

SOR

Jaarverslag & Jaarrekening 2018





Kerncijfers 2018



We **verhuurden**
460 woningen

Ons **woningbezit** in verhuureenheden

100 BOG
22 MOG

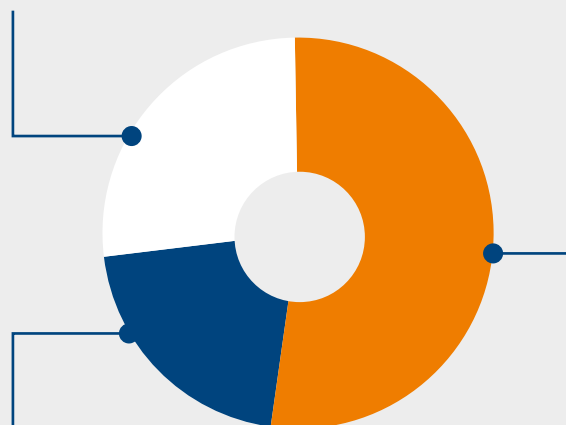
1.951
verzorging en verpleging

5.259
50+ woningen

5.259
woningen voor
50+ers met verschillende
huurprijzen:

1.579
dure huurwoningen
vanaf € 710,68

2.671
goedkope woningen
tot € 597,30



1.009
betaalbare woningen
van € 597,31 tot € 710,68

Interest Coverage Ratio

1,46

ICR

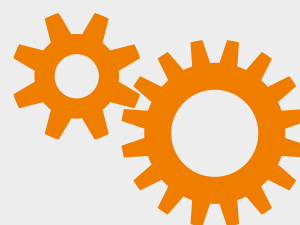
Bruto huuropbrengsten

€ 67 mln.



Bedrijfsresultaat

€ 139 mln.



* inclusief ongerealiseerde waardeinstijging bezit

We gaven

€ 8,3 miljoen
uit aan **onderhoud ...**



... en

€ 18.000
aan project
#veilig010

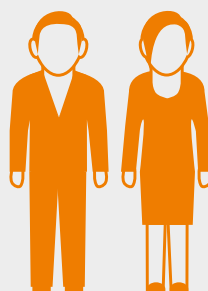


...

€ 6,9 miljoen
aan **renovatie ...**



AEDES Benchmark **BCBBBC**



Het aantal
medewerkers was
58 fte

KWH Huurlabel. U waardeert ons voor:



7,8
Algemene
dienstverlening



8,1
Woning zoeken



7,8
Reparaties



8,0
Totaal



8,1
Huur opzeggen



8,3
Nieuwe woning



8,1
Planmatig onderhoud

Betaalde rente

€ 27,6 mln.



Belastingen en heffingen

€ 6,0 mln.



Aflossingen

lopende leningen

€ 6,5 mln.



Inhoud

1	Voorwoord			
	Samen van huis naar thuis	5		
2	Verslag van de bestuurder	7		
2.1	Wij zijn er voor een thuisgevoel voor ouderen	7		
2.2	Terugblik	8		
2.3	Nieuwe Koers SOR	9		
2.4	Toekomstbeeld	10		
2.5	Marktwaarde en beleidswaarde	10		
2.6	Belangrijkste bestuursbesluiten	12		
2.7	Permanente educatie	12		
2.8	Bestuursverklaring	12		
3	Verslag van de raad van commissarissen	13		
3.1	Samen werken aan een thuis voor ouderen	13		
3.2	Besturen en toezicht houden	13		
3.2.1	Onze visie op toezicht en toetsing	13		
3.2.2	Governancecode Woningcorporaties 2015	15		
3.2.3	Implementatie Governance in 2018	15		
3.3	Toezichthoudende rol	15		
3.3.1	Toezicht op strategie	15		
3.3.2	Toezicht op financiële en operationele prestaties	16		
3.3.3	Toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties	17		
3.4	Werkgeversrol	18		
3.4.1	Invulling werkgeversrol voor het bestuur	18		
3.4.2	Organisatiecultuur en integriteit	19		
3.5	Adviesrol en klankbordfunctie	19		
3.6	Over de RvC	19		
3.6.1	Samenstelling	19		
3.6.2	Functioneren	20		
3.7	Bezoldiging	22		
3.8	Vergaderingen en overleg	22		
3.9	Tot slot	24		
4	Klant	25		
4.1	Voor wie we er zijn	25		
4.2	Beschikbaarheid	28		
4.3	Betaalbaarheid	30		
4.4	Duurzaamheid	31		
4.5	Kwaliteit	32		
4.5.1	Professionele kwaliteit: dienstverlening	32		
4.5.2	Sociale kwaliteit: Bewoners- en activiteitencommissies en leefbaarheid	33		
4.5.3	Technische kwaliteit	36		
4.6	Strategische samenwerking	37		
5	Organisatie	43		
5.1	Organisatie	44		
5.1.1	Formatie	44		
5.1.2	Duurzame inzet, vitaliteit en verzuim	44		
5.1.3	Professionalisering medewerkers	44		
5.1.4	Organisatieontwikkeling	45		
5.2	Integriteit	46		
5.3	Ondernemingsraad	46		
5.4	Efficiënte en compliant processen	48		
5.5	Intern beheersysteem	48		
5.6	Governance	48		
5.7	Vastgoed(sturing)	49		
5.8	Visitatie	49		
5.9	Communicatie	49		
6	Financiën	51		
6.1	Resultaat en vermogen	51		
6.2	Liquiditeit	52		
6.3	Treasury	53		
6.4	Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)	53		
6.5	Risicomanagement	54		
6.6	Kritische Prestatie Indicatoren	55		
7	Verkorte jaarrekening	57		
7.1	Balans	58		
7.2	Resultatenrekening	60		
7.3	Kasstroomoverzicht	61		
	Bijlagen	63		
1	Bedrijfsgegevens SOR	65		
2	Samenstelling stichtingsorganen SOR	65		
3	Bedrijfsgegevens van de verbindingen	66		

1

Voorwoord

Samen van huis naar thuis

De afgelopen vier jaar hebben we met elkaar hard gewerkt om het huis op orde te krijgen. Steeds meer dingen staan op hun plek. Als je in je huis komt, voel je rust. Er is ruimte in je hoofd om helder na te denken over de toekomst. Vol energie, vol overtuiging en met passie. Het huis voelt als je thuis.

Op naar de toekomst

Eind 2018 heb ik dit gevoel heel sterk. Afgelopen jaar hebben we gewerkt aan het vierde en laatste jaar van het ondernemingsplan de Nieuwe Koers. Er is hard gewerkt aan de verdere professionalisering van de vastgoedsturing, waarbij we de bewoner niet uit het oog verloren. We maken het verschil in onze dienstverlening richting de bewoners. Voor ons zijn dat specifiek de ouderen, een mooie en bijzondere doelgroep. De ingezette veranderingen hebben we in 2018 verwoord in ons nieuwe ondernemingsplan 'Samen van huis naar thuis'. Trots ben ik op dit plan dat we samen met onze stakeholders hebben gemaakt. Een mooi plan waarmee we de toekomst verder vorm zullen geven.

Samen ergens voor gaan geeft energie

Als je weet op welke manier je bijdraagt aan het grotere doel, dan ben je trots op het eindresultaat. In 2018 heb ik gezien hoe de organisatie zijn schouders eronder heeft gezet. Er is nagenoeg geen leegstand, met de transformatieopgave van ons zorgvastgoed lopen we voor op planning. Compliance en governance hebben we onder controle en de embedded derivatenportefeuille is in zijn geheel afgebouwd. Alle sleutelposities zijn bemand, vastgoed- en datasturing zijn verder geprofessionaliseerd. Het zijn voorbeelden van belangrijke resultaten die we hebben bereikt. Samen. Dit moeten we vasthouden.

Soms gaat het goed, soms niet

In 2018 hebben we de SOR Games gespeeld. Een ontwikkel- en cultuurtraject, bedacht en ontwikkeld door de organisatie, waarin samenwerking, ontschotten van afdelingen, kennis en kunde delen en de missie doorleven centraal stonden. Van weerstand naar

competitie en saamhorigheid. Het is bijzonder om te zien welke mooie veranderingen dit traject teweeg heeft gebracht.

Trajecten met andere partijen die starten vanuit een mooie gezamenlijke visie kunnen soms ook heel anders uitpakken. Door het wisselen van mensen kan zo'n samenwerking zijn doel verliezen, waarmee het beoogde partnership er niet meer is. Ook die ervaringen hebben we opgedaan in 2018. Daar leren we van en daar worden we sterker van.

Het thuisgevoel vasthouden

We zien een grote behoefte aan het samenbrengen van wonen, welzijn en zorg. Door de samenwerking en verbinding met andere corporaties, welzijns- en zorgpartijen te versterken, kunnen we dat thuisgevoel bij onze bewoners vasthouden. Dat kan daarnaast ook door echt te luisteren naar onze bewoners, oprecht persoonlijk contact. Luisteren, signaleren en doen. Uitgaan van de kracht van de bewoners en daar invulling aan geven. Het gevoel overdragen dat iedereen ertoe doet. Dat is waar we de komende jaren op gaan inzetten.

Samen van huis naar thuis

In dit jaarverslag leest u hoe we in 2018 hebben gewerkt aan betaalbaar, bereikbaar en kwalitatief goed wonen voor de 50-plussers in de regio Rotterdam. Hoe we de organisatie verder hebben geprofessionaliseerd en hoe we hebben gewerkt aan het thuisgevoel voor iedereen.

Dit hebben we samen gedaan met onze stakeholders. Ik wil dan ook iedereen bedanken voor de inzet in 2018. En ik wil hen vooral ook uitnodigen om samen met ons de toekomst tegemoet te gaan, om samen van dat huis een thuis te maken!

