale woningcorporaties in Nederland en richt zich op de doelgroep ouderen. In tegenstelling tot Habion en Woonzorg Nederland, met vastgoed door heel Nederland, heeft SOR specifiek vastgoed in (de regio) Rotterdam. Dit maakt dat SOR een bijzondere positie inneemt in de stad.

Voor wie we er zijn

Primair is SOR een ouderenhuisvester. 'Een thuisgevoel voor iedereen', dat is de missie waar we iedere dag met elkaar en onze partners vol overtuiging aan werken. Wij richten ons hierbij op 50-plussers en in het bijzonder op de kwetsbare ouderen met een beperkt inkomen en met een mogelijke zorgbehoefte. Iedereen heeft recht op een woning. Dus ook mensen die hulp nodig hebben bij het vinden van een passende woning en die soms extra begeleiding of zorg behoeven. SOR is er dus ook voor bijzondere doelgroepen, waaronder kwetsbare Rotterdammers, statushouders, vluchtelingen uit Oekraïne en dak- en thuislozen.

Als verhuurder bieden we woningen aan in woongebouwen waar mensen prettig en lang zelfstandig kunnen blijven wonen. In deze woningen kunnen onze huurders zorg ontvangen. Het bezit is te typeren als gespreid en courant. Ook is er in de woongebouwen ruimte voor ontmoeting en activiteiten. De dagelijkse voorzieningen zijn op loopafstand in de buurt. Onze welzijns- en zorgpartners leveren ondersteuning voor bewoners die dit wensen. Met een (t)huismeester in ieder woongebouw zijn we altijd in de buurt en kunnen bewoners bij ons terecht met een hulpvraag of gewoon voor een praatje.

In cijfers

SOR is actief in vijf gemeenten: Hoeksche Waard, Krimpen aan den IJssel, Nissewaard, Rotterdam en Voorne aan Zee. SOR heeft totaal 5.261 voor ouderen geschikte woningen. Ook voorziet SOR in ruim 1900 zorg- en verpleegplaatsen, voornamelijk in Rotterdam. Hiernaast heeft SOR Bedrijfsonroerendgoed (108) en Maatschappelijk Onroerend goed (23). De strategische focus van SOR ligt op Rotterdam. 86% van ons bezit ligt in Rotterdam en 14% in de regiogemeenten. Bij SOR werken 72 betrokken en bevoegen medewerkers. De organisatie heeft een eenhoofdig bestuur. De directeur-bestuurder stuurt de managers aan.

Waar komen we vandaan?

Met ziel en zakelijkheid hebben we de afgelopen jaren met elkaar gewerkt aan een vernieuwd en robuust SOR-fundament waarop we verder kunnen bouwen. 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 bewoners. Financieel, organisatorisch en beleidsmatig hebben we onze organisatie steeds meer klaar gemaakt voor de toekomst. 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 gezonde organisatie, die een groeiende groep ouderen bedient.

De verbeterpunten uit de vorige maatschappelijke visitatie hebben we nadrukkelijk opgepakt. We hebben in Rotterdam onze voortrekkersrol op het gebied van ouderenhuisvesting verder versterkt door in te zetten op effectieve samenwerking, strategieontwikkeling met het oog op de opgave rond ouderenhuisvesting en zorggeschikte woonplekken door bestaand zorgvastgoed te consolideren en kwalitatief en kwantitatief concreet zicht te krijgen op de effecten van scheiden wonen en zorg (extramuralisering). Gezien het verloop van ons financieel herstel hebben we onze blik steeds meer

gericht op de toekomst na de realisatie van het herstelplan. Met name op het gebied van een woningvoorraad met toekomstwaarde (betaalbaar, beschikbaar, kwaliteit en duurzaamheid). In het kader van verwachtingsmanagement hebben we meer aandacht besteed aan tijdige en heldere communicatie richting bewoners. Ook hebben we aandacht besteed aan het nog nadrukkelijker betrekken van bewoners bij plannen en projecten.

De volgende stap

We zetten nu een volgende stap. Onze strategie 2023-2026 voorziet in een professioneel, creatief en ambitieus antwoord op het urgente maatschappelijke vraagstuk rond ouderenhuisvesting en (woon)zorgvastgoed in regio Rotterdam. Hierbij hebben we speciale aandacht voor zorggeschikte woningen waar ook zwaardere zorg verleend kan worden, omdat er geen nieuwe intramurale verpleegzorgplekken mogen worden toegevoegd. We houden vast aan onze kwaliteiten op het gebied van beheer en onderhoud. Daarnaast 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 en ons in te zetten voor voldoende en geschikt vastgoed voor ouderen. Anderzijds creëren we indirecte maatschappelijke waarde door samen met partners te werken aan nieuwe producten en diensten die voorzien in de behoeften van ouderen van vandaag én morgen. Ons netwerk is hierbij een ontmoetingsplaats en leergemeenschap voor research & development op het gebied van ouderenhuisvesting.

Waar staan we nu?

SOR is koploper in ouderenhuisvesting en wil dat blijven. 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. 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.

Maatschappelijke resultaten

Met beperkte middelen heeft SOR de afgelopen jaren toch ook volop aan maatschappelijke resultaten gewerkt. Zo maakten we met ons Huurdersplatform en de gemeente Rotterdam prestatieafspraken over de huisvesting van kwetsbare Rotterdammers. Begin 2022 hebben we een voormalige bedrijfsruimte verhuurd aan gemeente Rotterdam. De bedrijfsruimte met 35 kantoor kamers kunnen worden gebruikt voor de opvang van 90 vluchtelingen uit Oekraïne. Bankslapers zijn mensen die niet ingeschreven staan in het basisregister en dakloos zijn geworden. Vooral migrantenouderen vallen steeds meer tussen wal en schip. In 2022 hebben we gebouw III van Sonneburgh verhuurd aan gemeente Rotterdam. In dit gebouw worden 30 bankslapers gehuisvest die met behulp van coaching worden begeleid naar permanente huisvesting.

Op verschillende locaties zijn vastgoedprojecten afgerond of in uitvoering. In 2019 hebben we in samenwerking met Aafje de transitie van de Nieuwe Plantage afgerond. Het in Rotterdam gelegen gebouw is geschikt gemaakt voor zware zorg. Ook werd de transformatie van Siloam van zorg naar wonen afgerond. Het gebouw is volledig verhuurd aan drie zorgpartijen: de Lelie Zorggroep, Pameijer en Zorgcocon. De laatstgenoemde is een zorgondernemer die zich richt op Antilliaanse ouderen met een zorgvraag. In Rotterdam-Ommoord is in woongebouw Te Hoogerbrugge 4 Varenoord geopend. In Varenoord biedt Aafje persoonsgerichte en kleinschalige verpleeghuiszorg aan mensen met dementie en/of geheugenproblemen en een intensieve zorgvraag. In 2021 is het project transformatie Catharina Gasthuis in Brielle opgeleverd. Hier zijn 55 plekken voor zware zorg gerealiseerd met bijbehorende ruimten. Het project Boekholt (Rotterdam Ommoord) is in juli 2021 opgeleverd. De begane grond en eerste verdieping van dit complex zijn volledig getransformeerd. Hier zijn 30 appartementen gerealiseerd. Ook zijn er algemene ruimten die nader kunnen worden ingevuld en is de entree geüpdatet. In het Rotterdamse woongebouw Borghave is bij 235 woningen het enkel glas vervangen voor HR++ in combinatie met het plaatsen van isolerende borstweringen

afgerond. Het project Sonneburgh II voorziet in de realisatie van 64 voor zware zorg geschikte appartementen. De zorgplekken worden ingezet ten behoeve van de verpleging van Korsakov patiënten. Het project is een samenwerking met de Lelie Zorggroep en is in 2022 opgeleverd. In Atrium worden ook in samenwerking met de Lelie Zorggroep 50 plekken gerealiseerd voor zware zorg. Ook de transformatie van Borgsate in samenwerking met Laurens is in uitvoering. De ingreep wordt over meerdere jaren uitgevoerd en betreft het realiseren van 145 voor zware zorg geschikte eenheden. Om ervaring op te doen met het concept Woning Splitsen hebben we in de Charley Toorop Toren als pilot een eerste woning gesplitst.

Gebiedsgericht en domein overstijgend

Het is onze ambitie om de volledige wooncarrière van ouderen te faciliteren door een passende en integrale dienstverlening te bieden. Dit vraagt om een domein overstijgende manier van werken. Een manier van werken gericht op concrete projecten, die bijdragen aan een betekenisvol leven voor ouderen en een thuisgevoel. Dit doen wij via een gebiedsgerichte samenwerking, waarbij ook welzijnspartijen, zorgorganisaties en andere relevante partijen zijn aangesloten.

Mobiliserend en midden in de samenleving

SOR speelt nadrukkelijk een rol in het op gang brengen en houden van de interactie en samenwerking door partijen te mobiliseren en in te zetten op het verbinden van organisaties, teams en mensen. We zijn permanent in gesprek met de samenleving. Zo zijn we doorlopend in 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, het gebruik van verschillende communicatiemiddelen en door de inzet van verscheidene vormen van bewonersparticipatie.

Strategische visie

We hebben een duidelijke richtinggevende visie vastgelegd: 'SOR verbindt mensen voor een duurzame toekomst'. Deze visie geeft houvast in onze dynamische werkomgeving. Langs de volgende drie actielijnen maken wij onze missie waar:

- Duurzaam voldoende beschikbare en betaalbare woningen;
- Hospitality duurzaam geborgd in dienstverlening;
- Duurzame netwerkorganisatie.

Maatschappelijke urgentie

De maatschappelijke urgentie is groot. Er is een wooncrisis. De opgave is indrukwekkend. We moeten versnellen, vermeerderen en verduurzamen. Daarnaast 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 ouderen zonder kinderen stijgt, terwijl we juist steeds meer verwachten van het eigen sociale netwerk van ouderen en er zijn steeds meer ouderen met een mobiliteitsbeperking. Ook valt op dat de diversiteit toeneemt, het aantal eenpersoonshuishoudens groeit en er een relatief groot aandeel ouderen een lage sociaaleconomische status heeft. Meer dan 40 partijen, waaronder SOR, hebben daarom 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.

Ouderen wonen steeds langer thuis en hier is bijgekomen dat een belangrijk deel van de verpleeghuiszorg moet gaan plaatsvinden in de thuissituatie, omdat er van de minister Langdurige Zorg en Sport, Conny Helder, geen intramurale verpleeghuisplaatsen meer mogen worden gerealiseerd. De minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, Hugo de Jonge, lanceerde eind 2022 het volkshuisvestelijk programma 'Wonen en zorg voor ouderen'. Hieruit is

een duidelijke sociale opgave naar voren gekomen met betrekking tot geclusterde woonvormen voor ouderen, waarvan een belangrijk deel dus zorggeschikt moet zijn.

Recent is in Rotterdam een nieuw college van B&W aangetreden, er is een nieuwe wethouder Klimaat, Bouwen en Wonen, een nieuw collegeakkoord. Ook is in regionaal verband en in samenwerking met de provincie Zuid-Holland gewerkt aan een nieuw Regioakkoord en een Woondeal (realisatieagenda). In navolging op de Woondeal komt er een subtafel waar Provincie Zuid-Holland, gemeente(n) en woningcorporaties afspraken gaan maken over ouderenhuisvesting en verpleegzorg.

Hoe geven wij concreet invulling aan de opgave

Onze BIG5 strategie, het toevoegen van wooneenheden door onder meer optoppen, ondertoppen, woning splitsen en woningdelen sluit aan op de wens en noodzaak te versnellen en vermeerderen, maar evengoed op de stedelijke strategie van verdichting. Omdat realisatie sneller mogelijk is en dus resultaten oplevert in de huidige collegeperiode, is onze strategie voor de gemeente extra interessant. Hiernaast richt SOR zich ook op nieuwbouw. Doordat ouderen doorstromen naar een voor hen geschikte woning, komen ook woningen vrij die andere doelgroepen weer meer kansen geven op de huidige krappe woningmarkt. In de komende vier jaar voegen wij 500 betaalbare en voor ouderen geschikte woningen toe. De ambitie is om daarna nog 1500 woningen toe te voegen.

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 laagste scores zijn we aan het verduurzamen.

(Woon)zorgvastgoed

Met betrekking tot de intramurale plekken in het zorgvastgoed geldt, dat SOR de bestaande portefeuille duurzaam consolideert. Deze plekken zijn hard nodig. Maar het consolideren van bestaand zorgvastgoed alleen is niet voldoende. De komende jaren ontstaat er een fors tekort aan verpleegzorgplaatsen in Rotterdam. We hebben daarom speciale aandacht voor nieuwe vormen van (woon)zorgvastgoed, waarbij het mogelijk is om intensieve zorg ook in de thuissituatie te kunnen bieden. We werken hierbij onder andere samen met de landelijke en Rotterdamse Stuurgroep Zorgvastgoed.

Financiering en ratio-ontwikkelingen

We financieren onze ambities uit eigen middelen en verkoop van vastgoed (eventueel in combinatie met externe financiering indien mogelijk en wenselijk). De randvoorwaarden voor wat betreft de verkoop van vastgoed hebben wij zorgvuldig vastgelegd in ons verkoopbeleid. Met betrekking tot het Herstelplan geldt dat het gezamenlijk zorgvuldig wegen van doelen, plannen, investeringen en risico's een belangrijk uitgangspunt is en blijft. Investeringsvoorstellen beoordelen we samen op impact. Het uiteindelijke doel is meervoudig: een verdere verbetering van de ratio's én invulling geven aan de lokale urgente maatschappelijke opgaven op het gebied van de volkshuisvesting.

Recensie

Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (SOR) is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Rotterdam, Hoeksche Waard, Krimpen aan de IJssel, Nissewaard en Voorne aan Zee en heeft ongeveer 7.000 woningen in eigendom. SOR is gespecialiseerd in de huisvesting van ouderen.

In de voor deze visitatie door de bestuurder geschreven position paper wordt ingegaan op de belangrijkste opgaven voor SOR. Hieruit blijkt dat de algehele beschikbaarheid van woningen in de stad Rotterdam erg onder druk staat. Dit geldt ook voor woningen specifiek geschikt voor ouderen. Bovenop het tekort aan woningen, ervaart Rotterdam een dubbele vergrijzing doordat het aandeel ouderen langzaam toeneemt en de levensverwachting stijgt. SOR draagt bij aan deze opgave door in te zetten op het toevoegen van geschikte woningen aan de woningvoorraad, in te zetten op doorstroming en door het langer thuis kunnen wonen voor ouderen te faciliteren. De visitatiecommissie onderschrijft het belang en de relevantie voor de opgaven van SOR.