Hassan Najja

directeur-bestuurder SOR

2

Verslag van de bestuurder

2.1 Wij zijn er voor een thuisgevoel voor ouderen

Wij zijn een categorale woningcorporatie en richten ons op 50-plussers, in het bijzonder op de kwetsbare ouderen met een beperkt inkomen en met zorgbehoefte. Doordat onze woningen en woongebouwen toegankelijk zijn, kunnen onze bewoners lang zelfstandig thuis wonen. In de plint van de woongebouwen verhuren we bedrijfsruimten. Naast woningen en bedrijfsruimten verhuren we verpleeg- en verzorgingshuizen aan zorgpartijen. Het zorgvastgoed is vaak gesitueerd naast een woongebouw. Samen met de zorgpartijen dragen we bij aan welzijns- en zorgondersteuning voor bewoners die dit wensen. Onze dienstverlening is persoonlijk. Met een huismeester voor elk woongebouw zijn we altijd dichtbij voor een hulpvraag of een praatje. We hebben oog voor de behoeften en kwaliteiten van onze bewoners, en waar mogelijk zetten we onze bewoners graag in hun kracht als ambassadeur of thuismeester. Met dit woonconcept zijn we actief in zes gemeenten: Rotterdam, Oud-Beijerland, Westvoorne, Krimpen aan den IJssel, Nissewaard en Brielle.

Onze missie vertelt waar we voor staan:

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

Bij ons werken 72 medewerkers bevlogen en met veel betrokkenheid aan een thuisgevoel voor iedereen. Deels op kantoor en deels op de woongebouwen, dichtbij de huurders. De organisatie heeft een eenhoofdig bestuur. De directeur-bestuurder stuurt de managers van de afdelingen Wonen en Bedrijfsvoering aan, en de ondersteunende afdelingen (HRM, Concern Controller, Communicatie en Concernstaf).

2.2 Terugblik

Het verslagjaar 2018 was het laatste jaar waarin we werkten aan de ambities uit de Nieuwe Koers, ons ondernemingsplan 2015-2018. Belangrijk onderdeel van de Nieuwe Koers was het herstelplan om weer te voldoen aan alle financiële ratio's. SOR heeft in 2018 bewezen de ingezette financiële weg te kunnen vasthouden. Jaarlijks stellen we ons herstelplan en de meerjarenprognose bij.

De gevolgen van het overheidsbeleid 'Langer Thuis' en 'Scheiden Wonen en Zorg' worden zichtbaar. Regelmatig treffen we dwalende bewoners aan in onze woongebouwen of komen we schrijnende situaties tegen die te lang onopgemerkt blijven. Dit zal in de toekomst alleen maar toenemen. Samen met partners zoeken we naar mogelijkheden om deze gevolgen het hoofd te bieden. Ook kijken we naar nieuwe concepten. Concepten waarbij wonen, zorg en welzijn samen komen. Dit doen we met partners die gespecialiseerd zijn in welzijn en zorg.

Zo hebben we de ontwikkelingen bij woongebouw Te Hoogerbrugge verder vorm gegeven. Een deel van de zelfstandige woningen is omgebouwd naar verpleegkamers voor dementerende ouderen. Daarmee geven we invulling aan een grote behoefte. De ontwikkeling van nieuwe concepten gaat niet zonder slag of stoot. Dat hebben we ook gemerkt bij Te Hoogerbrugge. Maar waar in eerste instantie sprake is van weerstand, zien we, door te voldoen aan een grote vraag, een omslag. Zowel in gebouw Te Hoogerbrugge als bij andere gebouwen. Daarom zetten we door met de nieuwe concepten. Het is nodig als we willen blijven inspelen op de huidige en toekomstige behoeften van onze doelgroep.

Er is in het verslagjaar veel gebeurd op het gebied van professionalisering van de organisatie. De interne samenwerking is verbeterd door bijvoorbeeld het ontwikkelen en uitvoeren van de SOR Games. Er zijn veel mogelijkheden voor kennisdeling en contact met elkaar. We hebben gewerkt aan de kwaliteit van de medewerkers door ze veel mogelijkheden te bieden voor cursussen en trainingen, door het stimuleren van het maken van een persoonlijk ontwikkelplan en het inzetten op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

Vastgoed- en waardesturing is verder geoptimaliseerd, waarbij we oog hadden voor de verschillende niveaus in de vastgoedsturing en de verschillende belangen. We maakten hierbij gebruik van het principe van het driekamermodel. Door te werken met een vaste methodiek voor de uitvoering van projecten, konden we onze projecten beter beheersen. De invoering van een investeringscommissie droeg bij aan het voeren van het gezamenlijk gesprek vanuit de verschillende disciplines. De assetmanager had een belangrijke rol in de vastgoedsturing die met de invoering van de investeringscommissie verder is bestendigd. Analyse van de resultaten van de Aedes benchmark en het voeren van gesprekken met andere corporaties, hebben geleid tot meer inzicht in de bedrijfskosten.

Het eigen vermogen bedraagt ultimo 2018 circa € 358 miljoen. Voor een nadere toelichting op vermogen en resultaat verwijs ik korthedshalve naar hoofdstuk 6 van het jaarverslag en de jaarrekening.

2.3 Nieuwe Koers SOR

Het verslagjaar was het vierde jaar van de Nieuwe Koers, ons ondernemingsplan 2015-2018. Er is ons veel aan gelegen de ambities uit de Nieuwe Koers te realiseren om vanuit die positie verder te bouwen aan SOR. Tegelijkertijd staat de wereld om ons heen niet stil en zorgen de gevolgen van de ingezette externe ontwikkelingen, zoals 'Langer Thuis' en 'Scheiden wonen en zorg' ervoor dat we moeten blijven bewegen. Begin 2017 hebben we de visie 'onderweg naar morgen' geschreven, waarin we een doorkijk geven naar de toekomst, naar 2026. In 'onderweg naar morgen' geven we aan dat we werken aan een thuisgevoel voor iedereen.

Om dit te bereiken verstevigden we in 2018 de samenwerking met partijen die een belangrijke rol kunnen spelen op het gebied van welzijn en zorg voor onze bewoners. Dat zijn zowel bestaande partners als nieuwe partijen. Wij zorgen voor het huis, de partners voor het welzijn en de zorg. We verstevigen onze positie als dé ouderen-huisvester van Rotterdam. Daarnaast werken we aan de verdere professionalisering van de organisatie en de vastgoedsturing.

In 2018 is het nieuwe ondernemingsplan 'Samen van huis naar thuis' voor de jaren 2019-2022 afgerond. In het plan is de ingezette koers uit 'Onderweg naar morgen' geborgd en hebben we onze missie aangepast naar 'Een thuisgevoel voor iedereen'. Het plan is tot stand gekomen na een intensief traject met onze stakeholders, waaronder het Huurdersplatform en de gemeente Rotterdam.

In 2018 organiseerden we diverse stakeholdersbijeenkomsten, zoals het Denk Mee Café, property tours met RvC en de gemeente Rotterdam en heisessies met het huurdersplatform.

Maatschappelijke verantwoord ondernemen

Wij zijn als maatschappelijke organisatie van nature begaan met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit gebeurt op verschillende manieren.

Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van de medewerkers staat hoog op de agenda. Over deze onderwerpen spraken we in het verslagjaar met de medewerkers. Met de ideeën die naar voren kwamen, zijn we aan de slag gegaan. Via 'Corporaties in Beweging' wordt met de woningcorporaties in de regio Rotterdam samengewerkt aan de ontwikkeling en doorstroming van medewerkers.

De eigen ontwikkeling wordt gestimuleerd door het beschikbaar stellen van opleidingsbudgetten, het aanbieden van interne trainingen en het opstellen van Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP). Die ontwikkeling borgen we in een beoordelingscyclus met functioneringsgesprekken. De vitaliteit van de medewerkers is in 2018 getoetst. De uitkomsten waren goed en zelfs iets gestegen ten opzichte van 2017. Organisatiebreed is er aandacht besteed aan het geven van feed back door middel van feedbacktrainingen. Integriteit heeft continu de aandacht en is ingebed in de organisatie.

De tevredenheid van onze huurders over de dienstverlening wordt maandelijks door een externe partij getoetst. Deze resultaten zijn goed: de dienstverlening bij reparaties scoort op het gemiddelde en de overige meet-items boven het landelijk gemiddelde. Daarnaast zijn we continu met het huurdersplatform en de bewonerscommissies in gesprek en managen we verwachtingen. In 2018 hebben we een visie ontwikkeld op dienstverlening die we in 2019 verder uitwerken.

We merken dat onze doelgroep aan alleen een woning veelal niet genoeg heeft.

Bij het ouder worden, spelen welzijn en zorg een steeds belangrijkere rol. Om onze

maatschappelijke opgave van een ‘thuisgevoel voor iedereen’ zo goed mogelijk in te vullen, werken we samen met partijen die er zijn voor welzijn en zorg. Hierbij bieden wij de woning en de partners dragen bij aan welzijn en zorg. In 2018 zijn bestaande relaties bestendigd en nieuwe relaties gezocht. We zoeken partijen op en agenderen belangrijke maatschappelijke vraagstukken, zoals langer thuis wonen en eenzaamheid. Dit hebben we bijvoorbeeld gedaan in het Denk Mee Café in 2018.

Wij hebben ons geconformeerd aan het Energieakkoord om in 2020 gemiddeld energielabel B te halen. Voor de verduurzaming van de woningen vragen we een bijdrage van de bewoners. We merken dat bewoners deze bijdrage vaak niet kunnen betalen, of geen toekomst zien in verduurzaming. Het draagvlak onder bewoners is hierdoor klein. In 2018 hebben we één gebouw verduurzaamd en ook ons duurzaamheidsbeleid herijkt. Hierin is onder meer opgenomen dat we op zoek gaan naar andere manieren om te kunnen verduurzamen. Zonnepanelen plaatsen is één van de mogelijkheden die we onderzoeken.