Voorgaande visitatie

De voorgaande visitatie van SOR is in 2019 uitgevoerd over de jaren 2015 tot en met 2018. De toenmalige visitatiecommissie gaf SOR een aantal aanbevelingen mee. De belangrijkste waren:

- SOR hoopt in 2023 het herstelplan volledig te hebben uitgevoerd. Het is zaak nu al vast te beginnen om na te denken over de toekomst na 2023.
- Koerswijziging van stenen naar wonen vanuit het hart en het thuisgevoel zijn goed verankerd in de organisatie. Buiten de organisatie kan dit imago en de naamsbekendheid nog versterkt worden.
- De commissie heeft veel waardering voor de wijze waarop SOR bewoners aanzet tot en mogelijkheden biedt voor zinvolle tijdsbesteding en een rol in de maatschappij in de vorm van ambassadeurschap. SOR heeft hier al ervaring mee en zou dit instrument nog meer kunnen inzetten als een middel tegen de veelvoorkomende eenzaamheid
- SOR kan nog meer transparant worden door de website te gebruiken voor allerlei wetenswaardigheden die huurders aangaan, zoals de overleggen en vooral de resultaten daarvan. Communicatie blijft altijd een aandachtspunt en diversificatie hierin en gebruikmaking van meerdere kanalen tegelijkertijd kan dit versterken. Dit kan tegelijkertijd meewerken om in plaats van bescheiden wat meer op de voorgrond te treden.
- Het huidige disruptieve tijdsgewricht noopt voor de toekomst tot innovatieve samenwerking met collega corporaties, zorgpartijen maar ook onderwijs.

Huidige visitatie

Tijdens de huidige visitatie is vastgesteld dat SOR met de bovengenoemde punten aan de slag is gegaan. Er is bijvoorbeeld goed nagedacht over de plannen voor de komende periode. Deze zijn in vergaande fasen van voorbereiding en er is ook veel ruchtbaarheid gegeven aan deze plannen. Er zijn bijvoorbeeld tal van flyers en ander informatiemateriaal opgesteld om de zogenoemde BIG5 (zie ook verderop in deze recensie) onder de aandacht te brengen. Ook heeft SOR door het kernpunt 'netwerkorganisatie' duidelijk ingezet op het punt om via innovatieve samenwerking met collega-corporaties en zorgpartijen de opgaven aan te pakken.

SOR kan haar prestaties breder uitdragen

De door de visitatiecommissie gesproken huurdersvertegenwoordiging (HPF), de gemeenten en de overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de prestaties en samenwerking met SOR. Er zijn echter ook vanuit de belanghebbenden kritische geluiden te horen, schijnbaar meer dan in de vorige visitatieperiode. De visitatiecommissie kan zich voorstellen dat er inmiddels

meer onvrede bij de samenwerkingspartners is ontstaan over de beperkte investeringscapaciteit van SOR (in het licht van het verscherpt toezicht en de bijzonder beheer status, meer hierover op pagina 8).

Bij de bespreking van deze geluiden met SOR is het de visitatiecommissie opgevallen dat in veel gevallen bij belanghebbenden andere indrukken over de prestaties bestaan dan bij SOR. Het HPF is bijvoorbeeld van mening dat SOR zich beter kan verdiepen in de leefbaarheidsproblematiek in haar gebouwen, terwijl SOR vindt dat men heel veel doet om hier goed van op de te hoogte te zijn én ook concrete acties neemt om de leefbaarheid op peil te houden. Ook valt het op dat niet alle prestaties bij de belanghebbenden bekend zijn. Een ander voorbeeld speelt op het gebied van samenwerken en het ontwikkelen van innovatieve concepten. Ondanks aantoonbare inspanningen en prestaties krijgt SOR dan de tip om hierop in te zetten. In die zin is het aandachtspunt uit de voorgaande visitatie nog niet geheel verholpen. De visitatiecommissie vindt dit jammer omdat SOR zich in veel gevallen tekortdoet. Uiteraard neemt het voorgaande niet weg dat ook SOR zich ook kan verbeteren. Het is daarom verstandig het gesprek met de belanghebbenden aan te blijven gaan over de gegeven opmerkingen en te bespreken hoe deze kunnen worden opgelost.

Corona heeft grote impact gehad

De huidige visitatie beslaat de jaren 2019 tot en met 2022. Dit betekent dat de visitatieperiode de Coronapandemie heeft omvat. De beperkingen door Corona zijn ingrijpend geweest voor iedereen in Nederland. Voor SOR hebben de beperkingen echter door de kwetsbaarheid van haar doelgroep nog extra implicaties gehad. De bewoners van SOR behoren immers tot de meest kwetsbare groepen, waar ook veel angsten en onzekerheden speelden in de Corona-periode. Het hier goed mee omgaan heeft veel gevraagd van de inzet van medewerkers van SOR.

De visitatiecommissie waardeert het dat SOR zich niet heeft neergelegd bij de situatie en op zoek is gegaan naar manieren om binnen de beperkingen toch van toegevoegde waarde te zijn voor haar bewoners. Er zijn daarom in die periode veel mooie initiatieven ondernomen die vooral gericht waren op de mens achter de bewoners. Zo goed en zo kwaad als het kon, zijn plannen doorgezet waar dat maar enigszins mogelijk was. Hierdoor is ook tijdens de Corona-periode volop ingezet op samenwerking, de huurder centraal stellen en is men ook doorgaan met het aanpassen van het beleid van SOR op de ontwikkelingen op het gebied van Wonen, Welzijn en Zorg.

SOR is voorloper bij ontwikkelingen in ouderenhuisvesting

De visitatiecommissie heeft SOR leren kennen als een corporatie die graag voorloopt bij het nadenken en uitwerken van ontwikkelingen. Vanuit haar specialistische kennis en ervaring met Ouderenhuisvesting is SOR regelmatig op een positieve manier 'eigenwijs' en komt met vooruitstrevende plannen vanuit een ondernemende instelling. SOR is bijvoorbeeld voorloper in vele zaken zoals ontwikkelingen in de samenwerking tussen wonen, welzijn en zorg (WWZ) waarvoor de SOR-methode wordt ingezet, evenals Thuismeester en Thuissteams en Veilig Wonen.¹ Bij dit laatste onderwerp speelt dat dit voor met name de oudere bewoners een heel belangrijk punt is. SOR heeft daarom een afwegingskader met actieplan opgesteld waar men het meest doelmatig veiligheid in de gebouwen kan borgen. Ook is een Task Force Veiligheid ingesteld die onder andere voorlichting aan huurders door brandweer en de plaatsing van brandveilige scootmobielboxen heeft gefaciliteerd.

Tegelijkertijd probeert SOR ook in samenwerking met andere partijen tot resultaten te komen. De kern van het verhaal is voor SOR om aan de ene kant de verbinding te zoeken en aan de andere

¹ De SOR-methode is een methode om een complex in te richten waarbij integraal wordt rekening gehouden met de behoeften van senioren op diverse vlakken (zorgverlening, nabijheid tot voorzieningen, ontmoeting, veiligheid, duurzaamheid enzovoort). De Thuismeester is vergelijkbaar met een complexbeheerder, en ziet toe op het thuisgevoel van de bewoners.

kant toch ook vrij te zijn in de te maken keuzes. Bij SOR noemt men dit: 'Vrij en toch in verbinding' en ziet men het als haar kracht. De visitatiecommissie wil als aandachtspunt meegeven dat SOR ervoor moet waken in haar vrijheidsdrang niet te ver weg te lopen van andere partijen, waardoor uiteindelijk het houden van de verbinding lastiger wordt. Met de eerder genoemde onduidelijkheden over beleid of onbekendheid met prestaties als resultaat. Ook kunnen belanghebbenden dan minder invloed op het beleid van SOR ervaren dan in werkelijkheid vanuit SOR de intentie is.

SOR heeft ingezet op wendbaarheid

Wat de visitatiecommissie verder is opgevallen is dat SOR veel aandacht geeft aan het wendbaar maken en houden van de organisatie en haar medewerkers. Het meerjaren organisatie- en cultuurprogramma beslaat het motto: 'Als medewerkers zich thuis voelen bij SOR, komen onze bewoners thuis;', maar begint met thuiskomen voor medewerkers. Hier zit een duidelijke gedachte achter die SOR als volgt uitlegt: "Net als in een vliegtuig bij zuurstoftekort zorg je eerst goed voor jezelf, zodat je een ander kunt helpen". Het is met andere woorden de combinatie van aandacht voor de bewoner en voor de medewerker die belangrijk is. Intern wordt dit door SOR aangeduid als 'hard met een d' (projecten) en 'hart met een t' (aandacht voor de mens). SOR maakt dit operationeel door projecten te organiseren die zowel organisatorisch van aard zijn als ook cultureel.

De situatie van verscherpt toezicht is tot een einde gekomen, maar heeft uiteraard invloed gehad

Zoals ook tijdens de voorgaande visitatie al is benoemd, stond SOR sinds november 2014 onder verscherpt toezicht in verband met onder andere de hoogte van de financiële ratio's en de risico's van het zorgvastgoed. SOR heeft toen een herstelplan ingediend en heeft gestuurd op het zo snel mogelijk voldoen aan de ratio's van de Aw. Als gevolg van de inspanningen is eind november 2023 de situatie van verscherpt toezicht beëindigd. Mogelijk zal het bijzonder beheer door het WSW vanaf 2025 worden opgeheven.

Uiteraard heeft deze situatie invloed gehad op de prestaties en mogelijkheden van SOR – . De afgelopen jaren heeft SOR telkens moeten zoeken naar een balans tussen de volkshuisvestelijke ambities en het financieel herstel. Tijdens de visitatieperiode heeft SOR bijvoorbeeld netto geen woningen toegevoegd aan de woningvoorraad. Wel heeft SOR de BIG5 strategie ontwikkeld, met 5 verschillende oplossingen voor het woningtekort in Rotterdam – naast traditionele nieuwbouw gaat het om optoppen (extra woonlaag op een bestaand pand), ondertoppen (extra woonlaag onderin een bestaand pand), woningsplitsen en woningdelen.

De visitatiecommissie vindt dit een zeer creatieve en vernieuwende werkwijze, waarmee ze zich als één van de koplopers van dit moment heeft getoond en waar zelfs de grote corporaties in ons land wat van kunnen opsteken. Het blijken veelbelovende aanpakken te zijn, maar ook zeer complex, bijvoorbeeld door beperkingen in wet- en regelgeving, door bouwkundige aandachtspunten en door de businesscase. SOR heeft gedurende de visitatieperiode ervaring opgebouwd die hopelijk tot een toolbox kan gaan leiden, waarmee SOR zelf zo'n 500 woningen wil realiseren de komende jaren. En waarmee SOR hopelijk andere corporaties kan inspireren om soortgelijke activiteiten te ontplooiën in deze tijden waarin traditionele nieuwbouw op braakliggende terreinen een steeds minder bereikbare mogelijkheid is geworden. Ook heeft SOR de focus gelegd op het ombouwen van verzorgingstehuizen naar woon-zorgcombinaties.

De visitatiecommissie vindt het knap dat SOR tijdens de periode van verscherpt toezicht en bijzonder beheer volop ambities heeft getoond en ondanks de mindere financiële ruimte concrete plannen is gaan ontwikkelen. Deze zijn in het ondernemingsplan 2023- 2026 'SOR verbindt mensen voor een duurzame toekomst' opgenomen:

- Duurzaam voldoende beschikbare en betaalbare woningen;
- Hospitality duurzaam geborgd in dienstverlening;
- Duurzame netwerkorganisatie

SOR levert maatschappelijke waarde

Het maken van keuzes is samen gegaan met een omwenteling van aandacht voor stenen naar aandacht voor mensen. Vanuit die gedachte zijn scherpe keuzes gemaakt over wie de klanten zijn, welke producten en diensten SOR wil bieden en hoe men het best kan inspelen op de veranderende wensen en behoeften van de bewoners.

SOR heeft inmiddels ook de aanzet gegeven voor de volgende stap, waarbij men vasthoudt aan de kwaliteiten op het gebied van beheer en onderhoud en tegelijkertijd zich veel nadrukkelijker als een corporatie met maatschappelijke impact wil profileren.

De visitatiecommissie waardeert het dat SOR haar betekenis probeert uit te drukken in het creëren van maatschappelijke waarde. Er wordt directe maatschappelijke waarde gecreëerd door de komende jaren concreet de betaalbare woningvoorraad uit te breiden. Ook wordt indirecte maatschappelijke gecreëerd door samen met partners te werken aan nieuwe producten en diensten die voorzien in de behoeften van ouderen, vandaag en morgen. Via het netwerk wordt ingezet op het bieden van een ontmoetingsplaats en het zijn van een leergemeenschap voor research & development op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Dit borgt ook het leveren van toekomstige maatschappelijke waarde.

Richting de toekomst

De visitatiecommissie heeft SOR leren kennen als een corporatie met zeer bevolgen en bij de doelgroep ouderen betrokken bestuur, medewerkers en RvC. Het is daarom heel positief dat na jaren van terughoudendheid door financiële beklemming SOR mogelijk in 2025 als het ware een nieuwe start kan maken. De plannen hiervoor zijn de afgelopen jaren al ontwikkeld en hebben ook een behoorlijk ambitieniveau. SOR heeft bovendien goed voorgesorteerd op de veranderingen in de opgaven en tijdig gewerkt aan de wendbaarheid van de organisatie. Zowel in de structuur als in de capaciteiten en kwaliteiten van medewerkers. De visitatiecommissie is daarom van mening dat alle randvoorwaarden goed zijn ingevuld en dat SOR werk kan gaan maken van haar voornemens. Om haar hierbij te helpen wil de visitatiecommissie wil SOR een aantal punten meegeven voor de beleidsagenda.

- Wees je voortdurend bewust van het feit dat ondanks geleverde inzet, prestaties en voornemens toch niet goed in de hoofden van belanghebbenden zijn geland. Blijf daarom bij herhaling benadrukken waar SOR voor staat, wat men wil bereiken, wat men heeft gedaan.
- Waak er voor dat bij het afstemmen van de vrijheid in verbinding de rol van de belanghebbenden in de samenwerking duidelijk is. Blijf hierbij ook wederkerigheid benadrukken.
- Ga met volle kracht vooruit bij het uitvoeren van de strategie, met name de BIG5 en behoud tegelijkertijd de aandacht voor het ontwikkelen en uitvoeren van innovatieve woonconcepten.

Maatschappelijke visitatie

SOR 2019 – 2022

SOR is een ouderenhuisvester in de regio Rotterdam met ca. 5.200 zelfstandige eenheden en 1.900 intramuraal eenheden voor verzorging en verpleging.