2.4 Toekomstbeeld

Sinds november 2014 staat SOR onder verscherpt toezicht van de Aw. Jaarlijks wordt het ingediende herstelplan geactualiseerd om inzicht te geven in de financiële meerjarige situatie. Hierbij betrekken we onder andere onze volkshuisvestelijke ambities, de noodzakelijke ombouw van zorgvastgoed en de verduurzamingsinvesteringen. Op basis van de tot 2018 geldende ‘toetsingssystematiek bedrijfswaarde’ voldoen alle ratio’s (behalve de dekkingsgraad) ultimo 2019 aan de normen. Het ingezette beleid tot financieel herstel laat daarmee zijn succes zien. Met het gewijzigde beoordelingskader van Aw en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) is de bedrijfswaarde vervangen door de beleidswaarde (zie ook 2.5) en kunnen de systemen van Aw geen correctie meer maken voor de negatieve marktwaarde van leningen. Met de gewijzigde spelregels is de forse vooruitgang in de realisatie van de ratio’s niet meer zichtbaar. Met het nieuwe beoordelingskader voldoet SOR in 2023 aan de ratio’s.

2.5 Marktwaarde en beleidswaarde

De marktwaarde en de beleidswaarde worden bepaald op basis van de uitgangspunten zoals die zijn opgenomen in het waarderingshandboek. In de Richtlijnen voor de



Jaarverslaggeving heeft Richtlijn 645 betrekking op de jaarverslaggeving van Toegelaten Instellingen (hierna 'woningcorporaties'). In 2018 en recent in 2019 zijn bepalingen van Richtlijn 645 aangepast. Daarmee is de bedrijfswaarde komen te vervallen en doet de beleidswaarde haar intrede.

De beleidswaarde kent als vertrekpunt de marktwaarde in verhuurde staat waarbij er in het kader van de beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en beheer aansluiting wordt gezocht bij het beleid van de corporatie in plaats van de uitgangspunten in de markt. Met deze toelichting wordt nadere duiding gegeven aan het deel van de waarde van het vastgoed en dus van het corresponderende deel van het vermogen dat als gevolg van het beleid van de woningcorporatie niet of pas op zeer lange termijn kan worden gerealiseerd.

Overeenkomstig de regelgeving is geen vergelijkend cijfer ultimo 2017 bepaald. Dat is de reden waarom in het overgangsjaar 2018 geen ontwikkeling in de beleidswaarde kan worden toegelicht. Op basis van ervaringen uit dit boekjaar kan de externe toezichthouder besluiten nadere invulling te geven aan het begrip beleidswaarde. Mogelijke onzekerheden in de uitgangspunten die samenhangen met de verdere ontwikkeling van dit waardebegrip kunnen leiden tot aanpassingen in de beleidswaarde in komende perioden, onder meer samenhangend met:

- Aanpassing van de huurstijgingsparameter: bij bepaling van de beleidswaarde is de (bij mutatie van de woning te realiseren) markthuur aangepast naar de streefhuur. Deze is gebaseerd op een schatting van de nieuwe huur bij mutatie mede rekening houdend met wettelijke bepalingen zoals passend toewijzen, prestatieafspraken en afspraken met de huurdersvereniging over huursomstijging en de huursom. In de praktijk kan de huurstijging, de streefhuur en de huursom afwijken van de uitgangspunten in de beleidswaarde vanwege onder andere afwijkingen in de mutatiegraad en de dan geldende kaders voor het passend toewijzen en het huursombeleid.
- Bepaling van de toegepaste disconteringsvoet (doorexploiteerscenario), die ultimo 2018 in de beleidswaardebepaling is opgenomen, wordt gelijk verondersteld aan de disconteringsvoet van de marktwaardebepaling. Theoretisch kan mogelijk een lager risicoprofiel worden verondersteld in de beleidswaarde door inrekenen van een lagere huur (betaalbaarheid) en hogere kwaliteit (onderhoud). Doordat de disconteringsvoet bij doorexplotatie meer betekenis heeft gekregen, krijgt de bepaling van deze disconteringsvoet meer aandacht. Het is denkbaar dat hierdoor de disconteringsvoet de komende jaren nog een ontwikkeling gaat doormaken.
- Toepassing van nadere standaardisatie voor bepaling van onderhoudskosten versus investeringen en/of toerekening van niet direct vastgoedgerelateerde bedrijfslasten.
- Toepassing van nadere standaardisatie voor bepaling van beheerskosten.

Een inschatting van het gedeelte van het eigen vermogen dat bij ongewijzigd beleid niet of eerst op zeer lange termijn realiseerbaar is, is onderstaand weergegeven. Deze schatting ligt in lijn met het verschil tussen de beleidswaarde van het DAEB-bezit – en het niet DAEB bezit in exploitatie en de marktwaarde in verhuurde staat van dit bezit en bedraagt ruim € 249,5 miljoen. Het verschil tussen de marktwaarde en de beleidswaarde ultimo 2018 bestaat uit de volgende onderdelen (x € 1 miljoen):

Verschil marktwaarde en beleidswaarde ultimo 2018	
Marktwaarde in verhuurde staat	985,1
Beschikbaarheid (doorexploiteren)	153,4
Betaalbaarheid (huren)	23,7
Kwaliteit (onderhoud)	-25,4
Beheer (beheerkosten)	97,8
Subtotaal	249,5
Beleidswaarde	735,6

Dit impliceert dat circa 25% van het totale eigen vermogen niet of eerst op zeer lange termijn realiseerbaar is. Gezien de volatiliteit van (met name) de beleidswaarde, is dit aan fluctuaties onderhevig.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen belangrijke gebeurtenissen na balansdatum te vermelden met een materiële impact op het beeld van de jaarrekening.

2.6 Belangrijkste bestuursbesluiten

In 2018 zijn onder andere de volgende bestuursbesluiten genomen:

- Huurverhoging 2018
- Prestatieafspraken
- Ondernemingsplan 2019 - 2022 'Samen van huis naar thuis'
- Jaarstukken 2017
- Jaarplan en begroting 2019
- Meerjarenbegroting 2019-2023
- Herijking investeringsstatuut
- Treasury jaarplan 2019
- Statuten SOR
- Verkoop grondpositie

2.7 Permanente educatie

Door middel van trainingen en opleidingen blijft de bestuurder zijn kennis ontwikkelen. De taakstelling voor de bestuurder is 108 PE-punten in drie jaar. In 2018 heeft de bestuurder 33 PE-punten behaald. In 2017 en 2016 gezamenlijk heeft de bestuurder 129 punten behaald. De bestuurder bekleedt geen nevenfuncties naast zijn rol als directeur-bestuurder.

2.8 Bestuursverklaring

Het bestuur van SOR verklaart dat alle beschikbare middelen in het verslagjaar uitsluitend zijn besteed in het belang van de volkshuisvesting.

Hassan Najja

directeur-bestuurder SOR

3

Verslag van de raad van commissarissen

3.1 Samen werken aan een thuis voor ouderen

SOR werkt binnen de strakke richtlijnen van het herstelplan aan de ambities om de dienstverlening aan de bewoners verder te verbeteren. Kijkend naar de doelgroep en de gevolgen van het langer zelfstandig thuis wonen, is het samenbrengen van wonen, welzijn en zorg essentieel. Dit is een belangrijke opgave. SOR werkt, samen met haar stakeholders, aan het zo goed mogelijk vormgeven van de gevolgen van 'langer thuis'. Het is belangrijk dat de bestuurder en de RvC blijven sturen op de richtlijnen van het herstelplan om zo SOR een goed toekomstperspectief te kunnen bieden, maar dat de organisatie tegelijkertijd, binnen de marges van het herstelplan, inventief is en kansen grijpt om de doelgroep op een goede manier te huisvesten en de organisatie vitaal en gezond te houden. Hierin hebben de bestuurder, het management en de medewerkers een essentiële rol. Dit hoofdstuk is het verslag van de RvC over haar uitgevoerde rol als toezichthouder, werkgever en klankbord voor SOR in 2018.

3.2 Besturen en toezicht houden

De raad van commissarissen (RvC) houdt toezicht op het functioneren van het bestuur van en de algemene gang van zaken binnen SOR. De Raad adviseert daarnaast gevraagd en ongevraagd, is verantwoordelijk voor de benoeming van de bestuurder en stelt zijn beoordeling en arbeidsvoorwaarden vast. De RvC geeft de accountant opdracht om de jaarstukken te controleren en keurt de opdrachtverlening goed voor de vierjaarlijkse visitatie.

3.2.1 Onze visie op toezicht en toetsing

Het bestuur en de RvC hebben een visie op toezicht, toetsing en besturen. In deze visie staan onder andere de verantwoordelijkheden voor het realiseren van de doelen, de verbinding met de belanghebbenden en externe toezichthouders, de wetgeversrol en ontwikkelingen in wet- en regelgeving. In de visie worden de verschillende rollen van de RvC als toezichthouder, werkgever en klankbord uitgewerkt.

Toezicht houden

De RvC houdt op verschillende manieren toezicht op het functioneren van de organisatie. De kwartaalrapportages, benchmarks en oordelen van de accountant en externe toezichthouders bieden de Raad de benodigde input voor dit toezicht. De bestuurder informeert de RvC ruimschoots over actuele ontwikkelingen en het beleid. Daarnaast overlegt de RvC met het Huurdersplatform, de ondernemingsraad en de managers over de beleidskeuzes die worden genomen door de bestuurder. Leden van de RvC nemen regelmatig deel aan door de bestuurder georganiseerde bijeenkomsten met stakeholders.

De bevoegdheden en werkwijze van de RvC zijn beschreven in het Huishoudelijk Reglement RvC SOR. De RvC werkt met twee commissies: een auditcommissie en een selectie- en remuneratiecommissie. Beide commissies hebben een eigen reglement waarin bevoegdheden en werkwijzen zijn vastgelegd.

De auditcommissie is ingesteld ter ondersteuning van het toezicht door de RvC. De commissie bestaat uit twee RvC-leden: mevrouw Van Duin en mevrouw Kremer. De taak van de auditcommissie is het adviseren van de RvC over onder andere interne risicobeheersings- en controlesystemen en compliance, de financiële informatieverschaffing van SOR en de naleving van aanbevelingen en opmerkingen van de concern-controller en de externe accountant.

De selectie- en remuneratiecommissie is ingesteld ter ondersteuning van de werkgeversrol van de RvC en adviseert over de werving, selectie, (her)benoeming, beoordeling en bezoldiging van de bestuurder en leden van de RvC. Deze commissie bestaat uit de RvC-leden mevrouw Van Duin en de heer Fleischeuer.

Toezichtskader

In het toezichtskader heeft de Raad uitgewerkt hoe hij de toezichtsvisie in de praktijk wil brengen. Het toezichtskader beschrijft op hoofdlijnen het speelveld en de taken van SOR en omvat het geheel aan spelregels die de RvC bij het uitoefenen van zijn taken volgt.

Extern toezichtskader

- Aedescode
- Governancecode
- Wet- en regelgeving

Intern toezichtskader

- Statuten
- Bestuursreglement
- Profielschets RvC
- Reglement RvC
- Reglement selectie- en remuneratiecommissie
- Reglement auditcommissie
- Treasurystatuut
- Gedragscode en klokkenluidersregeling
- Visie op besturen en toezicht houden

Toetsingskader

Het toetsingskader is voor het bestuur kaderstellend om te besturen en voor de Raad richtinggevend om toezicht te houden. Het toetsingskader wordt gevormd door de

kaders die betrekking hebben op enerzijds de besturing en anderzijds de beheersing van de organisatie. 2018 was het laatste jaar van het ondernemingsplan de Nieuwe Koers. In 2018 is gewerkt aan een nieuw ondernemingsplan, dat per 1 januari 2019 van kracht wordt.

Besturingskader

- Nieuwe Koers; ondernemingsplan 2015-2018
- Onderweg naar morgen, SOR in 2026
- Portefeuillestrategie
- Jaarplan en begroting 2018
- Prestatieafspraken met gemeenten
- Accountantsrapportage en managementletter
- Rapportages en oordeelsbrieven van de Aw en het WSW

Beheersingskaders

- Meerjarenbegroting 2018-2023
- Liquiditeitsbegroting
- Investeringsstatuut
- Treasury-jaarplan
- Risicobeheersingssysteem

3.2.2 Governancecode Woningcorporaties 2015

Sinds 2015 is de Governancecode woningcorporaties 2015 van kracht. De code geeft richting aan de wijze waarop de bestuurder en de RvC functioneren en de wijze waarop zij verantwoording afleggen over hun resultaten. De bepalingen uit de Governancecode zijn verwerkt in het huishoudelijk reglement van de RvC, de reglementen van de auditcommissie en de selectie- en remuneratiecommissie en het bestuursreglement SOR. Alle reglementen zijn gepubliceerd op de website van SOR. Alle bepalingen uit de Governancecode worden toegepast.

3.2.3 Implementatie Governance in 2018

In 2018 is het investeringsstatuut herijkt en goedgekeurd. Op grond van de Veegwet zijn de statuten van SOR in 2018 aangepast. Het betreft met name een aantal technische aanpassingen. Daarnaast is vastgelegd, dat in geval van belet en ontstentenis van de gehele Raad, de Raad twee personen van buiten zijn kring aanwijst. Hiervoor maakt de Raad gebruik van de commissarissenpool van Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties. Er is gestart met de voorbereidingen van de visitatie die in 2019 zal plaatsvinden. De termijnen van de accountant, zowel het bureau als de persoon, zijn besproken mede in relatie tot de in te voeren OOB status voor woningcorporaties.

3.3 Toezichthoudende rol

3.3.1 Toezicht op strategie

2018 was het laatste jaar van de strategie verwoord in het ondernemingsplan 'De nieuwe koers 2015-2018'. Via de kwartaalrapportages wordt de voortgang op de strategie gerapporteerd. Begin 2017 heeft de bestuurder, als gevolg van de verdergaande vergrijzing en extramuralisering en de hierdoor veranderende behoeften van

de doelgroep, de toekomstvisie aangescherpt onder de naam 'Onderweg naar morgen: SOR in 2026'. In dit document zijn de volgende aanvullende ambities zijn opgenomen:

- in 2026 is SOR dé ouderenhuisvester van Rotterdam
- het specifieke woonconcept van SOR biedt een thuisgevoel
- samenwerking is cruciaal bij de dienstverlening (alliantiemanagement)
- de organisatie is afgestemd op de ambities

Organisatieontwikkeling (ziel en zakelijkheid) en vastgoedsturing zijn twee belangrijke onderdelen die specifieke aandacht krijgen. De voortgang van de implementatie van de strategie wordt gerapporteerd via de kwartaalrapportages.

In samenspraak met de organisatie en belangrijke stakeholders heeft de bestuurder in 2018 een nieuwe strategie opgesteld onder de titel 'Samen van huis naar thuis, ondernemingsplan 2019-2022'. In deze strategie worden de uitdagingen en dilemma's waar de organisatie voor staat in ambities verwoord.

Ten aanzien van de implementatie van de woningwet heeft de RvC toezicht gehouden op de volgende strategische besluiten:

- Bod op de woonvisies van de gemeenten
- Prestatieafspraken met het Huurdersplatform als volwaardig partner
- Statutenwijziging
- Herijkt investeringsstatuut

3.3.2 Toezicht op financiële en operationele prestaties

De auditcommissie komt twee weken voor de RvC vergadering bijeen, adviseert de RvC en bereidt besluitvorming van de RvC voor. In 2018 heeft de auditcommissie acht keer vergaderd. Bij deze vergaderingen waren de bestuurder, de manager bedrijfsvoering en de concerncontroller aanwezig.

De volgende onderwerpen zijn besproken: jaarverslag en jaarrekening 2017 en het accountantsverslag, managementletter van de accountant, jaarplan van de concerncontroller, kaderbrief, jaarplan en begroting en meerjarenbegroting (MJB) 2019, Treasury jaarplan, kwartaalrapportages, herijking investeringsstatuut, verkoop van een grondpositie, sparren over investeringsbesluiten en scenario's voor transformatie, groot onderhoud van een woongebouw, huurverhoging 2019, resultaten Aedes benchmark, zorgvastgoedrapportages en de wenselijkheid en noodzakelijkheid om van accountant te wisselen. De onderwerpen die door de auditcommissie zijn besproken, zijn ook door de RvC besproken.

Waardering op marktwaarde

De marktwaarde van de reguliere vastgoed en het zorgvastgoed is in 2018 geherwaardeerd. Het interne proces is verder geoptimaliseerd.

Jaarverslag, jaarrekening, accountantsverslag

De auditcommissie heeft op 29 mei de jaarrekening 2017 besproken. Op 28 juni heeft de RvC, in aanwezigheid van de bestuurder en de accountant, het jaarverslag en de jaarrekening besproken en vastgesteld.

Managementletter

Op 20 december heeft de RvC de managementletter van de externe accountant, in aanwezigheid van de accountant en de concerncontroller besproken. Het algemene beeld van de accountant is dat de interne organisatie en administratieve processen van

toereikend niveau zijn. De cultuur en het gedrag van de organisatie hebben in beginsel voldoende basis voor effectieve soft controls. Het risicomanagement wordt steeds beter ingebed in de organisatie, waarbij de werking in de praktijk nog in ontwikkeling is.

3.3.3 Toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties

Volkshuisvestelijk verslag

In het volkshuisvestelijk verslag geeft SOR een goed beeld van het werk dat is verricht aan de verschillende ambities op het gebied van de klant, het vastgoed, de organisatie en de financiën. Er is met name veel aandacht uitgegaan naar het verbeteren van de dienstverlening, het transformeren van zorgvastgoed, het professionaliseren van de organisatie en het voldoen aan het herstelplan.

De toewijzing van de woningen is gebeurd conform de geldende wet- en regelgeving, het passend toewijzen en de EU-toewijzingsregels. Door middel van audits wordt periodiek gecontroleerd of de toewijzingen correct gebeuren. Er is aandacht voor de toewijzing door intermediaire verhuurders, zoals de zorgbutlers in het Pietje Bell huis. De prestatieafspraken voor 2018 zijn samen met het huurdersplatform en de gemeente Rotterdam opgesteld. De afspraken zijn in lijn met de prioriteiten van het Rijk en de koers en ambities van SOR.

SOR heeft een goede relatie met het Huurdersplatform. Het Huurdersplatform en SOR maken aan het begin van het jaar een gezamenlijk werkplan. De onderwerpen uit dit plan worden gedurende het jaar met elkaar besproken. Net als voorgaand jaar is het Huurdersplatform als volwaardige partij betrokken geweest bij de totstandkoming van de prestatieafspraken. In een gezamenlijk overleg tussen het Huurdersplatform, de Raad en de bestuurder is gesproken over bewonersparticipatie en welke rol SOR hierin heeft. Gedurende het jaar was SOR op verschillende manieren in dialoog met haar stakeholders, in het bijzonder met het Huurdersplatform en de gemeente Rotterdam. De RvC ontvangt van deze dialogen een terugkoppeling van de bestuurder, mondeling, op schrift en op film. In 2018 heeft (een delegatie van) de RvC deelgenomen aan een aantal van deze dialogen, zoals het overleg met het Huurdersplatform op 20 september, het Denk Mee Café van 20 november en het bezoek van de landelijke en lokale fractie van 50-Plus aan SOR. De huurderscommissarissen hebben daarnaast zelf regulier contact met het Huurdersplatform. De Raad heeft samen met het MT van SOR een propertytour gehouden. Hierbij is een bezoek gebracht aan een aantal woongebouwen en is de Raad in gesprek gegaan met huismeesters en woonconsulenten van SOR. Een delegatie van de RvC was aanwezig bij een gesprek met de bestuurder en het WSW.