Maatschappelijke waarde is 'naar behoren'

Naar behoren

- SOR heeft goed gepresteerd ten aanzien van leefbaarheid / hospitality en de aandacht voor bijzondere doelgroepen. De prestaties rondom betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit zijn naar behoren. De ambities die met het BIG5 concept zijn ontwikkeld, verdienen een groot compliment.
- De belanghebbenden van SOR zijn wisselend tevreden over de maatschappelijke prestaties van SOR. Zij vinden met name de kwaliteit van de zorgcomplexen en de betaalbaarheid een aandachtspunt.



Maatschappelijke verankering is 'naar behoren'

Naar behoren

- De relatie met de huurdersvertegenwoordiging is zeer goed; er is sprake van veel wederkerigheid.
- Onder de gemeenten is er vooral goed contact met gemeente Rotterdam; de overige gemeenten geven aan weinig tot geen contact met SOR te hebben. Dit is begrijpelijk gezien het geringe bezit aldaar.
- De samenwerking met de overige belanghebbenden is wisselend. De collega-corporaties zijn overwegend positief over SOR, waar de zorgorganisaties een onvoldoende constructieve partner zien in de SOR.
- SOR is niet alleen lokaal/regionaal verankerd, maar ook in landelijke woon-zorgverbanden.



Besturing is 'goed'

Goed

- De besturing van de SOR volgt de beleidsachtbaan en is gelaagd – van ondernemingsplan naar thematische beleidsdocumenten en verdere doorvertaling naar jaarschijven en doelen per team en medewerker. Deze laatste stap gebeurt niet meer op papier, maar in werksessies. SOR leerde dat dit effectiever is.
- De prestatie monitoring op KPI-niveau kan nog iets integraler ten aanzien van strategische KPI's en prestatieafspraken. Positief is het evalueren en leren van projecten.



Maatschappelijke capaciteit is 'goed'

Goed

- SOR was gedurende de visitatieperiode nog onderwerp van verscherpt toezicht van Aw en bijzonder beheer bij WSW. SOR heeft hard gewerkt aan de uitvoering van het herstelplan. Vanaf eind november 2023 valt SOR weer onder het regulier toezicht. Naar verwachting volgt het bijzonder beheer in 2025.
- SOR heeft veel inzet gepleegd om te waarborgen dat het concept 'hospitality' – wat eigenlijk aan de huurder wordt aangeboden – ook volledig geïntegreerd is in de mindset op de werkvloer. De visitatiecommissie ziet een professionele uitvoerende organisatie in de SOR.



SOR is een ouderenhuisvester met 'hart en hard'

De visitatiecommissie heeft SOR leren kennen als een toegewijde, categorale ouderenhuisvester. SOR handelt vanuit hart voor ouderen: met zorg en liefde, en met aandacht voor gastvrijheid en ontmoeting. Dit noemt SOR het concept 'hospitality'. Tegelijkertijd is SOR een huisvester met veel professionaliteit op het gebied van vastgoed ('hard'). Met de ontwikkelde BIG 5 strategie waaronder ook creatieve en vooruitstrevende technieken als optoppen behoren, toonde SOR zich een koploper. Dit is een bijzondere prestatie, in de context van de status van verscherpt toezicht en bijzonder beheer. De komende jaren staan in het teken van het waarmaken van de ambities en creativiteit.



Aandachts- en verbeterpunten voor SOR

1

Wees je voortdurend bewust van het feit dat ondanks geleverde inzet, prestaties en voornemens toch niet goed in de hoeden van belanghebbenden zijn geland. Blijf daarom bij herhaling benadrukken waar SOR voor staat, wat men wil bereiken, wat men heeft gedaan.

2

Waak er voor dat bij het afstemmen van de vrijheid in verbinding de rol van de belanghebbenden in de samenwerking duidelijk is. Benadruk wederkerigheid.

3

Ga met volle kracht vooruit bij het uitvoeren van de strategie, met name de BIG5 en het ontwikkelen en uitvoeren van innovatieve woonconcepten.

1 Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporatie, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven beoordeeld en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarderen. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de woningcorporaties, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd.

De visitatiecommissie heeft in samenspraak met SOR zes opgaven geselecteerd (zie tabel 1.1):

Tabel 1.1 – Opgaven maatschappelijke waarde

Nr.	Opgaven	Oordeel
1.	Beschikbaarheid van de woningvoorraad	Naar behoren
2.	De betaalbaarheid van de woningvoorraad	Naar behoren
3.	De duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad	Naar behoren
4.	Wonen en zorg	Naar behoren
5.	Bijzondere doelgroepen	Goed
6.	Leefbaarheid	Goed

1.1 Opgave 1: Beschikbaarheid van de woningvoorraad

1.1.1 De opgave en de prestaties

De algehele beschikbaarheid van woningen in de stad Rotterdam staat erg onder druk. Dit geldt ook voor woningen specifiek geschikt voor ouderen. Bovenop het tekort aan woningen, ervaart Rotterdam een dubbele vergrijzing doordat het aandeel ouderen langzaam toeneemt en de levensverwachting stijgt. SOR draagt bij aan deze opgave door in te zetten op het toevoegen van geschikte woningen aan de woningvoorraad, in te zetten op doorstroming en door het langer thuis kunnen wonen voor ouderen te faciliteren.

Tijdens de visitatieperiode heeft SOR netto geen woningen toegevoegd aan de woningvoorraad. Wel heeft SOR de focus gelegd op het ombouwen van verzorgingstehuizen naar woon-zorgcombinaties. Over de visitatieperiode bleef het aantal 50+woningen wat SOR bezit nagenoeg gelijk op 5.233 woningen en nam het aantal verzorging- en verpleging eenheden iets af naar 1.920 woningen.

BIG5

Richting de toekomst wil SOR woningen toevoegen aan de woningvoorraad aan de hand van de BIG5 strategie. Deze strategie is in leven geroepen ten tijde van de vorige bestuurder en heeft een belangrijke plaats in de koers van SOR. De BIG5 houdt in dat op vijf verschillende wijzen woningen worden toegevoegd, namelijk door:

1. Optoppen, het toevoegen van een woninglaag bovenop bestaande bouw;
2. Ondertoppen, het toevoegen van een woninglaag onder bestaande bouw;
3. Woningssplitsen, de herindeling vastgoed om tot meerdere losse woningen te komen;
4. Woningdelen, meerdere bewoners in één woning;
5. Nieuwbouw.

Specifiek voor het woningdelen en woningsplitsen liet SOR in 2022 een onderzoek uitvoeren, om de potentie van deze vormen goed in kaart te brengen. Bijna één op de zes huurders van SOR gaf aan interesse te hebben in het krijgen van een kleinere woning op dezelfde plek, en één op de vijf huurders gaf aan geïnteresseerd zijn in het delen van hun woning. Redenen die worden gegeven zijn sociale contacten, financiën, zorg en veiligheid. Met het concept woningdelen voor ouderen won SOR ook een award in 2022, zijnde de eerste Doorstroom Award van Provincie Zuid Holland. Ook voerde SOR een pilot uit met woningsplitsen in de Charley Toorop Toren in Nesselande.

Figuur 1.1 Charley Toorop Toren in Nesselande, waar optoppen wordt voorbereid en woningsplitsen gerealiseerd is



Over de visitatieperiode heeft SOR in totaal 139 woningen gerealiseerd. Voor de komende vier jaar is de verwachting dat zo'n 500 woningen aan de hand van BIG5 worden gerealiseerd, met daarna nog 1.500 woningen op de lange termijn.

Langer thuis wonen

Mede door overheidsbeleid, wonen ouderen tegenwoordig en in de komende jaren langer thuis. SOR draagt bij aan deze opgave door het realiseren van langdurig geschikte woningen (door middel van de BIG5), maar daarnaast ook door zich in te zetten op seniorvriendelijke wijken en het verkennen en uitwerken van nieuwe woonconcepten tussen zelfstandig wonen en zorgaanbieders. Deze drie sporen zijn onderdeel van het Langer Thuis Akkoord 2020-2025, dat SOR samen met 40 marktpartijen, corporaties, zorg- en welzijnspartijen, ouderenbonden en de gemeente Rotterdam ondertekende. Dit akkoord draagt bij aan de beschikbaarheid van de woningvoorraad doordat deze beter wordt afgestemd op de demografische verandering in Nederland, maar besteedt ook aandacht aan welzijn, wonen en zorg.

Doorstroming

De doorstroming van ouderen naar langdurig geschikte woningen in Rotterdam heeft op haar beurt ook weer gevolgen voor de rest van de woningmarkt. Wanneer ouderen hun huidige (grotere) woning verruilen voor een passende woning, kan een verschuiving optreden in de beschikbaarheid van woningen voor de reguliere huurder. Het toevoegen van langdurig geschikte zelfstandige huurwoningen voor ouderen aan de woningvoorraad draagt hieraan bij. Daarnaast startte SOR in

2021 een samenwerking met Woonstad en Havensteder rond doorstroming. Dit betreft een pilot waarin voor uiteindelijk 300 Rotterdamse ouderen een geschikte doorstroomwoning gezocht wordt.

1.1.2 De waardering door de samenwerkingspartners

Huurdersvertegenwoordiging HPF

Het HPF vindt de BIG5 strategie goed. Het platform ziet dat SOR tegen regelgeving en uitblijvende vergunningverlening (gemeente Rotterdam en Belastingdienst) aanloopt om woningsplitsing en woningdeling mogelijk te maken. Ook ziet ze dat SOR wil gaan handelen op het feit dat ouderen die samenwonen nog een woning bezet houden. Zo komt er ruimte voor doorstroming.

Gemeenten

De gemeente Rotterdam beoordeelt de inspanningen voor de beschikbaarheid als voldoende. De gemeente vindt zowel het optoppen als de hele BIG5 erg innovatief. Deze koers past binnen de bestaande kaders om toch de opgave die in Rotterdam ligt te verwezenlijken. De gemeente ziet de komende jaren graag daadkracht van SOR in de realisatie van de BIG5-strategie. Tegelijkertijd moet er binnen Rotterdam meer vrijesectorwoningen gebouwd worden, dus wil de gemeente ook aan SOR meegeven dat zij ook in de omliggende gemeenten woningen kan realiseren.

Gemeente Hoeksche Waard, Krimpen aan den IJssel, Nissewaard en Voorne aan Zee beoordelen de inzet van SOR op beschikbaarheid als goed. In Voorne aan Zee, Krimpen aan den IJssel en Nissewaard is de aanwezigheid van SOR beperkt, maar naar tevredenheid van de gemeenten. De opgave in de Hoeksche Waard is in lijn met het landelijke beeld: toevoegen van betaalbare woningen voor kleinere huishoudens en voor ouderen. Richting de toekomst ziet de gemeente mogelijkheden voor SOR om in de gemeente Hoeksche Waard nog aanvullend bij te dragen aan het realiseren van deze opgave.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zien dat SOR op het gebied van beschikbaarheid erg wordt beperkt wegens financiële mogelijkheden. BIG5 wordt gezien als een creatief voorbeeld van hoe hier toch aan gewerkt kan worden en over de marketing van deze strategie wordt dan ook waardering uitgesproken. De daadwerkelijke hoeveelheden woningen die door SOR zijn toegevoegd aan de voorraad zijn niet bekend bij de gesproken partijen. Wel ervaart een zorginstelling dat SOR wat meer onderscheidend kan zijn in het opzoeken van samenwerking met ouderenzorg. Bijvoorbeeld op het gebied van conceptontwikkeling wordt SOR niet veel gezien.

1.1.3 De reflectie van SOR

Het is goed te zien dat het Huurdersplatform en de gemeente Rotterdam achter onze plannen voor de BIG5 staan. Hierin vinden we elkaar in een constructieve samenwerking. Ook geven we blijk van de intentie tot samenwerken in het totale dienstenaanbod voor huurders op het gebied van Wonen, Welzijn en Zorg. Hiervoor zijn diverse initiatieven in samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties en overige partners tot stand gekomen, die in de toekomst verder zullen worden uitgebreid.

1.1.4 De beoordeling door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de inzet van SOR op het thema beschikbaarheid als 'naar behoren'. Gezien de financiële situatie van de afgelopen vier jaren is het begrijpelijk dat SOR weinig nieuwbouwwoningen aan de woningvoorraad heeft toegevoegd. Tegelijkertijd vindt de visitatiecommissie de aanpak van de BIG5 vernieuwend en innovatief: een mooi voorbeeld van hoe men creatief met beperkte middelen kan omgaan. Plannen als woningsplitsen en optoppen zijn veelbelovend richting de toekomst.

1.2 Opgave 2: De betaalbaarheid van de woningvoorraad

1.2.1 De opgave en de prestaties

Ook de betaalbaarheid van sociale huurwoningen voor ouderen staat in Rotterdam onder druk. Ouderen leven langer, hebben minder kinderen om op terug te vallen en worden tegelijkertijd meer afhankelijk van hun eigen sociale netwerk. Daarnaast geeft SOR aan dat het opvalt dat een relatief groot gedeelte van de ouderen een lage sociaaleconomische status heeft. SOR draagt bij aan deze opgave door huurverhoging te beperken en in te zetten op het voorkomen van schuldenproblematiek.

Huurveranderingen

Woningcorporaties moeten zich houden aan wet- en regelgeving bij het doorvoeren van huurwijzigingen. Tijdens de visitatieperiode heeft SOR gemiddeld de huren minimaal verhoogd met de inflatie. Tot en met 2021 was de wettelijke toegestane ruimte om met de inflatie +1% te verhogen. Deze ruimte werd gezien de financiële situatie van SOR in de jaren 2020 en 2019 ook gebruikt. De huurprijs van woningen in de vrije sector is telkens met de maximaal beschikbare ruimte verhoogd. In 2021 paste SOR de eenmalige wet huurverlaging toe voor 575 huurders, waardoor zij een huurbedrag van €633,25 gingen betalen, conform de geldende aftoppingsgrens. SOR heeft bij de huuraanpassingen van zorgpartijen maatwerk toegepast.

Schuldenproblematiek

Het beleid van SOR voor schuldenproblematiek is gericht op vroeg signaleren. Anno eind 2022 heeft SOR 58 huurders met een betalingsregeling. Om uitzetting van huurders te voorkomen past SOR ook een 'Vangnet' regeling toe, waarbij bijvoorbeeld de rekenhuur wordt verlaagd zodat de huurder in aanmerking komt voor huurtoeslag. Ook biedt SOR betalingsregelingen wanneer huurders in de financiële problemen dreigen te komen. Tijdens de visitatieperiode werd de 'Vangnet' regeling voor 12 huurders toegepast. Daarnaast heeft SOR een noodfonds ter beschikking gesteld voor huurders die er financieel niet meer uitkomen, waarvan zo'n 3 á 4 huurders per jaar gebruik maakten. Deze regelingen hebben bijgedragen aan het verlagen van de hoeveelheid huisuitzettingen.

Werkgroep Betaalbaarheid

SOR is samen met de andere Rotterdamse woningcorporaties en het Rotterdams College onderdeel van de werkgroep Betaalbaarheid. Binnen deze werkgroep wordt kennis en informatie uitgewisseld over het voorkomen en verminderen van schulden en armoede.

1.2.2 De waardering door de samenwerkingspartners

Huurdersvertegenwoordiging HPF

Het HPF is enerzijds ontevreden met de huurverhogingen van SOR, maar heeft anderzijds ook begrip voor de financiële situatie van SOR met betrekking tot het verscherpt toezicht en bijzonder beheer. Het HPF is blij te zien dat er in het huurprijsbeleid wordt gedifferentieerd en dat de meest kwetsbare huurders zijn ontzien.

Gemeenten

De gemeente Rotterdam beoordeelt de inzet van SOR op betaalbaarheid als voldoende omdat er nog de mogelijkheid is om maatschappelijke waarde te vergroten. De gemeente merkt op dat SOR relatief hoge prijzen hanteert ten opzichte van de maximaal vraagbare huur en dat passend toewijzen een uitdaging voor SOR was. Volgens de gemeente heeft SOR dan ook een relatief dure woningvoorraad en ook relatief veel kandidaat-huurders met een middeninkomen.

Gemeente Hoeksche Waard heeft geen gedetailleerd inzicht in de huurprijzen van SOR, maar geeft aan het opvallend te vinden dat SOR relatief veel middeldure huur en dure huur heeft in de gemeente. Zij geven aan dat SOR zou kunnen onderzoeken of woningsplitsing tot meer sociale huur kan leiden in de gemeente Hoeksche Waard. De overige gemeenten hebben onvoldoende inzicht in het thema betaalbaarheid om een oordeel te geven.

Overige belanghebbenden

Een deel van de gesproken overige belanghebbenden geeft aan geen goed zicht te hebben op de betaalbaarheid van de woningvoorraad van SOR. Twee zorgpartners geven aan dat de huren hoog lijken in relatie tot de kwaliteit van het gehuurde vastgoed. Ook geeft een van hen aan dat SOR zich niet heel coöperatief opstelt bij het verlengen van het huurcontract. Een andere zorginstelling geeft aan moeite te hebben met de gevraagde huurstijging van SOR, omdat zij de gehanteerde index (CPI) niet passend vinden.

1.2.3 De reflectie van SOR

SOR heeft begrip voor de situatie van haar huurders en zorgpartijen over huur-, woon- en energielasten. We gaan hierover het gesprek aan en kijken per casus of we maatwerk kunnen toepassen. We hebben ons hierin welwillend opgesteld. We blijven in gesprek over de (on)mogelijkheden met zorgpartijen. We zijn daarin open en transparant door het te hebben over ons huishoudboekje. Met het HPF en de voorzitters van alle Bewonerscommissies hebben we jaarlijks een bijeenkomst waarbij wij hen meenemen in onze financiële situatie. Daarnaast hebben we een Noodfonds voor vrije sector huurders die niet in aanmerking komen voor huurtoeslag.

1.2.4 De beoordeling door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van SOR op het thema beschikbaarheid als 'naar behoren'. SOR heeft tijdens de visitatieperiode relatief hoge huurverhogingen toegepast binnen de beschikbare ruimte. Echter, gezien de financiële situatie van SOR, waren de mogelijkheden om de huurverhoging te beperken voor SOR zeer beperkt.

1.3 Opgave 3: De duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad

1.3.1 De opgave en de prestaties

De kwaliteit en veiligheid van de woningvoorraad is een opgave die te allen tijde investering behoeft. Het vastgoed van SOR is al relatief duurzaam, echter groeit de behoefte aan duurzame woningen vanwege de stijgende energieprijzen en het veranderende tijdsgewricht. De (minimale) opgave voor woningcorporaties op het gebied van duurzaamheid ligt dan ook vast in de nationale prestatieafspraken.

Duurzaamheid

SOR werkt stapsgewijs naar een meer duurzame woningvoorraad toe vanuit de strategie als geformuleerd in de meerjarenbegroting. De doelstelling van SOR in het doorvoeren van duurzaamheidsinvesteringen is dat de huurder er niet op achteruit gaat in zijn of haar woonlasten. In 2022 formuleerde SOR een richting op het gebied van duurzaamheid, in overeenstemming met de Sustainable Development Goals (SDG). Het verduurzamen van het vastgoed wordt gezien als een van de kerntaken van de corporatie en vindt vanuit efficiëntieoogpunt tegelijkertijd plaats met levensduurverlengende investeringen en planmatige onderhoudsingrepen. Waar mogelijk worden circulariteit en klimaatadaptieve maatregelen overwogen.

In overeenstemming met de 'visie op gasloos' wordt waar mogelijk aansluiting gezocht op warmtenetten en per wijk wordt gekeken of het mogelijk is om deze aardgasvrij te maken. Slechts 3% van het vastgoed van SOR heeft een CV-aansluiting en er wordt altijd elektrisch gekookt, ook

met het oog op de veiligheid. SOR past ook 'Energiecoaching' en innovatieve warmtepompoplossingen toe, projecten die na een positieve beoordeling van de gemeente Rotterdam ook volledig gefinancierd zijn met de Rijkssubsidie Energiearmoede.

Het doel van SOR is om geen woningen met een E/F/G-label te hebben in 2025, wat een gemiddelde energie index van 1,34 betekent. Eind 2022 is de gemiddelde energie index van de woningen van SOR 1,4. In 2019 was dit nog 1,57.

Kwaliteit

SOR houdt de kwaliteit van haar woningen op peil door middel van planmatig onderhoud, conform de meerjarenonderhoudsbegroting. Daarnaast hebben in 2020 twee transformaties plaatsgevonden, in Boekholt in Rotterdam Ommoord en in het Catharina Gasthuis in Brielle. Hierbij zijn 131 woningen getransformeerd.

Richting de toekomst heeft SOR reeds intentieovereenkomsten getekend voor het transformeren van de wooncomplexen Kristal, Kroon en Ravenswaard. In deze complexen zullen door middel van onder- en optoppen ook aanvullende woonzorgwoningen worden gerealiseerd.

Door gebruik te maken van een subsidieregeling van de gemeente Rotterdam heeft SOR 5 scootermobielstallingen gerealiseerd, waaronder in complexen Hoeksteen (2022) en Heulbrug (2020). Er zijn er op dit moment nog twee in voorbereiding in complexen THB en Kleyburg.

Veiligheid

Fysieke veiligheid van woningen is een belangrijk thema voor de oudere huurder. SOR geeft invulling aan het veilig houden van het vastgoed aan de hand van een breed veiligheidsprogramma. Dit behelst onder andere sociale beheerplannen voor zelfstandige woningen, waarin met een specifiek budget aandacht wordt besteed aan veiligheidsaspecten die met gedrag zijn te beïnvloeden. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar de verschillende woning typologieën geschikt voor ouderen, afhankelijk van het soort zorg dat de oudere ontvangt: lichte zorg, zware zorg en als laatste stap het verpleeghuis. Door middel van het organiseren van bijeenkomsten wordt hier invulling aan gegeven, waarbij o.a. ook de brandweer is betrokken.

Op het gebied van brandveiligheid investeerde SOR in 2021 in een reeks *BraM*scootmobielboxen: brandveilige scootmobielboxen, specifiek in de woongebouwen De Boog en Heulbrug. Ook heeft SOR doelstellingen geformuleerd voor het aantal woningen dat is voorzien van een Politiekeurmerk Veilig Wonen (PKVW). Een dergelijk keurmerk is 10 jaar geldig en wordt afgegeven wanneer het gebouw voldoet aan technische veiligheidseisen. De doelstelling van SOR is om voor minimaal 95% van het vastgoed een keurmerk te hebben. Daarnaast deelde SOR tijdens de coronaperiode handschoenen en hesjes uit om een gevoel van veiligheid te geven voor bewoners die extra bewust afstand willen houden.

1.3.2 De waardering door de samenwerkingspartners

Huurdersvertegenwoordiging HPF

Volgens het HPF is de inzet van SOR op het gebied van kwaliteit en duurzaamheid naar behoren. Door de focus op de BIG5 strategie, het bijzonder beheer en de financiële situatie loopt het onderhoud volgens het HPF echter sterk achter. Klachten worden niet tijdig opgepakt of worden met flinke vertraging uitgewerkt. De communicatie tussen huurder en SOR is in die gevallen voor verbetering vatbaar.

Gemeenten

De gemeente Rotterdam beoordeelt de inzet van SOR op het gebied van kwaliteit en duurzaamheid als goed. SOR heeft over het algemeen wel een vrij jonge voorraad, dus de kwaliteit is volgens de gemeente goed op orde. Gemeente Rotterdam heeft geen perfect zicht op de verduurzamingsopgave en de inzet van SOR hierop, maar weet dat hier stappen in genomen worden.

Ook de andere gemeenten geven aan tevreden te zijn over de kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad van SOR in de gemeente.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen niet positief over de inzet van SOR op het gebied van kwaliteit. De gesproken zorgorganisaties vinden dat SOR zich beter kan inzetten op beheer en onderhoud en ervaren veel ongemak en defecten in de panden die zij huren. Eén van hen is ook teleurgesteld dat SOR het onderhoud van de panden wilde doorbelasten. Als het aankomt op de duurzaamheid van de panden van SOR, zijn de overige belanghebbenden ook niet enthousiast. Een duidelijke routekaart of visie van SOR wordt gemist.

1.3.3 De reflectie van SOR

Het is goed om te horen dat er positieve opmerkingen over de kwaliteit van onze complexen gemaakt worden. Wij realiseren ons ook dat door onze financiële situatie wij langjarig genoodzaakt zijn geweest om te besparen op planmatig onderhoud. Nu SOR vanaf 2025 naar verwachting meer financiële ruimte krijgt, is in de meerjaren begroting 2025 en verder extra geld gereserveerd om achterstanden in te lopen.

Daarnaast kijken wij bij complexen waar bijvoorbeeld opgetopt wordt, of versneld onderhoud kan worden uitgevoerd, of dat duurzaamheidsmaatregelen genomen kunnen worden. Zo kunnen zittende bewoners ook mee profiteren van de BIG5.

1.3.4 De beoordeling door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de inzet van SOR op de opgaven duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad als 'naar behoren'. SOR heeft een relatief jonge en duurzame reguliere woningvoorraad, waardoor de gemiddelde energie-index al relatief goed is. Ook wordt veel aandacht besteed aan de brandveiligheid van woningen van SOR. Desalniettemin geven de gesproken zorgpartijen aan dat het zorgvastgoed van SOR minder duurzaam is en van een lage kwaliteit is. Samenwerkingspartners op het gebied van zorg zijn erg kritisch, ook omdat er weinig tot niets mogelijk lijkt wanneer er contact wordt gezocht. Wederom wordt de status van verscherpt toezicht in deze beoordeling meegenomen.

1.4 Opgave 4: Wonen en zorg

1.4.1 De opgave en de prestaties

De eerdergenoemde dubbele vergrijzing zorgt ervoor dat de behoefte aan woningen geschikt voor ouderen met een zorgvraag toeneemt. De komende jaren is de verwachting dat er een sterk landelijk tekort zal ontstaan. In Rotterdam wordt gesproken van een nieuwbouwoopgave van 20.000 zorggeschikte woningen in de sociale huur, die hoofdzakelijk gebouwd worden door corporaties.

Zorgwoningen

Anno 2022 heeft SOR 1.019 wooneenheden waar vaste zorg wordt geleverd, en 1.920 wooneenheden waar de bewoner verzorging of verpleging ontvangt. In totaal is dit 31% van het vastgoed van SOR. De woningen die SOR over de visitatieperiode heeft gerealiseerd zijn dan ook

grotendeels geschikt voor het leveren van (zware) zorg. Voor de toekomst ziet SOR dat de huidige hoeveelheid intramurale zorgwoningen en verpleegzorgplaatsen moet worden behouden, maar dat er ook behoefte is aan uitbreiding. Aan de behoefte aan 20.000 zorggeschikte woningen zal dan mede door de eerder genoemde BIG5 strategie tegemoet worden gekomen.

Stimuleringsregeling Zorggeschikte Woningen (SZGW)

SOR maakt bij het bouwen en transformeren van zorggeschikte woningen gebruik van de stimuleringsregeling zorggeschikte woningen (SGZW) Deze landelijke subsidie om zorgwoningen te realiseren is mede dankzij inspanningen van SOR in het leven geroepen.

Rotterdamse Stuurgroep Zorgvastgoed

SOR is onderdeel van de Stuurgroep Zorgvastgoed, een samenwerking tussen de gemeente Rotterdam, het Zilveren Kruis, verschillende zorgaanbieders, het ministerie van BZK en VWS, collega-corporatie Woonbron en SOR. In deze stuurgroep worden uitdagingen omtrent het realiseren en behouden van zorgvastgoed op een overkoepelend niveau besproken.

Stimuleringsregeling verpleegzorgplekken

SOR zoekt samen met Habion, Portaal en Woonzorg Nederland naar mogelijkheden om de stimuleringsregeling verpleegzorgplekken te gebruiken om woningen te realiseren. Deze stimuleringsregeling is bedoeld om de onrendabele top te verhelpen voor het realiseren van WLZ-geschikte woningen (Wet Langdurige Zorg).

1.4.2 De waardering door de samenwerkingspartners

Huurdersvertegenwoordiging HPF

Het HPF is minder tevreden over de inzet van SOR op het thema wonen en zorg. Volgens hen komen de zorgaanbieders alleen overdag in de complexen van SOR. Bovendien vindt het HPF dat SOR onvoldoende zicht heeft op ouderen die met een verslaving kampen.

Gemeenten

De gemeente Rotterdam beoordeelt de inzet van SOR op het gebied van wonen en zorg als voldoende. De gemeente is positief over het initiatief van huismeester naar thuismeester. Ook is de gemeente van mening dat goed wordt samengewerkt met zorgpartijen in de stad, om nabijheid van zorg te waarborgen. Wel vindt de gemeente het jammer dat SOR niet betrokken is geweest bij het concept van de Thuisplus-flat, maar wijt dit meer aan de zorgsector, omdat de zorgsector verantwoordelijk was voor het aanwijzen van corporaties waar het concept kan worden toegepast.

Gemeente Hoeksche Waard beoordeelt de inspanning van SOR op dit thema als goed. SOR werkt samen met Zorgwaard in de Gravin, met een goede combinatie van wonen en zorg als gevolg. De gemeente geeft aan dat SOR zou kunnen onderzoeken hoe een soortgelijke combinatie sterker gemaakt kan worden op andere locaties in Hoeksche Waard. Gemeente Voorne aan Zee is naar tevredenheid door SOR geadviseerd bij de totstandkoming van een woonzorgvisie. De overige gemeenten hebben geen goed zicht op de prestaties van SOR ten aanzien van wonen en zorg.