Klachtenbehandeling

SOR werkt met een eigen externe klachtencommissie. In 2018 zijn twee klachten aan deze commissie voorgelegd. Eén klacht loopt nog en bij één klacht is geschikt.

Visitatie

SOR is in 2015 gevisiteerd. Alle acties die hieruit voortkwamen zijn afgerond. In 2018 is gestart met de voorbereidingen voor de visitatie in 2019. Er is een keuze gemaakt voor het bureau dat de visitatie gaat uitvoeren.

Toezicht op risicobeheersing

De gezamenlijk benoemde risico's en de te nemen beheersingsmaatregelen worden in de kwartaalrapportage gemonitord. Eind 2018 is een nieuwe risicoanalyse uitgevoerd. De uitkomsten worden in 2019 besproken met de Raad.

Toezicht op verbindingen

Er zijn in 2018 geen ontwikkelingen geweest op het gebied van verbindingen.

Opdrachtgeverschap externe auditor

In 2018 is de samenwerking met de huidige accountant besproken in de Raad. Er is momenteel geen aanleiding om van accountant te wisselen.

3.4 Werkgeversrol

De RvC geeft actief invulling aan zijn werkgeversfunctie. Daarbij gaat het niet alleen om de beloning. Die is genormeerd door de Wet normering topinkomens 2 (WNT2). De RvC besteedt ook aandacht aan de ontwikkeling en het werkplezier van de bestuurder. Daarbij zorgt de Raad ervoor op de hoogte te zijn van het wel en wee van zowel de bestuurder als de organisatie.

Voor de uitoefening van de werkgeversrol heeft de RvC een selectie- en remuneratiecommissie. Deze commissie adviseert de RvC over de werving, selectie, (her)benoeming, beoordeling en bezoldiging van de bestuurder en bereidt de besluitvorming van de RvC daaromtrent voor. In 2018 heeft de selectie- en remuneratiecommissie één keer vergaderd. De belangrijkste onderwerpen die zijn behandeld waren het functioneren van de bestuurder en de behaalde doelen van de Nieuwe Koers en Onderweg naar morgen.

3.4.1 Invulling werkgeversrol voor het bestuur

Beoordelingskader en beoordeling

De selectie- en remuneratiecommissie heeft na de zomer het functioneringsgesprek met de bestuurder gevoerd. Voor een gedegen beoordeling is intern en extern input opgehaald. De RvC heeft het functioneren van de bestuurder als positief beoordeeld.

Beloningskader en beloning

De arbeidsovereenkomst en bezoldiging van de bestuurder voldoen aan de honoreringsregels van WNT2. De arbeidsovereenkomst heeft nog een doorlooptijd van één jaar. De Raad heeft besloten om, onder voorbehoud van een positieve uitkomst van de fit en proper test, de bestuurder te herbenoemen voor een periode van vier jaar.

De voorzitter van de RvC heeft één keer per maand een bilateraal overleg met de bestuurder, waarin ook aandacht is voor het dagelijks functioneren. In 2018 heeft de bestuurder een beloning ontvangen van € 176.000,-.

3.4.2 Organisatiecultuur en integriteit

De bestuurder besteedde in 2018 veel aandacht aan de cultuur en integriteit van de organisatie. Uit een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek bleek dat de betrokkenheid en bevlogenheid van de medewerkers goed is. Interne communicatie tussen afdelingen en top-down verdient aandacht, evenals elkaar aanspreken. Om de communicatie intern te verbeteren heeft de bestuurder elke week een 'Keek op de week' geschreven voor de organisatie, waarin hij vertelt over belangrijke ontwikkelingen in de organisatie en wat hij de week ervoor heeft meegemaakt. Ook hebben er gesprekken met medewerkers plaatsgevonden om eventuele onveilige gevoelens te bespreken. In het kader van vitaliteit zijn mindfulnesstrainingen aangeboden.

In het kader van de verdere professionalisering van de organisatie is in 2018 van vijf medewerkers afscheid genomen. Dit is op een zorgvuldige en integere wijze gebeurd. Cultuur en integriteit blijven ook komend jaar belangrijke onderwerpen.

3.5 Adviesrol en klankbordfunctie

Naast toezichthouder en werkgever heeft de RvC ook de rol van adviseur of klankbord. De RvC-leden delen hun kennis en ervaring onder andere op het gebied van ouderenzorg, vastgoed- en financiële vraagstukken met de bestuurder. Deze kennisdeling vindt plaats tijdens gezamenlijke en bilaterale overleggen. Zowel de RvC als de bestuurder waarderen de wederzijdse openheid in de klankbordgesprekken. Deze gesprekken vormen een gezamenlijke inzet op de koers van SOR als excellente ouderenhuisvester.

3.6 Over de RvC

3.6.1 Samenstelling

Profielschetsen

In de profielschets stelt de RvC zijn omvang en samenstelling op. De geschiktheid van leden van de RvC moet blijken uit opleiding, werkervaring en vakinhoudelijke kennis. In bijlage 1 van artikel 19 lid 1 van het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting (BTIV) worden de competenties benoemd die voor RvC-leden van belang zijn. Met hun handelen of nalaten tonen de leden dat ze betrouwbaar zijn.

Het is voor de RvC van belang om zodanig te zijn samengesteld dat de Raad de juiste kennis en ervaring in huis heeft. Op zes terreinen moeten de RvC-leden over brede generalistische kennis beschikken: financiën, management en bestuur, bouwen, wonen en projectontwikkeling, zorg en welzijn, marketing en consumentenvoorkeuren, wet- en regelgeving.

Benoeming

In 2018 zijn er geen wisselingen geweest in de samenstelling van de Raad. In 2020 moeten twee leden aftreden. Beide leden vormen samen de Auditcommissie. In 2018 is gesproken over het belang van stabiliteit binnen de Raad en is besloten toe te werken

naar een periode van overlap van de huidige en de nieuwe RvC leden. Het proces van werving vindt in 2019 plaats.

Schema samenstelling & rooster van aftreden

De samenstelling van de RvC zag er in 2018 als volgt uit:

Commissaris	Benoemd	Einde periode	Herbenoembaar	Auditcommissie	Selectie- en remuneratiecommissie
Drs. S. Fleischeuer (voorzitter) (1954)	30-6-2015	30-6-2019 1e termijn	Ja	-	Lid
Drs. H.M.A. van Duin MRE (vice-voorzitter) (1958)	15-5-2012	15-5-2020 2e termijn	Nee	Voorzitter	Lid
Drs. T.J.M. Bank (huurderszetel) (1960)	9-6-2016	9-6-2020 1e termijn	Ja	-	-
J.M. Kremer MBA (1970)	15-5-2012	15-5-2020 2e termijn	Nee	Lid	-
Mr. Drs. D. Strörmann (huurderszetel) (1957)	26-2-2017	26-2-2021 1e termijn	Ja	-	-

Commissaris	Deskundigheidsprofiel	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Drs. S. Fleischeuer	Management en bestuur, bouwen en wonen	Zelfstandige, Programmadirecteur Flexibilisering Asielketen bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid	Afdelingsvoorzitter PvdA Rotterdam
Drs. H.M.A. van Duin MRE	Management en bestuur, bouwen en wonen, projectontwikkeling	Afdelingshoofd gebiedsontwikkeling gemeente Almere	Lid RvC woningcorporatie Bo-ex, lid RvC OVO
Drs. T.J.M. Bank	Management en bestuur, zorg en welzijn	Bestuurder Nieuw Unicum	Lid Raad van Toezicht en lid Auditcommissie Quarijn ouderenzorg, Wijk bij Duurstede
J.M. Kremer MBA	Management en bestuur, financiën, bouwen en wonen, zorg en welzijn	Directeur Finance en control De Forensische zorgspecialisten	Deelnemer Vastgoed Kennisnetwerk Zorg
Mr. Drs. D. Strörmann	Management en bestuur, bestuursrecht, arbeidsrecht, huurrecht	Advocaat en MFN-register mediator bij KMS-advocaten	Vanaf 1-1-2018 bestuurslid Stichting Kwaliteit Mediators in Rotterdam

3.6.2 Functioneren

Integriteit en onafhankelijkheid

De RvC voldoet aan de criteria voor onafhankelijkheid zoals omschreven in de Governancecode. Mogelijk strijdige belangen worden door de leden van de RvC gemeld in de vergaderingen. De bestuurder meldt tegenstrijdige belangen bij de voorzitter van de RvC. In 2018 deden zich bij de besluitvorming door de RvC geen onverenigbaarheden voor.

Aanspreekbaarheid

De RvC hecht veel waarde aan zijn aanspreekbaarheid. Een ieder is uitgenodigd zich tot de RvC te wenden als daartoe aanleiding is. De gegevens van de leden van de RvC staan vermeld op de website van SOR. De huurderscommissarissen hebben regelmatig contact met het Huurdersplatform.

Meldingsplicht

Voor RvC's is een brede meldingsplicht van toepassing (BTIV, art. 29). De RvC moet de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) informeren als er sprake is van ongewone omstandigheden, zoals financiële problemen, rechtmatigheidskwesties, twijfel over integriteit en dergelijke. De RvC heeft in 2018 geen melding gemaakt van ongewone omstandigheden.