Overige belanghebbenden

Enkele overige belanghebbenden merken op dat SOR niet met hen samen lijkt te willen werken binnen de opgave wonen en zorg. Dit verwachten zij wel van een ouderenhuisvester. Zo is een zorgpartij verbaasd dat SOR niet meedoet aan het concept "Wonen met een plus", zonder hier duidelijke beweegredenen voor te geven. Een andere zorgpartij merkt op dat SOR niet veel doet aan het sfeergevoel, activiteiten en zorg, waardoor men dit zelf moet oppakken. De belanghebbenden geven aan behoefte te hebben aan co-creatie met SOR op deze opgave. Een collega-corporatie mist een visie bij SOR op deze opgave en geeft aan dat ze meer afstemming

met samenwerkingspartners zou moeten zoeken, bijvoorbeeld op gebied van zorg en het tegengaan van eenzaamheid.

1.4.3 De reflectie van SOR

Gebleken is dat de woningwet een belemmering was in het 'ontschotten van Wonen, Welzijn en Zorg'. Door horizontale samenwerkingen met partijen aan te gaan wilden we creatief de ruimte opzoeken om het dienstenaanbod mogelijk te maken. SOR heeft altijd voorgestaan de leefwereld van haar huurders en alles wat daarbij komt kijken in het kader van Langer Thuis, zoveel mogelijk te benaderen door een totaal dienstenpakket aan te bieden via de samenwerking met partners in het Wonen, Zorg en Welzijn.

SOR heeft haar eigen methode ontwikkeld (de SOR-methode), die uitgaat van de klantwaarde en integraal kijkt naar de verschillende domeinen en maatschappelijke opgaves. Door in gesprek te gaan met partners zoeken we met elkaar naar een duurzame invulling die past op die locatie.

Wij kunnen ons voorstellen dat het niveau van zorg- en welzijnsdienstverlening niet altijd voldoende is in de ogen van onze huurders. Daarin zijn wij afhankelijk van wat die partners kunnen leveren binnen het speelveld van regelgeving en tekorten aan personeel.

Helder is ook dat er in de loop der jaren meer mensen met een rugzakje binnen complexen gehuisvest zijn. Dat gaat vaak goed, maar kan tot overlast leiden voor andere huurders. Voor ons is dat het spanningsveld tussen de opgaven die er qua huisvesting van speciale doelgroepen zijn, onze verantwoordelijkheid en wat nog aanvaardbaar is voor medebewoners.

1.4.4 De beoordeling door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de inspanningen van SOR op het thema wonen en zorg als 'naar behoren'. SOR is actief in enkele stadsbrede samenwerkingsverbanden om de opgave van wonen en zorg op de kaart te stellen. Ook is SOR actief bezig met het opstellen van beleid op wonen en zorg.

1.5 Opgave 5: Bijzondere doelgroepen

1.5.1 De opgave en de prestaties

Ondanks dat SOR in eerste instantie een corporatie is die zich inzet voor ouderen, zien zij ook een maatschappelijke opgave in het huisvesten van de kwetsbare Rotterdammer. Tijdens de visitatieperiode hebben zij statushouders, vluchtelingen, dak- en thuislozen en andere kwetsbare Rotterdammers geholpen of gehuisvest.

Statushouders

SOR heeft concrete afspraken met de gemeente over de huisvesting van statushouders en draagt bij aan de taakstelling van de gemeente. Bij het plaatsen van statushouders wordt rekening gehouden met de draagkracht van de woongemeenschap. Omdat SOR een ouderenhuisvester is, is afgesproken dat zij alleen oudere statushouders (indien aangeboden) zullen huisvesten. In totaal werden slechts twee statushouders doorverwezen vanuit de gemeente Rotterdam, waarvan SOR aan één een woning toewees tijdens de visitatieperiode.

Vluchtelingen uit Oekraïne

Sinds begin 2022 verhuurt SOR een voormalig kantoorruimte aan de gemeente Rotterdam. Na een kleine verbouwing kon deze gebruikt worden voor de opvang van 50 Oekraïne vluchtelingen.

Dak- en thuislozen

Dak- en thuislozen, ook wel bankslapers genoemd, worden opgevangen in gebouwen die SOR verhuurt aan de gemeente Rotterdam. Een voorbeeld hiervan is te vinden in de Sonneburgh, waar een volledige vleugel wordt gebruikt voor het tijdelijk huisvesten van 34 bankslapers. Ook worden zij met behulp van coaching begeleid naar een permanente huisvesting.

Kwetsbare Rotterdammers

Conform het Convenant Huisvesting Kwetsbare Doelgroepen dat SOR mede ondertekende, wordt jaarlijks een aantal kwetsbare Rotterdammers door SOR aan een woning geholpen. Dit zijn mensen die om uiteenlopende redenen (tijdelijk) onvoldoende zelfredzaam zijn om zelf een woning te vinden, bijvoorbeeld vanwege een psychische beperking. In de visitatieperiode zijn in totaal 45 Rotterdammers op deze wijze geholpen.

Intergenerationeel wonen

De subsidieregeling Intergenerationeel wonen is bedoeld om jongeren te stimuleren te wonen in geclusterde woonvormen waar overwegend ouderen wonen. Op deze manier kunnen jongeren en ouderen betaalbaar samenleven en wordt er sociale cohesie gecreëerd. SOR zoekt uit of deze subsidieregeling in het Rotterdamse toegepast kan worden.

1.5.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersvertegenwoordiging HPF

Het HPF ziet dat er veel verwarde ouderen zijn die uitstromen en moeten worden opgevangen, wat tot leefbaarheidsproblematiek leidt. Het HPF is van mening dat SOR dit beter moet afstemmen met de gemeenten.

Gemeenten

De gemeente Rotterdam beoordeelt de inzet van SOR op het gebied van bijzondere doelgroepen als goed. Gemeente Rotterdam is bijvoorbeeld erg tevreden over de statushouders die SOR huisvest en de inzet van SOR anders dan hun eigen primaire doelgroep: de Rotterdamse ouderen.

Gemeente Hoeksche Waard geeft aan dat SOR volop lijkt in te zetten op het huisvesten van bijzondere doelgroepen in de Gravin, door een gemeenschappelijke ruimte aan te bieden in samenwerking met Zorgwaard. In de plint zit ook een Jumbo, restaurant (waar ook mensen met een beperking werken) en een sportfaciliteit, dus dat is prettig voor deze bijzondere doelgroepen.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden hebben geen duidelijk beeld van wat SOR op het gebied van bijzondere doelgroepen precies presteert. Een collega-corporatie spreekt uit dat zij het vertrouwen heeft dat SOR hier haar verantwoordelijkheid in neemt.

1.5.3 De reflectie van SOR

Het huisvesten van de bijzondere doelgroepen is een opgave voor SOR omdat wij ouderen huisvesten, waaronder al de nodige kwetsbare ouderen. In het kader van Langer Thuis zie je dat de verzorging van ouderen veelal op het eigen netwerk neerkomt. Als dan bijzondere doelgroepen gehuisvest worden, dan moet dit zorgvuldig gebeuren. Dit doen wij in samenwerking met de gemeente, het HPF, bewonerscommissies en het interne Thuissteam. Deze integrale samenwerking zorgt ervoor dat we in gesprek met de huidige huurders en de toekomstige huurders als team een brug slaan. Het huisvesten van Oekraïners en bankslapers is hiervan een voorbeeld. SOR is zich ervan bewust dat ze een bijdrage moet leveren aan dit maatschappelijk vraagstuk, samen met de andere corporaties en samen met de gemeente.

Wij realiseren ons dat het huisvesten van bijzondere doelgroepen in de praktijk kan leiden tot spanningen of overlast. Onze verantwoordelijkheid niet nemen als SOR voor dit soort bijzondere doelgroepen is echter ook geen optie. Dan zadelen we collega corporaties en hun bewoners op met een nog grotere opgave,

Wel spant SOR zich in om overlast te beperken door samenwerkingspartners voor bijzondere doelgroepen aan te spreken op hun rol om voor goede begeleiding te zorgen.

1.5.4 De beoordeling door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de inspanningen van SOR op de opgave omtrent bijzondere doelgroepen als goed. SOR neemt de verantwoordelijkheid als het aankomt op het huisvesten van kwetsbare Rotterdammers, wanneer dit ook past in het profiel van de doelgroep van SOR. Het huisvesten van bankslapers en vluchtelingen uit Oekraïne zijn hier goede voorbeelden van.

1.6 Opgave 6: Leefbaarheid in de complexen en in de wijken

1.6.1 De opgave en de prestaties

De leefbaarheid van een complex of wijk hangt sterk samen met de sociale kwaliteit van leven en het woongeluk dat bewoners ervaren. De opgave voor de doelgroep van SOR ligt in het verzorgen van een prettige en veilige leefomgeving, en het tegengaan van eenzaamheid.

Coronaperiode & Hospitality

De coronaperiode was zeer ingrijpend voor SOR en haar huurders, zeker op het gebied van leefbaarheid. SOR stelde een speciaal coronateam beschikbaar om haar huurders, die veelal eenzaamheid en angst ondervonden van de pandemie, het beste ter hulp te staan. Het leidende motto hierin was "Aandacht is goud". De geleerde lessen uit deze periode zijn vertaald naar het meerjarenprogramma Hospitality.

In het meerjaren organisatie- en cultuurprogramma Hospitality van SOR staan verschillende projecten, die samen ervoor zorgen dat bewoners een prettige leefsfeer ervaren waarin aandacht is voor zingeving en vrijetijdsbesteding. Dit Hospitality programma is er ook voor de medewerkers van SOR. Hierin staan Hart met een T en Hard met een D centraal. Hart met een T staat voor het thuisgevoel dat SOR haar huurders wil geven. Dit gaat om een cultuur die je als organisatie neerzet, wat begint bij de eigen werknemers. Het Hard met een D gaat over de meer organisatorische aspecten: Thuissteams, Thuismeesters, Klachtenregistratie, Participatie, SOR-methode, e.d. Deze concepten zorgen ervoor dat de organisatie van SOR goed belegd is en er een duidelijke structuur ligt voor medewerkers en huurders.

SOR-methode

De SOR-methode biedt handvatten voor de ontwikkeling van gewenste inrichting van WWZ-clusters. SOR werkt binnen deze clusters samen met andere partijen. Aan de hand van de interactieve SOR-methode kan in de fysieke en sociale kwaliteit in de inrichting worden afgestemd op de behoeften van het cluster.

Bewoners- en activiteitencommissies en ambassadeurs

Daarnaast zijn in de gebouwen van SOR verschillende bewoners- en activiteitencommissies actief, die zorgen voor momenten van ontmoeting tussen de bewoners. Ook daagt SOR haar huurders door middel van bewonersgroepen uit om mee te denken over oplossingen van leefbaarheidsvraagstukken, of deel te nemen aan een klankbordgroep bij grootschalige renovatie.

Ook heeft SOR ambassadeurs; bewoners die zich graag extra inzetten voor de leefbaarheid in hun complex. Deze ambassadeurs organiseren bijvoorbeeld wandeltochten of organiseren bezichtigingen van woningen die vrij komen. Voor de ambassadeurs wordt sinds 2022 jaarlijks een ambassadeursbijeenkomst georganiseerd, waarin wordt gesproken over thema's als verbinding en huurdersbetrokkenheid. Daarnaast vindt ook jaarlijks de Bedankdag plaats. Tijdens de Bedankdag worden ambassadeurs en leden van de activiteiten- en bewonerscommissies bedankt voor hun inzet binnen en buiten de complexen van SOR.

Van Huismeester naar Thuismeester

SOR signaleert dat steeds vaker een beroep wordt gedaan op de sociale vaardigheden van hun huismeesters. Problemen en hulpvragen van bewoners worden ingewikkelder en het is zichtbaar dat de sociale samenhang in de woongebouwen, die vroeger vaak vanzelfsprekend was, minder snel tot stand komt. Om te zorgen dat huismeesters van SOR met deze toenemende uitdagingen om kunnen gaan en ook in de toekomst kunnen blijven bijdragen aan een fijn en prettig woonklimaat vond SOR het belangrijk de huismeesters te helpen en op te leiden. In samenwerking met Kjenning werd de training 'van Huismeester naar Thuismeester' aangeboden, een training die bestaat uit 5 lesdagen en daarbij werd onder meer ingegaan op het herkennen en omgaan met verward gedrag, gespreksvaardigheden en het stimuleren van sociale activiteiten.

Leefbaarheid in de wijken

Naast leefbaarheid binnen het complex, is ook leefbaarheid en veiligheid in de wijk belangrijk voor bewoners van SOR. Seniorvriendelijke wijken zijn belangrijk voor de vaak kwetsbare huurders van SOR. SOR draagt hier aan bij door enkele ontmoetingsruimten ook beschikbaar te stellen voor andere wijkbewoners. De Blaauwe Zalm in wooncomplex Siloam in Hoogvliet is een voorbeeld van een ontmoetingsruimte die samen met samenwerkingspartners (Lelie zorggroep, Pameijer en DOCK) is gerealiseerd en een verbindende functie vervult met de andere wijkbewoners. SOR realiseerde twee ontmoetingsruimten tijdens de visitatieperiode.

1.6.2 De waardering door de samenwerkingspartners

Huurdersvertegenwoordiging HPF

Het HPF vindt dat de inzet van SOR op het gebied van leefbaarheid voor verbetering vatbaar is. De woonregisseurs of huismeesters stimuleren de bewonerscommissies die activiteiten organiseren en omkijken naar de bewoners. Het HPF ziet wel dat SOR het probeert te verbeteren, maar dat er nog onvoldoende capaciteit is voor sociale problematiek.

Gemeenten

De gemeente Rotterdam vindt het goed dat SOR samen met de gemeente schouwen in de wijken van haar bezit heeft uitgevoerd om de ouderenvriendelijkheid van de omgeving in kaart te brengen. De overige gemeenten hebben geen zicht op de inzet van SOR op het thema leefbaarheid.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden hebben geen duidelijk beeld van de inspanningen van SOR op het thema leefbaarheid. Een collega-corporatie heeft het idee dat SOR naast aan zorg ook meer aandacht aan welzijn kan besteden en noemt de bewonerscommissies van SOR in Kralingen als een goed voorbeeld wat op meer plekken geïnitieerd kan worden. Zij zorgen voor gezelligheid en sfeer, wat helpt tegen de eenzaamheid. Ook wordt SOR aangemoedigd om meer in te zetten op woonvormen waarbij zorg in een complex wordt geboden of een reeks woningen waar samenkomst en zorg slim wordt ingezet. Thuisplus en Liv Inn (van Habion) worden als voorbeeld genoemd.

1.6.3 De reflectie door SOR

De coronaperiode had een enorme impact op de samenleving, onze collega's en huurders. Angst was een grote aanwezigheid in deze tijd. Om de angst te reguleren hebben wij in onze gebouwen vele (technische) activiteiten georganiseerd; van gescheiden liften, sport- en zangactiviteiten in de tuinen tot aan praathuisjes voor familie en huurders. Met welzijnsorganisaties hebben we initiatieven ontplooid zoals het brengen van soep langs de deuren om eenzaamheid tegen te gaan. We hebben onze in- en externe communicatie omtrent dit thema gedurende deze periode geïntensiveerd.

Wij realiseren ons dat leefbaarheid en huisvesten van bijzondere doelgroepen soms op gespannen voet staan. Klachten van bewoners daarover bespreken wij met de betrokken partijen. Er zit een limiet aan wat complexen en onze reguliere bewoners aankunnen. Dat realiseert SOR zich.

1.6.4 De beoordeling door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de inzet van SOR op de leefbaarheid in complexen en wijken als 'goed'. De coronaperiode was op (onder andere) sociaal gebied zwaar voor de primaire doelgroep van SOR. Het feit dat SOR desondanks bleef inzetten op het verbeteren van de leefbaarheid in de complexen, met bijvoorbeeld het Hospitality-programma en de SOR-methode, wordt door de visitatiecommissie gewaardeerd.

SOR scoort naar behoren op Maatschappelijke waarde

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties op het onderdeel Maatschappelijke waarde van SOR als 'naar behoren'. Weliswaar was SOR gebonden aan beperkte investeringskracht gedurende de visitatieperiode, doch vindt in de visitatieperiode de maatschappelijke prestaties in dat licht positief omdat SOR toch binnen de beklemming zoveel mogelijk heeft proberen te doen en door ambitieuze plannen te ontwikkelen en al deels uit te voeren en ook goed heeft voorgesorteerd op de periode daarna.

De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven. Sterke punten zijn punten die goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donderblauw) zijn uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of zo belangrijk dat men ze continu in de gaten moet houden (groen). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die de corporatie bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur.

Tabel 1-2: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke waarde

Maatschappelijke waarde		
Sterk	Aandacht geven	Geleerd
De BIG 5 strategie als creatieve wijze van voorraadvergroting.	Behoud de aandacht voor de ontwikkeling en uitvoering van innovatieve woonconcepten voor ouderen. Dat is immers één van de sterke punten van SOR.	De routes binnen de BIG 5 strategie zijn complex en gevoelig voor procedures met betrekking tot regelgeving en vergunningverlening. Dit vereist veel afstemming met de overheid.
De externe communicatie van de BIG 5 strategie.		
De aandacht die wordt besteed aan de (fysieke en sociale) veiligheid van de bewoners.		

2 Maatschappelijke verankering

Het visitatieveld maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, de huurdersorganisatie, gemeenten en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.

2.1 Visie van SOR op samenwerking

SOR als duurzame netwerkorganisatie

Het stakeholdermanagement van SOR is vastgelegd in de 'Visie op netwerkmanagement en netwerklederschap'. Daarin stelt SOR zich als doel om een duurzame netwerkorganisatie te zijn, om te kunnen uitwisselen en delen en om te kunnen verbeteren en vernieuwen. SOR kiest ervoor om de externe gerichtheid en de 'interne blik' in balans te houden. Het visiedocument is sterk in het benoemen van alle partijen die een belanghebbende zijn van en voor SOR. Naast de usual suspects hebben partijen als het ministerie van VWS, ouderenbonden, verzekeraars, zorgorganisaties en zorgkantoren een belangrijke (en logische) plaats in de visie. De visie is tegelijkertijd nog onduidelijk over de opgaven waarvoor samenwerking belangrijk en noodzakelijk is voor SOR en hoe die samenwerking eruit zou moeten zien. SOR geeft aan dit nog te zullen uitwerken in jaarplannen en jaarprogramma's, specifiek ten aanzien van: 1) Realisatie Ketensamenwerking in Kennis & Ontwikkeling; 2) Realisatie Ketensamenwerking Vastgoedontwikkeling en -onderhoud; 3) Realisatie Ketensamenwerking Wonen, Welzijn en Zorg (WWZ) en 4) • Realisatie Ketensamenwerking Maatschappelijke vraagstukken.

Betrekken van de huurders

De huurdersvertegenwoordiging is georganiseerd in een huurdersplatform (HPF SOR). Hiermee vergadert SOR zes maal per jaar over zowel operationele onderwerpen als reparatieverzoeken en klachtenmanagement als de meer strategische onderwerpen (bijvoorbeeld portefeuille-strategie, betaalbaarheid, participatie, organisatieontwikkeling). Ook de RvC vergadert twee maal per jaar met het HPF. Het HPF is door SOR effectief betrokken bij de ontwikkeling van het nieuwe ondernemingsplan. Daarnaast spreekt SOR regelmatig met de bewonerscommissies en ambassadeurs van de diverse complexen, of betreft hen in ontwikkelingen. Zo zijn bewoners bijvoorbeeld deelnemer van het planteam bij nieuwe ontwikkelingen of renovatieprojecten. SOR is toegewijd aan goede participatie van de huurder. In 2022 is SOR in gesprek gegaan met het HPF en de bewonerscommissies om op te halen hoe de participatie wordt ervaren en hoe die verbeterd kan worden. Gecombineerd met onderzoeksresultaten van KWH en Haagse Hoge School, kreeg SOR het inzicht dat het merendeel van de oudere bewoners wel wil participeren maar niet altijd de mogelijkheden kent. Daardoor heeft SOR ingezet op het vergroten van de participatiebekendheid onder bewoners in verschillende woongebouwen. Dit heeft geresulteerd in momenten waarbij bewoners veelvuldig informeel participeerden (denk hierbij aan samen eten, spelletjesmomenten en koffiemomenten in SOR woongebouwen).

Betrekken van de gemeenten

SOR is met name in gesprek met de gemeente Rotterdam. De contacten worden onderhouden in het kader van de prestatieafspraken, programma's (o.a. Langer Thuis Akkoord) en diverse gebiedsgerichte aanpakken. Met de regiogemeenten Nissewaard, Hoeksche Waard, Krimpen aan den IJssel en Voorne aan Zee bestaat beperkt contact, gezien de geringe omvang van het bezit in die gemeenten. SOR stuurt deze gemeenten een jaarlijks bod, wat na instemming van de gemeente wordt beschouwd als prestatieafspraken.

Betrekken van de overige belanghebbenden

SOR werkt samen met diverse overige partijen, met name zorg- en welzijnsinstellingen. Binnen de groep zorg en welzijn wordt het meest intensief samengewerkt met Laurens, waarmee een strategische samenwerking is aangegaan in 2022 ten behoeve van kennisoverdracht en gezamenlijk optrekken in activiteiten en belangenbehartiging. Daarnaast neemt SOR deel aan diverse consortia op het gebied van woningbouw en wonen en zorg. Voorbeelden hiervan zijn de Maaskoepel (met afgeleide resultaten zoals het Regioakkoord/GewoonWonen.nu en de realisatie-agenda), de Rotterdamse Bouwtafel, Rotterdamse Bouwversnelling, Stuurgroep Zorgvastgoed Rotterdam, en samenwerkingen met collega-corporaties. Een bijzonder voorbeeld daarvan is de Community of Practice (CoP) Woningssplitsing en Woningdeling, waar 19 corporaties (inclusief SOR) onder leiding van Platform31 samen leren en kennis delen omtrent woningssplitsing en -deling.

2.2 Perceptie van de belanghebbenden

Relatie en communicatie

Er is relatief veel variatie in hoe de belanghebbenden van SOR de samenwerkingsrelatie ervaren. Het HPF is zeer tevreden met de onderlinge relatie en geeft aan dat die in de visitatieperiode veel beter geworden is na een tijd van onderlinge onenigheid binnen het HPF; eerder stond dat een goede relatie met SOR in de weg. SOR heeft met eigen bemiddeling en inzet van een externe bemiddelaar bijgedragen aan het wegnemen van het interne conflict binnen het HPF, waarna de relatie met SOR ook substantieel verbeterd is.

Het HPF heeft het gevoel dat alles bespreekbaar is bij SOR. Ook geeft zij aan dat zij vinden dat sprake is van een gelijkwaardig partnerschap waarbij alles kan worden besproken en naar elkaar wordt geluisterd. Enkele zorgorganisaties geven ook aan een hechte samenwerkingsrelatie te ervaren, terwijl andere zorgorganisaties juist weinig contact met SOR hebben en het gevoel hebben dat er meer sprake is van een onderhandelingsrelatie dan van partnerschap.

De gemeente Rotterdam geeft aan dat SOR een extern gerichte organisatie is, die de samenwerking opzoekt. Er is sprake van een zeer goede samenwerking volgens de gemeente, met intensief contact. De bijdrage van SOR aan de werkgroep Langer Thuis wordt positief beoordeeld. De gemeente geeft aan dat er met name sprake is van goede samenwerking op het niveau van casuïstiek en (nog) niet op het niveau van strategisch partnerschap.

Volgens de andere gemeenten is er nauwelijks sprake van contacten met SOR, maar als er contact is, verloopt dit constructief. De gemeente Voorne aan Zee vormt daarop in zekere zin een uitzondering: hoewel er weinig onderling contact is, heeft de gemeente wel gevraagd om beknopte, SMART geformuleerde prestatieafspraken in plaats van het generieke bod direct te accepteren. Dit heeft gezorgd voor een betere samenwerking tussen beide partijen.

Motivatie en inspiratie

De samenwerkingspartners onderscheiden twee aspecten van motivatie en inspiratie. Zij zijn van mening dat SOR een grote mate van inspiratie op strategisch vlak laat zien. Relevante voorbeelden hiervan zijn de ontwikkeling van de BIG5-strategie en het daarvoor enthousiasmeren meenemen van samenwerkingspartners, het ontwikkelen van toekomstvisie omtrent wonen en zorg en het gezamenlijk optrekken in belangenbehartiging en agendering omtrent seniorenhuisvesting richting de landelijke politiek. Tegelijkertijd wordt ten aanzien van meer operationele kwesties door met name de zorgorganisaties een zekere reactiviteit en terughoudendheid ervaren. Deze partijen geven aan dat zij SOR moeten prikkelen om onderhoud uit te voeren aan complexen en dat er discussie is over (het willen afzwakken van) gestandaardiseerde demarcatielijsten uit de sector.

Organisatie en invloed op beleid

De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de wijze waarop de samenwerking met SOR is georganiseerd. De gemeenten ervaren voldoende invloed op het beleid van SOR. Dat geldt niet voor de zorg- en welzijnsorganisaties: zij hebben het gevoel dat er weinig tot geen afstemming met SOR mogelijk lijkt over indexatie, onderhoud en inrichting van vastgoed voor zorgverlening.

Realisatie en waardecreatie

De belanghebbenden van SOR geven aan dat de daadkracht van SOR wat achter lijkt te blijven ten opzichte van de (strategische) motivatie en inspiratie. Het gevoel bestaat dat SOR, als gevolg van het verscherpt toezicht en status van bijzonder beheer, zich heeft moeten opstellen als beheercorporatie in plaats van actieve investeerder. De meerderheid van de consulteerde belanghebbenden heeft hier overigens ook begrip voor, maar vraagt wel om 'een schepje erbovenop' zodra het bijzonder beheer wordt opgeheven.

SOR scoort 'naar behoren' op Maatschappelijke verankering

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van SOR als 'naar behoren'. SOR heeft de ambitie om een netwerkorganisatie te zijn en de visitatiecommissie ziet dit ook terug in de vele samenwerkingen die SOR heeft. Meerdere daarvan zijn gericht op vernieuwing en integratie van wonen en zorg; SOR speelt in enkele verbanden ook een trekkende rol. De relatie met de stakeholders is over het algemeen goed en een trend naar meer transparantie en invloed geven is ingezet.

De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven. Sterke punten zijn punten die goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donderblauw) zijn uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of zo belangrijk dat men ze continu in de gaten moet houden (groen). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die de corporatie bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur.

Tabel 2-1: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke verankering

Maatschappelijke verankering		
Sterk	Aandacht geven	Geleerd
Sterke relatie met de huurdersvertegenwoordiging. SOR heeft actief geïnvesteerd in verbetering van de relatie en ontwikkeling richting strategisch partnerschap.	Nadere uitwerking van (een deel van) de samenwerkingsrelaties in termen van gezamenlijke opgave en beoogd rendement van de samenwerking.	
SOR maakt deel uit van meerdere, vernieuwende samenwerkingsverbanden die gericht zijn op vernieuwing van de volkshuisvesting/bouw en wonen en zorg.	Er is een verschil tussen de perceptie die de samenwerkingspartners van SOR hebben en de zelfperceptie van SOR. Zet daarom in op het doorgronden van de perceptie van de partners.	

3 Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

3.1 Strategievorming

SOR heeft een gelaagd besturingsmodel, dat de beleidsachtbaan als uitgangspunt neemt. Vanuit het ondernemingsplan worden de doelstellingen vertaald in (meerjaren)begrotingen en jaarschijven die de basis vormen voor de kwartaalrapportages.

‘Een thuisgevoel voor iedereen’ als missie

SOR had gedurende de visitatieperiode het ondernemingsplan 2019-2022 met als ondertitel “Samen van huis naar thuis”. Daarin stond het thuisgevoel van de huurder centraal. Er werden vijf pijlers onderscheiden:

- Volkshuisvestelijk fundament (inclusie senioren, betaalbaarheid, beschikbaarheid, veiligheid);
- Thuisgevoel (activiteiten, woonconcepten, participatie);
- Vastgoed voor de toekomst (ontwikkelstrategie, toegankelijkheid, duurzaamheid en vastgoedsturing);
- Organisatieontwikkeling en
- Financieel gezond.

Aan deze pijlers waren ook KPI's gekoppeld. Deze zijn niet zo zeer ambitieus maar relatief veilig geformuleerd. Gezien de status van bijzonder beheer (zie ook paragraaf 4.1) is dat begrijpelijk. Inmiddels is er een nieuw ondernemingsplan 2023-2026 getiteld “SOR verbindt mensen voor een duurzame toekomst”. Hiervoor is een groot aantal stakeholders, zowel lokaal als bij de ministeries, zorgsector en maatschappelijke organisaties betrokken. Het ondernemingsplan bevat drie pijlers waar de focus op ligt: Vastgoed, Hospitality² en Netwerkorganisatie.

SOR heeft nog steeds een thuisgevoel voor iedereen als missie, maar de visitatiecommissie ziet wel een groter ambitieniveau in het nieuwe ondernemingsplan. Met de BIG5-strategie (zie ook hoofdstuk 1) wil SOR 500 extra woningen realiseren. Ook staat verduurzaming van EFG-labels (350 woningen) een stuk hoger op de agenda en gaat er gewerkt worden aan de implementatie van Wonen-Welzijn-Zorg (WWZ) clusters. Aanvullend zijn vier doelstellingen gewijd aan de realisatie van ketensamenwerking, waarvan de visitatiecommissie in hoofdstuk twee al constateerde dat deze nog nadere invulling en scherpte behoeven.