Informatievoorziening

De RvC baseert zijn oordeel mede op informatie van verschillende bronnen. De bestuurder informeert de RvC mondeling en schriftelijk over de volkshuisvestelijke en financiële prestaties van de organisatie in relatie tot de gestelde doelen en relevante ontwikkelingen. Relevante stakeholders voor informatievoorziening aan de RvC, binnen en buiten de organisatie, zijn de concerncontroller, de accountant, het WSW en de Aw. De gesprekken van de RvC met het Huurdersplatform en de ondernemersraad zijn voor de RvC belangrijk om ook van daaruit informatie te krijgen over het functioneren van de organisatie en de bestuurder. In 2018 heeft de Raad op met het MT een propertytour gehouden, waar op informele wijze een gevoel verkregen wordt over hoe het gaat met de organisatie.

Introductieprogramma

Voor nieuwe leden van de RvC is een introductieprogramma opgesteld. In 2018 zijn geen nieuwe leden aangetreden en is er geen gebruik gemaakt van dit programma.

Zelfevaluatie

De zelfevaluatie 2018 van de RvC heeft plaatsgevonden op 15 februari. Vanwege de ondertoezichtstelling van SOR heeft de RvC ervoor gekozen ook dit jaar de zelfevaluatie onder onafhankelijke externe begeleiding te laten plaatsvinden. Na intakegesprekken met de voorzitter van de RvC en de bestuurder zijn alle RvC leden afzonderlijk geïnterviewd. De uitkomsten van de interviews zijn in een interactieve sessie met elkaar besproken. De bestuurder is in het tweede deel van de zelfevaluatie aangeschoven.

De belangrijkste conclusies van de zelfevaluatie zijn:

- De leden van de RvC ervaren een open en prettige sfeer en onderling vertrouwen, waarin het toezicht houden op een goede wijze kan worden ingevuld. De consequenties van het herstelplan in beleid en maatregelen hebben vaak een belangrijke plek op de agenda van de RvC, waardoor er te weinig tijd en ruimte kan worden genomen voor de strategie en de lange termijn. Er is een duidelijke wens meer van toezicht naar inzicht te komen, o.a. door de klankbordrol steviger vorm en inhoud te geven.
- Binnen de RvC overheerst in de bijeenkomsten de ratio en de structuur, aan het goede gesprek over de relatie komt de RvC te weinig toe, zowel in eigen kring als met de bestuurder.
- De RvC heeft vertrouwen in de persoon en het functioneren van de bestuurder. Dat laat onverlet dat de RvC vaker informatie uit de organisatie zelf wil ophalen om de klankbordrol beter te kunnen invullen.

Als gevolg van de zelfevaluatie sluit de RvC elke vergadering af met een observatie. Voorafgaand aan de vergadering wordt hiervoor de observatierol bij een lid gelegd. Deze wijze van continu evalueren en elkaar scherp houden bevalt.

Permanente educatie

Het vervullen van de maatschappelijke opdracht van woningcorporaties vraagt om deskundige toezichthouders die permanent investeren in hun kennis en kunde. In 2017 en 2018 moet elke corporatiecommissaris minimaal vijf Permanente educatie-punten per kalenderjaar behalen. Teveel behaalde punten kunnen worden meegenomen naar het volgend jaar, tot een maximum van de PE-norm die dan geldt (5 punten). In onderstaand overzicht zijn de in 2018 behaalde PE-punten per RvC lid weergegeven.

Mevrouw Strörmann kan 5 van de 6 teveel behaalde punten in 2017 meenemen naar 2018, waardoor ze in 2018 de norm van 5 punten ruimschoots heeft behaald.

RvC leden SOR	Behaalde PE-punten in 2017	Behaalde PE-punten in 2018
S. Fleischeuer	6	5
H.M.A. van Duin	6	5
J.M. Kremer	3	9
T.J.M. Bank	7	6
D. Strörmann	11	2

3.7 Bezoldiging

Bij SOR was de bezoldiging over 2018 voor een RvC-lid € 13.500 en voor de RvC-voorzitter € 20.250. De bezoldiging van de RvC vindt plaats volgens de beroepsregel Bezoldiging commissarissen 2017. Deze regeling is algemeen geldend en bindend voor alle leden van de Vereniging voor Toezichthouders.

De RvC onderschrijft de uitgangspunten die in de beroepsregel worden gehanteerd, waaronder gepaste terughoudendheid die een RvC dient te betrachten bij het vaststellen van de hoogte van zijn eigen bezoldiging. Soberheid en doelmatigheid zijn gepast vanwege de publieke taak van SOR. De maximale bezoldiging die de beroepsregeling hanteert ligt onder de maximale bezoldiging op basis van de wettelijke bepalingen van de WNT2 wordt voorgeschreven. De heer Bank heeft in 2017 €116,- teveel ontvangen. Dit is in de vergoeding van 2018 verrekend.

RvC leden SOR	Termijn functie	Bezoldiging	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum WNT2
S. Fleischeuer (voorzitter)	1/1 – 31/12	€ 20.250	€ 26.400
H.M.A. van Duin (lid)	1/1 – 31/12	€ 13.500	€ 17.600
T.J.M. Bank (lid)	1/1 – 31/12	€ 13.384	€ 17.600
J.M. Kremer (lid)	1/1 – 31/12	€ 13.500	€ 17.600
D. Strörmann (lid)	1/3 – 31/12	€ 13.500	€ 17.600

3.8 Vergaderingen en overleg

In 2018 kwam de RvC tien keer bijeen voor een formele vergadering met de bestuurder. Voorafgaand aan deze vergaderingen overlegde de RvC onderling. Dat biedt de leden de mogelijkheid om ervaringen uit te wisselen en vast te stellen wat de belangrijkste gesprekspunten zijn voor de vergadering met de bestuurder. Tijdens twee van deze vergaderingen is de accountant aangesloten. Voor een aantal besluiten van de bestuurder is goedkeuring van de RvC vereist.

Een overzicht van de belangrijkste besluiten van de RvC:

- Huurverhoging 2018
- Prestatieafspraken
- Ondernemingsplan 2019 - 2022 'Samen van huis naar thuis'
- Jaarstukken 2017
- Jaarplan en begroting 2019

- Meerjarenbegroting 2019-2023
- Herijking investeringsstatuut
- Treasury jaarplan 2019
- Statuten SOR
- Verkoop grondpositie
- Herbenoeming directeur-bestuurder

De volgende belangrijke rapportages zijn besproken:

- Kwartaalrapportages
- Aedes benchmark
- Zorgvastgoedrapportages en marktmonitor

Ter meningsvorming zijn onder andere de volgende onderwerpen geagendeerd:

- Financiële positie van SOR
- Integriteit en ethiek
- Duurzaamheid
- Huisvesting bijzondere doelgroepen
- Vastgoedsturing
- Bewonersparticipatie
- Specifieke trajecten bij woongebouwen

Overleg met huurders(vertegenwoordiging)

Tweemaal per jaar overlegt de voltallige RvC met het Huurdersplatform. In 2018 vonden deze overleggen plaats op 12 april en 20 september. Het Huurdersplatform bereidt in overleg met SOR deze overleggen voor. In april is met de Raad en de bestuurder gesproken over Langer Thuis wonen en de gevolgen van dit beleid voor de leefbaarheid in de woongebouwen. In september is gesproken over bewonersparticipatie, het belang van de betrokkenheid van bewoners en de rol die SOR heeft in het stimuleren van participatie.

Naast deze vergaderingen onderhouden de huurderscommissarissen regelmatig contact met het Huurdersplatform. De huurderscommissarissen sluiten ook aan bij de jaarvergadering van het Huurdersplatform met haar achterban.

Overleg OR

Eenmaal per jaar overlegt de RvC met de ondernemingsraad. In 2018 heeft dit overleg op 20 december plaatsgevonden. Tijdens dit overleg is teruggeblikt op 2018 en is het functioneren van de bestuurder en het managementteam besproken.

Overleg met overige stakeholders

De RvC heeft zich door de bestuurder laten informeren over de gevoerde overleggen met de verschillende stakeholders. In 2018 heeft een delegatie van de RvC samen met de bestuurder overleg gevoerd met het WSW. Een delegatie van de RvC was aanwezig bij het Denk Mee Café over het samenbrengen van wonen, welzijn en zorg, bij het bezoek van 50-Plus aan SOR en bij personeelsbijeenkomsten. Tijdens dergelijke bijeenkomsten kan de RvC geluiden en signalen oppikken over het functioneren van SOR en de bestuurder.

3.9 Tot slot

Vooruitkijkend naar 2019 staat de SOR opnieuw voor de uitdagende taak om enerzijds te werken aan de ambitie om dé ouderenhuisvester van Rotterdam te zijn en betaalbare en kwalitatief goede woningen te bieden aan al haar bewoners en anderzijds te werken aan een gezonde en professionele organisatie. De gevolgen van het Langer Thuis wonen worden steeds duidelijker zichtbaar in de woongebouwen. De samenwerking met stakeholders op het gebied van welzijn en zorg wordt steeds belangrijker om de gevolgen in goede banen te leiden. In het nieuwe ondernemingsplan Samen van huis naar thuis zijn mooie ambities geformuleerd, waarmee SOR inspeelt op de veranderingen in de maatschappij en haar positie in Rotterdam verder verstevigd. Voor het realiseren van deze ambities is het van belang dat de ingezette professionalisering van de organisatie, met een gezonde balans tussen ziel en zakelijkheid, verder wordt doorgezet. Dat vraagt forse inspanningen van iedereen, de bestuurder, het managementteam en alle medewerkers. De RvC heeft veel respect voor die inspanningen en kijkt er naar uit om hierin zijn rol als toezichthouder, werkgever en klankbord met gepaste betrokkenheid en de juiste distantie op een goede wijze te vervullen. De RvC spreekt haar dank uit aan de bestuurder, het management en de medewerkers voor de geleverde inzet en behaalde prestaties in 2018. De RvC ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet.

Op 22 mei 2019 hebben de RvC en bestuurder dit jaarverslag en de bijbehorende jaarrekening besproken in het bijzijn van de externe accountant. De middelen van SOR zijn uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting besteed. Activiteiten hebben uitsluitend plaatsgevonden ten behoeve van de volkshuisvesting en de leefbaarheid, in overeenstemming met de statuten van de stichting. De RvC heeft het jaarverslag en de jaarrekening 2018 goedgekeurd.

Dit verslag is vastgesteld door de RvC van SOR (Rotterdam, 22 mei 2019):

S. Fleischeuer (*voorzitter*)

H.M.A. van Duin (*vicevoorzitter*)

J.M. Kremer

T.J.M. Bank

D. Strörmann

4

Klant

4.1 Voor wie we er zijn

SOR is er voor ouderen, in het bijzonder voor (kwetsbare) ouderen met een beperkt inkomen en ouderen met een zorgbehoefte. Ook 50-plussers met middeninkomens kunnen bij ons terecht.

We bedienen een diversiteit aan ouderen. In Rotterdam wonen veel ouderen met een migrantenachtergrond. We merken dat we vooral de Turkse en Marokkaanse ouderen onevenredig beperkt huisvesten. Om hen beter te kunnen bereiken en bedienen, is in 2018 een literatuuronderzoek uitgevoerd en zijn de uitkomsten middels diepte-interviews in 2018 en 2019 getoetst bij Turkse en Marokkaanse ouderen in Rotterdam. Het onderzoek ronden we in 2019 af, waarna we acties zullen ondernemen om deze doelgroepen beter van dienst te kunnen zijn.

Het huisvesten van bijzondere doelgroepen is één van onze taken. Bijzondere doelgroepen zijn de doelgroepen die niet via het reguliere verhuursysteem bij ons terecht komen. Zij kunnen bij SOR een woning vinden in de zorggebouwen en in de woongebouwen. In 2018 zijn in woongebouw Siloam twee etages verhuurd aan Pameijer voor ouderen met een sociaal-psychische en/of lichamelijke beperking. Deze ouderen wonen hier onder 24-uurs begeleiding.

Bij onze doelgroep is sprake van een toename van verwardheid als gevolg van bijvoorbeeld dementie. Gezien het 'langer thuis beleid' neemt deze kwetsbaarheid verder toe. Het huisvesten van bijzondere doelgroepen doen we daarom heel bewust en we houden daarbij rekening met de dynamiek en leefbaarheid in een gebouw.

We zetten verschillende vormen van communicatie en dienstverlening in om een brede groep ouderen te bereiken. We werken met gebieds-, gebouw- of doelgroepspecifieke communicatie door huis-aan-huis acties. Dit doen we bijvoorbeeld bij moeilijker verhuurbare woningen. Belangrijk is de rol die bewoners spelen in de communicatie en dienstverlening in onze woongebouwen. In de rol van ambassadeurs, formeel en informeel, zijn er vele bewoners die ondersteunen bij (marketing)activiteiten, bezichtigingen en individuele hulpvragen van bewoners in de gebouwen. Een win-win voor alle partijen: de ambassadeur vindt het leuk om te doen en is trots op zijn woning en

zijn woongebouw, de nieuwe bewoner krijgt direct een indruk van de bewoners van het woongebouw en ontvangt veel informatie van een medebewoner. Bovendien worden op die manier onze woningen gepromoot door onze eigen bewoners. We zien daarnaast dat er door bewoners op individueel niveau ingespeeld wordt op hulpvragen van medebewoners.

Woonruimtebemiddeling

In de stadsregio Rotterdam bieden we sociale huurwoningen aan via Woonnet-Rijnmond. Voor de toewijzing van sociale huurwoningen zijn we gehouden aan de Verordening Woonruimtebemiddeling Rotterdam (2015). Deze verordening regelt onder meer de huisvesting van woningzoekenden met een urgentiestatus.

Naast de stadsregio Rotterdam hoort ook de Hoeksche Waard tot ons woningmarktgebied. In de Hoeksche Waard bieden we onze woningen aan volgens de daar geldende regelgeving. Voor de verhuur van onze sociale huurwoningen in Oud-Beijerland werken we samen met woningcorporatie HW Wonen.

Onze vrije sector huurwoningen verhuren we deels via makelaars en deels via directe bemiddeling. In het laatste geval wordt een woning niet geadverteerd, maar direct aangeboden aan een kandidaat. Als sociale huurwoningen niet gemakkelijk worden verhuurd, bieden we de woningen ook aan via directe bemiddeling. Dat geldt ook voor woningen voor mensen met een bijzondere woonvraag, zoals woningzoekenden met een zorgindicatie. Deze werkwijze is conform de Verordening Woonruimtebemiddeling Rotterdam (2015).



In 2018 hebben we de samenwerking met Woonz.nl verkend. Samen werken we aan een Rotterdams platform waar de oudere Rotterdammer zijn weg kan vinden in het ouder worden. Op het platform wordt aan huidige en toekomstige bewoners informatie aangeboden over wonen, welzijn en zorg. Het geeft een totaalbeeld aan ouderen over het aanbod in de markt. Een deel van onze woningen wordt op dit platform getoond en we dragen actief bij aan de informatievoorziening op het platform.

Verhuurresultaten

In de onderstaande tabel zijn de verhuurresultaten weergegeven conform bijlage E van de BBSH-verantwoording aan het ministerie van BZK. Daarnaast sturen we op EU-toewijzingsregels en 'passend toewijzen'. In 2018 hebben we 95% van de woningen rechtmatig verhuurd conform EU-regels. De verhuringen in 2018 waren 99% passend volgens de wettelijke regels van het 'passend toewijzen'.

Verhuurresultaten 2018				
Huishouden leeftijd / jaarinkomen				Totaal
	<= € 417,34	€ 417,35 - € 597,30	€ 597,31 - € 710,68	
1-persoonshuishouden				
< AOW leeftijd / ≤ € 22.400	42	99	0	141
< AOW leeftijd / > € 22.400	8	4	47	59
≥ AOW leeftijd / ≤ € 22.375	1	77	1	79
≥ AOW leeftijd / > € 22.375	0	6	56	62
Totaal 1-persoons h.h.	51	186	104	341
2-persoonshuishouden				
≤ € 30.400	1	20	1	22
> € 30.400	1	1	36	38
Totaal 2-persoons h.h.	2	21	37	60
Totaal aantal verhuringen	53	207	141	401
Goedkoop scheef				3%
Duur scheef				0,5%
Goedkoop scheef= Niet-huurtoeslaggerechtigden die wonen in een woning ≤ € 597,30				
Duur scheef= Huurtoeslaggerechtigden die wonen in een woning > € 597,30				
Betreft alleen de toewijzingen van de sociale huurwoningen. In 2018 hebben we ook 90 woningen boven € 710,68 verhuurd.				

De mutatiegraad is in 2018 gedaald ten opzichte van 2017, van 9,64% naar 8,83%. Deze daling komt voornamelijk doordat er veel nieuwe huurders instromen (zo'n 40%) met een leeftijd tussen de 50 en 60 jaar. We hebben in 2018 het verhuurproces verder gedigitaliseerd en efficiënter ingericht. De leegstand voor de reguliere woningen bedroeg in 2018 0,4%.

4.2 Beschikbaarheid

De diversiteit aan doelgroepen die we bedienen, vraagt om een gedifferentieerd aanbod. Daarom werken we met PMC's, oftewel leefstijlen. We onderscheiden een aantal leefstijlafhankelijke producten.

Verdeling vastgoedportefeuille naar productmarktcombinatie 2018				
PMC		Omschrijving	Aantal	%
	PMC 0	Verzorging en verpleging	1.951	27%
	PMC 1	Wonen met zorg	1.016	14%
	PMC 2	Betaalbaar wonen	1.028	14%
	PMC 3	Levendig wonen	1.316	18%
	PMC 4	Rustig wonen	863	12%
	PMC 5	Exclusief wonen	1.036	14%
Totaal incl. V&V			7.210	100%

Aantal woningen naar huurprijsklasse		
Tot € 414,02	440	8%
€ 414,02 - € 592,55	2.327	44%
€ 592,55 - € 710,68	1.054	21%
Boven huurtoeslaggrens (€ 710,68)	1.438	27%
Totaal	5.259	100%

Aantal woningen naar gemeente						
Gemeente	Tot € 414,02	Tot € 592,55	Tot € 710,68	Vanaf € 710,68	Totaal	
Brielle	0	39	55	199	293	5,6%
Krimpen a/d IJssel	0	7	48	102	157	3,0%
Westvoorne	0	16	10	126	152	2,9%
Oud-Beijerland	0	0	63	110	173	3,3%
Rotterdam	343	2.164	925	981	4.413	83,9%
Nissewaard	0	3	9	59	71	1,3%
Totaal	343	2.229	1.110	1.577	5.259	100%

Transitie zorgvastgoed en projecten:

Transitieprojecten

- De Nieuwe Plantage in Rotterdam Kralingen wordt omgebouwd van 127 zorgplaatsen naar 92 verpleegplaatsen.
- Havenlicht, Pernis is in 2018 omgebouwd van 61 zorgplaatsen naar 32 appartementen voor zelfstandig wonen en 12 intramurale PG-plaatsen.
- In Te Hoogerbrugge 4 in Rotterdam Ommoord worden 26 woningen omgebouwd naar 36 zorgwoningen met vier huiskamers.
- In Siloam, Rotterdam Hoogvliet zijn twee verdiepingen omgebouwd naar zelfstandig wonen voor bijzondere doelgroepen.

Renovatie, groot onderhoud en/of verduurzaming

In 2018 is groot onderhoud gepleegd aan 85 appartementen in Prinsenhof (Rotterdam Vreewijk). Naast groot onderhoud is een aantal duurzaamheidsingrepen uitgevoerd. Er is onder andere geïsoleerd en het ventilatiesysteem is energiezuiniger gemaakt. De werkzaamheden hebben geresulteerd in een labelsprong van gemiddeld E naar gemiddeld A. Naast verduurzaming is regulier planmatig onderhoud uitgevoerd conform de meerjarenonderhoudsbegroting.