Afgeleide strategiedocumenten en jaarplannen

Vanuit het ondernemingsplan is in 2021 een portefeuillestrategie voor 2021-2031 opgesteld – een helder, navolgbare strategie die vanuit markt- en omgevingsanalyse als vertrekpunt de kwantitatieve opgave in beeld brengt en de kwalitatieve ambities ten aanzien van een groot aantal kwaliteitsaspecten vaststelt. Daarnaast heeft SOR een zorgvastgoedstrategie.

² Zie hoofdstuk 1 voor een toelichting op dit concept.

Ook is vanuit de ondernemingsstrategie de SOR-methode ontwikkeld. Deze methode is gericht op het versterken van clusters van wonen, welzijn en zorg in het bestaande vastgoed van SOR (zie ook hoofdstuk 1). Daarbij worden verschillende behoeften van bewoners gecombineerd, onder andere nabijheid van zorg en welzijn, voorzieningen, veiligheid, en wooncomfort.



De ondernemingsstrategie wordt jaarlijks vertaald naar een jaarplan. Het jaarplan is herkenbaar gestructureerd naar de pijlers uit de ondernemingsstrategie. Het is vormgegeven als een enkel A3-blad waarop per pijler van de ondernemingsstrategie de belangrijkste steekwoorden zijn geformuleerd. In het verleden waren de jaarplannen relatief omvangrijk, maar volgens SOR miste er focus en bleef de praktische toepasbaarheid suboptimaal. Vanuit het gedachtegoed van Lean is juist gekozen voor een beknopte, overzichtelijke A3. Deze wordt vervolgens door de managers ieder jaar na het verschijnen van het jaarplan uitgediept in een personeelsbijeenkomst. Door op die bijeenkomst interactieve ‘marktplaatsen’ in te zetten heeft SOR ervaren dat de uitvoering van de jaarplannen meer dan voorheen gaat leven. De doorvertaling wordt vervolgens ook gemaakt naar persoonlijke doelen van medewerkers in planningsgesprekken.

3.2 Sturing

SOR heeft een effectief monitoringssysteem

SOR monitort haar prestaties in kwartaalrapportages. Deze bestaan uit een dashboard met de voortgang op de doelstellingen uit het jaarplan, de winst- en verliesrekening, liquiditeit en kasstroom, herstelplan (gefocus op de ontwikkeling van de ratio's), projectenoverzicht BIG5, leegstand, opvolging van de managementletter, risicomanagement en audits van de controller. De visitatiecommissie is van mening dat SOR hiermee goede handvatten heeft voor het volgen van de prestaties. De kwartaalrapportages zouden nog uitgebreid kunnen worden met de voortgang op de prestatieafspraken.

In aanvulling op de kwartaalrapportages werkt SOR met aparte rapportages van het zorgvastgoed. Deze gaan in op de financiële en fysieke staat van het zorgvastgoed en op recente lokale en nationale ontwikkelingen. Ook ziet de visitatiecommissie dat SOR met integraal asset management goed zicht heeft op de conditie van het bezit en professionele vastgoedsturing heeft ingericht.

Tot slot is het benoemen waar dat SOR een investeringscommissie heeft, waarin vastgoed, wonen, en de bestuurder de investeringen monitoren. Het samenspel van alle benoemde elementen maakt dat SOR in de ogen van de visitatiecommissie over een effectief monitorings-systeem beschikt.

Lerend evalueren en bijsturen

De visitatiecommissie waardeert het dat SOR bovenop de reguliere monitoringsinstrumenten ook regelmatig haar beleid evalueert. Een voorbeeld hiervan is de interne evaluatie van de portefeuillestrategie. Ook met externe partners evalueert SOR haar activiteiten, bijvoorbeeld met de aannemer in bouw- en transformatieprojecten.

3.3 Rol van de raad van commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) van SOR bestaat uit vijf leden, welke allen vanuit een maatschappelijke drive commissaris zijn en hierbij veel ervaring inbrengen uit de corporatie-, vastgoed-, zorg- en juridische sector. In relatie tot het verscherpt toezicht en bijzonder beheer waaronder SOR zich bevond gedurende de visitatieperiode heeft de raad de eerste jaren wat scherper toezicht gehouden en oog gehad voor het uitvoeren van het herstelplan. De raad geeft aan dat het wonderlijk is hoe goed de veerkracht en het ambitieniveau binnen de organisatie behouden zijn gebleven ondanks de versobering die nodig was als onderdeel van het herstelplan. Voor de RvC is de belangrijkste focus inmiddels verschoven van toezicht op de financiën naar toezicht op de maatschappelijke waarde: het bewaken van het ‘geluk van de bewoner’ dat SOR nastreeft – aldus de RvC. De raad houdt gepaste afstand tot het bestuur, maar bevraagt soms wel kritisch. Een voorbeeld dat de raad hierover geeft is de balans tussen de kerntaken (beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit) enerzijds en anderzijds aspecten waarop SOR de laatste jaren veel inspanning heeft geleverd zoals hospitality, digitalisering, kantoorvernieuwing en nieuwe woonvormen.

De raad geeft aan dat zij in de toekomst meer toezicht zou kunnen houden op de samenwerkingen die SOR heeft. Dit is weliswaar een primaire verantwoordelijkheid van de bestuurder en de rest van de organisatie, maar de raad is van mening dat zij hier nog meer een stimulerende en faciliterende functie kan hebben. De RvC vindt dit belangrijk, zeker omdat SOR een netwerkorganisatie is; het is één van de pijlers uit de vernieuwde strategie.

De visitatiecommissie is op basis van de bestudeerde stukken en het gevoerde gesprek van mening dat de RvC een goede maatschappelijke oriëntatie heeft waarbij in het toezicht ruimschoots aandacht wordt gegeven aan de maatschappelijke aspecten van de inzet van SOR.

SOR scoort ‘goed’ op Besturing

De visitatiecommissie beoordeelt de Besturing van SOR als ‘goed’. De strategie en met name daarin ambitieniveau daarvan, zijn indrukwekkend voor een corporatie die onder verscherpt toezicht stond en status van bijzonder beheer heeft. De PDCA-cyclus van SOR is professioneel en effectief.

De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven. Sterke punten zijn punten die goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donderblauw) zijn uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of zo belangrijk dat men ze continu in de gaten moet houden (groen). In de kolom ‘geleerd’ staan de punten opgesomd die de corporatie bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur.

Tabel 3-1: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Besturing

Besturing		
Sterk	Aandacht geven	Geleerd
Vernieuwende karakter en ambitieniveau van de ondernemingsstrategie	Dekking van de monitoring (uitbreiding mogelijk met strategische KPI's en prestatieafspraken)	Beknoptere uitwerking van de jaarplannen (één A3), maar meer maatwerk in doorvertaling in de teams en planningsgesprekken is effectiever gebleken
Kwaliteit van de PDCA-cyclus, ook met veel nadruk op leren en verbeteren		

4 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust is voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

4.1 Financiële capaciteit

WSW heeft in 2015 afspraken gemaakt over financieel herstel en sinds ultimo 2019 voldoet SOR aan de herstelafspraken van destijds. Omdat WSW echter het beoordelingskader enige jaren geleden gewijzigd heeft voldoet SOR sindsdien niet aan alle normen uit dit nieuwe kader. Het gaat dan met name om de te lage ICR van de DAEB-tak en de te hoge discontinuïteitsratio's. De oorzaak hiervoor ligt in de hoge, dure en langlopende leningenportefeuille. Om deze reden heeft WSW aan SOR gevraagd een nieuw herstelplan aan te leveren. Dit is eind januari 2020 gedaan. Als gevolg van de maatregelen voldoen inmiddels de kengetallen ICR, LTV en Solvabiliteit voor de jaren 2023 en verder weer aan de normen van WSW. SOR mag daarom doorgaan met het uitvoeren van haar portefeuillestrategie, echter zonder grote aantallen verkoop van bezit.

Eind november 2023 is het verscherpt toezicht beëindigd. Aw geeft als reden aan dat SOR de afgelopen jaren hard heeft gewerkt aan het financieel herstel en daarmee ook een zeer goede voortgang heeft geboekt. Op basis van de meerjarenbegroting (2024-2028) waarin de plannen op het gebied van uitbreiding van de voorraad zijn opgenomen, voldoet SOR naar verwachting eind 2024 aan alle financiële ratio's uit het gezamenlijk beoordelingskader van de Aw en het WSW, zodat begin 2025 ook het bijzonder beheer wellicht opgeheven kan worden. Met het opheffen van het verscherpt toezicht geeft de Aw aan voldoende vertrouwen te hebben in de toekomst van SOR. Vanaf januari 2024 valt SOR weer onder het regulier toezicht van de Aw. Echter leidt dit nog niet tot weer borgbaar zijn voor nieuwe leningen. Dat is pas mogelijk als het WSW het bijzonder beheer opheft.. SOR gaat ervan uit dat er dan weer voldoende financiële mogelijkheden zijn om de gekozen opgaven uit haar ondernemingsplan uit te voeren.

4.2 Organisatorische capaciteit

SOR wil wat men noemt 'de volgende stap maken' en zich de komende jaren nadrukkelijker als corporatie met maatschappelijke impact laten zien. Dit betekent dat SOR wil inzetten op het toevoegen van woningen én het realiseren van innovatieve woonconcepten die aansluiten bij de behoeften van de doelgroep ouderen. Om dit te bereiken in een bovendien snel veranderende samenleving heeft SOR daarom ingezet op de ontwikkeling van haar organisatie, zodat deze dynamisch, ondernemend en adaptief is. De ontwikkeling van de organisatie heeft geleid tot een aanpassing in de structuur waarbij ook de samenstelling van het MT is gewijzigd.

Voor SOR is Hospitality (het Thuisgevoel) richting de vaak oudere bewoners een belangrijk punt. Bijzonder is dat dit wordt ingestoken vanuit het perspectief van bewoner én medewerker. De gedachte daarachter is als medewerkers zich thuis voelen bij SOR, de bewoners thuishomen.

In breder verband is een meerjarenprogramma ingesteld om de gewenste organisatie- en cultuurontwikkeling te bereiken. Binnen het programma is door SOR via individuele projecten zoals van Huismeester naar Thuismeester gewerkt aan de doelen. Omdat SOR het belangrijk vindt dat

medewerkers zich blijven ontwikkelen, worden zij hierin ruimschoots gefaciliteerd. Sinds 2022 werkt SOR met de Corporatie Academie als opleidingsplatform. Dit platform biedt medewerkers een scala van opleidingen die zowel fysiek als digitaal kunnen worden gevolgd.

Alle medewerkers hebben, naast het gebruik van hun eigen Persoonlijk ontwikkelbudget, de mogelijkheid zich functie gebonden te ontwikkelen. Begin van het jaar worden er doelstellingsafspraken gemaakt en wordt ook door de leidinggevend met de medewerker besproken wat de ontwikkelbehoeftes zijn. Dat kan op initiatief van de medewerker zijn maar uiteraard ook vanuit SOR. Hierbij wordt ook gekeken naar het ondernemingsplan en de ambities die hierin opgenomen zijn. In sommige gevallen wordt een persoonlijk ontwikkelplan gemaakt om de medewerker, als dit nodig is, op het gewenste niveau te krijgen. SOR is ruimdenkend in het aanbieden van ontwikkelmogelijkheden. Dit betekent dat medewerkers ook voor een niet functie gebonden opleidingen in aanmerking komen. Het doel hiervan is het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van de medewerker ook al leidt dit tot een vertrek uit de organisatie.

Lessen voor de toekomst

SOR heeft geleerd dat voor belangrijke aanpassingen in cultuur en de organisatie de nodige tijd moet worden genomen. Ook is tijdens de voorbereiding, om draagvlak te creëren, het nodige overleg gevoerd met het management, medewerkers en Ondernemingsraad. De grootste uitdaging was dat tijdens de veranderingen de spreekwoordelijke winkel openbleef en de bewoners er niets van mocht merken. Hoewel alle stappen uitvoerig zijn gecommuniceerd is gebleken dat op dit vlak de sturing iets beter had gekund. Er is ook geleerd dat bij toekomstige structuurwijzigingen voordat de nieuwe structuur wordt ingevoerd, een heldere TVB (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) matrix is vastgesteld die medewerkers houvast geeft wie voor welk proces of taak in de nieuwe situatie verantwoordelijk is.

SOR scoort goed op Maatschappelijke capaciteit

De visitatiecommissie beoordeelt de Maatschappelijke capaciteit van SOR als 'goed'. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven. Sterke punten zijn punten die goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donderblauw) zijn uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of zo belangrijk dat men ze continu in de gaten moet houden (groen). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die de corporatie bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur.

Tabel 4-1: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke capaciteit

Maatschappelijke capaciteit		
Sterk	Aandacht geven	Geleerd
Thuisgevoel ingestoken vanuit bewoners én medewerkers	Aansluiting van de organisatie en de medewerkers op de ontwikkelingen in de opgaven	De nodige tijd te nemen voor ingrijpende veranderingen
Ruimschoots aandacht voor permanente ontwikkeling medewerkers		Meer duidelijkheid geven van te voren over nieuwe taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

A: Bestuurlijke reactie

De visitatie 2019-2022 heeft een helder visitatierapport opgeleverd. Het visitatietraject is voor SOR spannend geweest, omdat wij openhartig en gestructureerd beoordeeld zijn op hoe wij als corporatie gepresteerd hebben en hoe stakeholders de maatschappelijke prestaties van en contacten met SOR waarderen. De commissie heeft een goed beeld gekregen van wie we zijn, hoe SOR bezig is met de verschillende opgaven en hoe onze belanghouders dit beoordelen. Die beoordelingen gelden zowel voor de dingen die we goed doen als voor de verbeterpunten. Daarbij is ook regelmatig aandacht besteed aan het feit dat SOR in de visitatieperiode onder verscherpt toezicht van de Aw en bijzonder beheer van het WSW stond. Daarnaast werd een deel van de periode extra uitdagend vanwege Corona, dat zeker voor onze doelgroep veel onzekerheid met zich meebracht.

We scoren zowel op maatschappelijke waarde als op maatschappelijke verankering 'naar behoren' en op besturing en maatschappelijke capaciteit scoren we 'goed'. Dat is een positief beeld maar we hebben zeker ook oog voor de verbeterpunten die stakeholders en de visitatiecommissie ons meegeven.