Galerij- en balkonvloeren

Na een calamiteit met galerijvloeren in 2011 heeft de minister van Wonen bepaald dat de staat van een bepaald type galerij- en balkonvloeren moet worden onderzocht. SOR heeft tien gebouwen waar dit type vloer is toegepast. Bij zeven gebouwen was alles in orde, drie gebouwen moesten nader worden onderzocht: Abtshove (Rotterdam Kleinpolder), Schutse (Rotterdam Ommoord) en Van Moorsel (Rotterdam Het Lage Land). De werkzaamheden aan de Schutse en Van Moorsel zijn in 2018 afgerond. Bij Abtshove zijn tijdelijke maatregelen getroffen. In 2019 staat het definitief herstel gepland.

Verkoop grondposities

In 2018 zijn, na toestemming van het WSW en de RvC, de locaties Fazantenlaan in Oostvoorne en het Postkantoor in Oud-Beijerland verkocht. Het Deelgemeentekantoor Hoogvliet wordt in 2019 verkocht.

Sloopprojecten

Er zijn op dit moment geen sloopprojecten.

Nieuwbouw

Er is geen nieuwbouw toegevoegd aan de voorraad van SOR.

4.3 Betaalbaarheid

Betaalbaarheid van het wonen vinden wij belangrijk. Als bewoners geen zorgen hebben over de financiën, draagt dat bij aan een prettig thuisgevoel. We zien dat voor onze bewoners de lasten sneller stijgen dan de inkomsten. De woonlasten hebben onder andere betrekking op de huurkosten, de servicekosten en kosten voor de levering van warmte. Betaalbaarheid van het wonen is niet alleen een vraagstuk voor de woningcorporaties. De bewoners zelf en bijvoorbeeld de (lokale) overheid hebben hierin een belangrijke rol.

Door het per 1 januari 2016 ingevoerde 'passend toewijzen', ontstaat er een betere relatie tussen het inkomen van de bewoner en de huurprijs. Met name voor huurders die qua inkomen recht hebben op huurtoeslag, werkt dit. We zien dat de huurders die (net) geen recht hebben op huurtoeslag, vaak ook buiten de boot vallen als het gaat om zorgtoeslag of andere tegemoetkomingen voor huishoudens met een laag inkomen. De vaste lasten voor deze groep bewoners vallen daardoor relatief hoog uit. Dit is een aandachtspunt waar we in de jaarlijkse huurverhoging rekening mee houden.

Huurverhoging 2018

Omdat SOR onder verscherpt toezicht staat, wordt van ons verwacht dat we al het mogelijke doen om zo snel mogelijk financieel gezond te worden. Daarom hebben we maximaal gebruik moeten maken van de huursom van 2,4%. Voor de sociale huurwoningen hebben we twee percentages gehanteerd voor de huurverhoging. Voor de groep met een netto huurprijs tot en met de eerste aftoppingsgrens van de huurtoeslag is 2,2% doorgevoerd. Voor de groep met een netto huurprijs tussen de eerste aftoppingsgrens en de huurtoeslaggrens is 1,8% doorgevoerd. Dit onderscheid is mede gemaakt op verzoek van het huurdersplatform, omdat zij ook zien dat huurders die net buiten alle toeslagen en regelingen vallen het best zwaar hebben. De vrije sector huurwoningen hebben 1,4% (CPI) huurverhoging gekregen. Wij hebben geen inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd, omdat we weinig goedkope scheefwoningers hebben en deze specifieke wetgeving niet van toepassing is op ouderen vanaf de pensioengerechtigde leeftijd. Het Huurdersplatform heeft positief geadviseerd over deze invulling van de huurverhoging.

Vangnet

Huurders met financiële problemen die in een sociale huurwoning wonen, helpen we door hen een beroep te laten doen op het vangnet dat we speciaal daarvoor hebben gecreëerd. Bijvoorbeeld door het verlagen van de rekenhuur zodat de aanvraag van huurtoeslag mogelijk wordt. In 2018 ontvingen we negen aanvragen voor het vangnet. Het betrof aanvragen van sociale huurwoningen om de rekenhuur te laten zakken tot de liberalisatiegrens, zodat het aanvragen van huurtoeslag mogelijk is. De negen aanvragen zijn allemaal gehonoreerd.

Huurders die te duur wonen, faciliteren we door hen met voorrang te laten doorstromen naar een goedkopere woning. Bijvoorbeeld van een vrije sector huurwoning naar een sociale huurwoning. Hiervoor zijn in 2018 geen verzoeken binnen gekomen.

Samenwerken aan betaalbaarheid

Betaalbaarheid van het wonen is niet alleen een verantwoordelijkheid van de corporaties. In het kader van de prestatieafspraken is een werkgroep 'betaalbaarheid' gestart

waaraan de corporaties en de gemeente Rotterdam deelnemen. Gezamenlijk zoeken zij naar afstemming tussen maatregelen van de verschillende organisaties en bediening van de doelgroep. Focus lag op de huurverhoging 2018. SOR voorziet stille armoede bij mensen met een inkomen net boven de grenzen van de huurtoeslag en zorgtoeslag, wonend in een woning met een huurprijs van € 597 tot € 710. Deze groep is iets ontzien in de huurverhoging van 2018.

Veel van onze bewoners kunnen gebruik maken van verschillende voorzieningen, zoals huurtoeslag, zorgtoeslag en minimaregelingen. Niet iedereen is (volledig) op de hoogte van de mogelijkheden. Ook is een algemeen beeld dat veel ouderen verzekeringen en contracten (bijvoorbeeld energie) hebben die niet altijd goed aansluiten op hun behoeften. In 2018 hebben we samen met de Voorzieningenwijzer een pilot uitgevoerd. Deze organisatie brengt in beeld hoe mensen kunnen besparen op hun vaste lasten en hun inkomsten kunnen vergroten. De deelname aan de pilot was teleurstellend. Waarschijnlijk ligt dit enerzijds aan de doelgroep die niet graag praat over de financiële positie. Anderzijds doordat mensen die in de financiële problemen zitten niet meer zelf in staat zijn de stap zetten om eruit te komen. Daarom hebben we meerdere manieren gehanteerd om de doelgroep te bereiken. Als mensen deelnemen, kunnen ze veelal wel besparen. Gemiddeld zo'n €340 per huishouden per jaar. De pilot wordt in 2019 afgerond.

Eind 2018 zijn we daarnaast ook, in samenwerking met Wilskracht Werkt, gestart met het project Portemonneeplanner, waarbij mensen hulp wordt aangeboden om het huishoudboekje op orde te krijgen.

Huurachterstanden

Onze persoonlijke aanpak bij huurachterstanden hebben we in 2018 met succes verder voortgezet. Binnen één maand hebben we helderheid over het betaalprobleem van de huurder. Dit lukt door persoonlijk contact te leggen. We sturen niet alleen een herinnering of aanmaning, maar bellen de huurder ook op. Als dit niet helpt, gaat een woonconsulent op bezoek bij de huurder met betalingsproblemen. Zo kunnen we de huurder sneller met hulpverleners in contact brengen. Het resultaat van deze persoonlijke aanpak is dat we eind 2018 nog 29 huishoudens hadden die de huur aan het eind van de maand betaalden (slepers), dat we met 104 huishoudens een betalingsregeling hadden en dat we slechts 1 huisuitzetting hebben gehad.

4.4 Duurzaamheid

Onze duurzaamheidsdoelstelling is om onze woongebouwen energiezuiniger te maken en de uitstoot van CO₂ terug te dringen. Als indicator hanteren we een gemiddelde energie-index. De stand eind 2018 is 1,58.

Bij onze investeringen in duurzaamheid gaan we uit van een bijdrage van de bewoners. We merken dat veel huurders niet in staat zijn om financieel bij te dragen aan de verduurzaming. Ook ontbreekt de behoefte om te investeren in duurzaamheid. In 2018 hebben we daarom ons duurzaamheidsbeleid herzien. Hierin is opgenomen dat we ook kijken naar andere manieren om te verduurzamen, bijvoorbeeld door het plaatsen van zonnepanelen op ons zorgvastgoed. In 2018 is één gebouw verduurzaamd.

4.5 Kwaliteit

4.5.1 Professionele kwaliteit: dienstverlening

Onze bewoners vinden een goede dienstverlening belangrijk. We willen onze dienstverlening verbeteren met de KWH-metingen als instrument. De KWH-metingen zijn maandelijks. De cijfers laten zien dat de scores van SOR gelijk zijn aan of hoger dan het landelijk gemiddelde.

Meetpunten	KWH-score SOR 2018	Landelijke score
Totaal	8,0	7,7
Algemene dienstverlening	7,8	7,5
Huur opzeggen	8,1	7,8
Woning zoeken	8,1	7,7
Nieuwe woning	8,3	7,7
Reparaties	7,8	7,8
Planmatig onderhoud	8,1	7,9

Uit de KWH-metingen blijkt welke aspecten van de dienstverlening onze bewoners belangrijk vinden. Dit gebruiken we voor de herijking van ons dienstverleningsconcept. In 2018 hebben we onze visie op dienstverlening geformuleerd. In 2019 werken we deze visie concreet uit en starten we met de implementatie.

In het kader van dienstverlening zijn we in 2017 twee projecten gestart: het 'Thuis-team-concept' en 'Professionalisering Schoonmaak'. De Thuis teams pakken woongebouw-gerelateerde klantvragen integraal op. We merken dat deze integrale aanpak werkt. In 2019 wordt de aanpak verder geprofessionaliseerd. In 2018 zijn we gestart met drie nieuwe schoonmaakbedrijven. De huismeesters spelen een belangrijke rol in het borgen van de kwaliteit van de schoonmaak