Die verbeterpunten geven ons de nodige handvatten om stappen te zetten naar nog betere dienstverlening, samenwerking en communicatie. We bedanken de commissie voor de geboden inzichten en de goede gesprekken en verduidelijking over de ontvangen aanbevelingen.

Wat gaat goed?

De commissie ziet SOR als een organisatie met zeer bevoegen medewerkers, bestuur en RvC. We zijn blij dat dit zo expliciet is vastgelegd in het rapport. Voor de uitdagingen die voor ons liggen, is het noodzakelijk dat onze medewerkers mee kunnen en willen gaan in de veranderingen die nodig zijn en dat ze gedreven worden door de wens om bij te dragen aan de maatschappelijke doelen van SOR.

Ook zijn er waarderende woorden van de commissie over de ambities en ontwikkelde plannen ondanks minder financiële ruimte, zoals:

- de BIG5 strategie waarbij op creatieve wijze wordt gekeken naar het vergroten van de beschikbaarheid van woningen;
- de inspanningen om Hospitality duurzaam in de dienstverlening te borgen;
- de ontwikkeling van SOR als netwerkorganisatie.

Aandachtspunten?

Op basis van de inbreng van stakeholders is de visitatiecommissie gekomen met een aantal aandachts- en verbeterpunten. Een voor SOR waardevol beeld van wat stakeholders van ons vinden en verwachten:

- SOR moet zich beter realiseren dat niet alle inzet en prestaties goed onder de aandacht komen bij de stakeholders. Het is zaak dat we vaker benadrukken waar we voor staan, wat we willen bereiken en vooral wat we hebben gedaan.
- We moeten bij de samenwerking duidelijker zijn over de inhoud en de wederzijdse verwachtingen van de samenwerking.
- We moeten aan de gang met de uitvoering van de strategie, met name de BIG5 en met innovatieve woonconcepten.

Hoe pakken we de aandachtspunten op?

SOR zal stakeholdermanagement verder gaan uitwerken. Het beeld dat uit de visitatie komt, is dat onze stakeholders soms onvoldoende op de hoogte zijn van onze inzet en prestaties. Per groep stakeholders gaan we expliciet aangeven wat we hebben gedaan, wanneer en waarom. Periodiek willen wij met stakeholders om de tafel om ideeën op te halen, af te stemmen, ons te verantwoorden en dus nadrukkelijk het gesprek te voeren.

Ons valt op dat we vooral met zorgpartijen nadrukkelijker in gesprek moeten om over en weer helder te krijgen wat verwachtingen en wensen zijn. Daarbij zijn wij als SOR transparant in wat wij kunnen, gegeven onze financiële situatie, en willen wij samen afstemmen waar moet worden geïnvesteerd en door wie. Tevens spelen de duur van de contracten een rol. Wij zijn open over de middelen die wij in onze begroting en meerjarenbegroting gereserveerd hebben. Afhankelijk van de uitkomsten van de gezamenlijke afstemming, kunnen wij overwegen middelen te heralloceren.

De opgaven in het werkgebied van SOR zijn groot. Zolang wij nog niet borgbaar zijn voor nieuwe leningen, blijft het een uitdaging om te bepalen hoe we onze ambities in het kader van de BIG5 goed kunnen combineren met aandacht voor onze huidige complexen. Noodzakelijk onderhoud is daarbij een speerpunt, maar ook een verdere verduurzaming. SOR zal nadrukkelijk moeten bekijken hoe we onze financiële polsstok kunnen vergroten om extra te kunnen investeren.

Samen met onze huurdersorganisatie, het HPF, zullen we bij de gemeente Rotterdam, zorg- en welzijnsorganisaties nadrukkelijk aandacht blijven vragen voor goede begeleiding van kwetsbare huurders uit bijzondere doelgroepen.

Tot slot

Wij zijn dankbaar dat alle geïnterviewden de moeite hebben genomen om mee te werken aan het visitatietraject van SOR. Naast waardering levert het voor ons concrete punten op waaraan wij kunnen werken. Daarmee gaan we aan de slag!

Visitatiecommissie, geïnterviewden en medewerkers: dank voor al het werk dat verzet is!

Dick Mol
Bestuurder

Dominique Strörmann
Voorzitter Raad van Commissarissen

B: Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van SOR in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met SOR hebben.

Rotterdam, 9 januari 2024

Maarten Nieland
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

Ondergetekenden verklaren dat de visitatie van SOR in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij SOR.

Rotterdam, 9 januari 2024

Maarten Nieland, Erik van Ossenbruggen en Tim van Doorn

C: CVs Visitatiecommissie

Voorzitter

Maarten Nieland

Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.



Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

Huidige functie:

Director

Onderwijs:

1994 - 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam
 1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

Loopbaan:

Sinds april 2017 Director Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties
 2012 - 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties
 2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate
 1994 - 2011 Principal Manager PwC

Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt.

Bij Ecorys werkt Maarten als Director op de afdeling Regions & Cities. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

Secretaris

Erik van Ossenbruggen

**Naam, titel, voorletters:**

Ossenbruggen, MSc., E.K. van

Geboorteplaats en –datum:

Meppel, 27 september 1992

Huidige functie:

Senior Consultant

Onderwijs:

2013 - 2015	Master Economische geografie, Universiteit Utrecht
2010 - 2013	Bachelor Sociale geografie en planologie, Universiteit Utrecht
2004 - 2010	Vwo, RSG Stad en Esch, Meppel

Loopbaan:

Sinds 2018	Senior Consultant stedelijke en regionale ontwikkeling, Ecorys
2015 - 2018	Docent Economische en sociale geografie, Universiteit Utrecht
2014 - 2014	Onderzoeker Economie en Arbeidsmarkt, Economic Board Utrecht

Profielchets:

Erik van Ossenbruggen is afgestudeerd in de economische en sociale geografie (Universiteit Utrecht) en als consultant werkzaam bij Ecorys Nederland. Erik startte zijn carrière bij de Economic Board Utrecht als onderzoeker, waar hij onder andere de effectiviteit van economisch beleid evalueerde. Van 2015 tot 2018 was hij verbonden aan de Universiteit van Utrecht als universitair docent. Hij richtte zich daar vooral op de onderwerpen wonen in de stad, regionale economie en methoden en technieken. Daarnaast begeleidde hij studenten bij afstudeeronderzoeken.

Momenteel is Erik bij Ecorys betrokken bij diverse studies, maar de thema's wonen en werken vormen de rode draad door deze onderzoeken. Tot zijn portfolio behoren: maatschappelijke visitaties en overige evaluaties van organisaties en beleid, woningmarktonderzoeken, strategieontwikkeling en -evaluatie ten aanzien van woonvraagstukken, monitoring van woonbeleid, economische haalbaarheidsstudies, opstellen van economische visies, onderzoeken naar werkgelegenheidseffecten en werklocaties en onderzoeken naar het stedelijk woonmilieu.

Erik is recent betrokken geweest bij de visitaties van Woonbron, Zeeuwland, l'escaut, Mozaïek Wonen, Tablis Wonen, De Leeuw van Putten, Vechtdal Wonen, Woonwaard Noord-Kennemerland, Beveland Wonen, Provides, Woonzorg Nederland, Parteon, Rochdale, Woonpartners Helmond, Area Wonen, Wold en Waard, Clavis, Habion en Het Gooi en Omstreken.

Commissielid

Tim van Doorn

Naam, titel, voorletters:

Van Doorn, MSc., T.J.H.

Geboorteplaats en –datum:

Roermond, 17 december 1996

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2020-2021	MSc. Finance
2019 - 2020	MSc. Economics
2015 – 2019	BSc. Economics

Loopbaan:

2021 – heden Ecorys, Consultant Regions & Cities

Profielchets:

Tim van Doorn is als consultant werkzaam bij Ecorys. Hij heeft een bachelor en een master in de algemene economie (Economics) behaald, alsook een master in financiering (Finance), allen aan Tilburg University. Binnen Ecorys werkt Tim aan een breed pallet aan opdrachten. Op het gebied van wonen voerde hij een evaluatie uit naar woon coöperaties in de Gemeente Rotterdam, en is hij onderdeel van het maatschappelijk visitatieteam. Daarnaast houdt hij zich ook bezig met maatschappelijke kostenbatenanalyses, het maken van dashboards, scenarioanalyses, business cases en andere financieel-economische vraagstukken. Zo werkte hij mee aan de Regionale Investeringsagenda (RIA) van de Regio Hart van Brabant waar grootschalige investeringen op het gebied van wonen, werken en natuur in beeld werden gebracht.

Selectie van relevantie opdrachten

- I. Business cases woon coöperaties - Gemeente Rotterdam
- II. Maatschappelijke visitatie - De Woonmensen te Apeldoorn
- III. Maatschappelijke visitatie - Woonveste te Drunen
- IV. Maatschappelijke visitatie - Centrada te Lelystad
- V. Maatschappelijke visitatie - Habion te Rotterdam
- VI. Maatschappelijke visitatie - SallandWonen te Raalte
- VII. Maatschappelijke visitatie - Servatius te Maastricht
- VIII. Maatschappelijke visitatie - Alwel te Breda
- IX. Investeringsstrategie Energievisie Gemeente Utrecht – Gemeente Utrecht
- X. Regionale investeringsagenda – Regio Hart van Brabant
- XI. Circulaire interventies Trekkersveld IV Zeewolde – Gemeente Zeewolde
- XII. Monitoring Regionaal Programma Werklocaties – Regio Achterhoek
- XIII. Monitoring Regionaal Programma Werklocaties - GMR Arnhem-Nijmegen



D: Onderzoeksverantwoording

Een visitatie in overeenstemming met methodiek 7

De voorliggende visitatie is uitgevoerd in overeenstemming met methodiek 7 'Samenwerken aan opgaven'. In methodiek 7 staan drie hoofdthema's centraal:

1. De huurdersinvloed en het perspectief van de huurder in de visitatie

De visitatie is het enige sectorbrede verantwoordingsinstrument dat het huurdersoordeel een centrale plaats geeft in de beoordeling over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Het huurdersoordeel is in methodiek 7 meer geïntegreerd in het volledige visitatierapport. Daarnaast wordt in het visitatieveld Maatschappelijke verankering ingegaan op de wijze waarop de corporatie zich laat beïnvloeden door huurders en andere belanghebbenden. De visitatiecommissie heeft wat zij heeft gehoord vanuit huurders, de gemeente(n) en overige samenwerkingspartners gerelateerd aan feitelijke prestaties van de corporatie. Daarbij is een verbinding gelegd tussen de wereld van strategie en bestuur enerzijds en de leefwereld van de huurders en andere belanghebbenden anderzijds.

2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden

De visitatie heeft als uitgangspunt dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt voor de (beleids)keuzes en de prestaties, waarbij de visitatie input geeft voor het proces van leren en continu verbeteren. De visitatiecommissie heeft samen met de corporatie gekeken naar de sterke punten, de aandachtspunten en de geleerde punten. De visitatiecommissie heeft samen met de corporaties, de huurders en de overige samenwerkingspartners gereflecteerd op het maatschappelijk presteren.

3. De aandacht voor samenwerken en netwerken in de visitatie

De visitatie is gericht op samenwerken en wederkerigheid in het netwerk. De aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner heeft tot gevolg dat de visitatiecommissie de corporatie evenals de samenwerkingspartners heeft gevraagd om te reflecteren op de samenwerking in het netwerk. Daarnaast zijn de samenwerkingspartners van de corporatie gevraagd naar de bijdrage die zij leveren aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven.

De documentatie voor de visitatie

De visitatiecommissie heeft voor het uitvoeren van de visitatie verschillende documenten ontvangen van de corporatie, die zijn bestudeerd en als basis zijn gebruikt voor de gesprekken met de corporatie, de huurders en de overige samenwerkingspartners. De documentatie die ter beschikking is gesteld, betreft onder andere de ondernemingsplannen, thematische beleidsstukken, de jaarverslagen, de prestatieafspraken, de begrotingen, de periodieke rapportages, de verslagen van de RvC-vergaderingen en de oordeelsbrieven van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

De betrokken medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners van SOR gesproken.

Interne gesprekken SOR

Naam	Functie
Mevrouw D. Strörmann	Voorzitter raad van commissarissen
De heer T. Bank	Lid raad van commissarissen
De heer E. Dijkstra	Lid raad van commissarissen
De heer A. Schakenbos	Lid raad van commissarissen
Mevrouw I. den Teuling	Lid raad van commissarissen
De heer D. Mol	Tijdelijk directeur-bestuurder
Mevrouw L. Barreiro de León	Manager Strategie, Innovatie en Organisatie
De heer R. Bouter	Manager Vastgoed
De heer J. Groote	Manager Financiën
De heer M. Knigge	Manager Wonen
De heer S. Sparenberg	(Ex) Bestuurssecretaris
De heer M. Hoevenaars	Bestuurssecretaris
De heer F. Baaij	Lid ondernemingsraad
De heer A. van Meel	Lid ondernemingsraad

Externe gesprekken (samenwerkingspartners)

Organisatie	Naam	Functie
Huurdersvertegenwoordiging		
Huurdersplatform (HPF) SOR	Mevrouw R. Kranenburg	Bestuurslid
	Mevrouw H. de Miranda	Bestuurslid
	De heer L. van Prooijen	Adviseur
Gemeenten		
Gemeente Rotterdam	De heer A. van Prooijen	Directeur Openbare werken
	De heer J. Tenorio de Peroy	Beleidsadviseur Wonen
	Mevrouw N. Miedema	(Ex) Beleidsadviseur Wonen ³
Gemeente Hoeksche Waard	De heer R. Flipsen	Regisseur Wonen
	Mevrouw N. van Prooijen	Beleidsadviseur Wonen
Gemeente Krimpen aan den IJssel	De heer T. Versteeg	Beleidsmedewerker Wonen
Gemeente Nissewaard	De heer L. Mijmans	Beleidsadviseur Wonen
Gemeente Voorne aan Zee	De heer R. van Eck	Beleidsadviseur Wonen
Overige belanghebbenden		
Aafje	De heer P. Ploegsma	Lid Raad van Bestuur
	De heer J. Aptmeijer	Manager Vastgoed
Laurens	De heer R. Buijs	Voorzitter Raad van Bestuur
Lelie Zorggroep	De heer H.J. van den Berg	Bestuurder
	Mevrouw L. Hoogendoorn	Manager Blauwe Zalm
Maas Wonen	De heer R. de Boer	Directeur-bestuurder
Stichting Sonneburgh	De heer H. Möhlmann	Bestuurder a.i.
Woonbron	De heer R. Sitton	Voorzitter Raad van Bestuur
	Mevrouw K. van Dreven	Lid Raad van Bestuur
Zilveren Kruis	Mevrouw M. Paardekooper	Directeur Zorginkoop Langdurige Zorg

³ Was gedurende de visitatieperiode werkzaam voor gemeente Rotterdam.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl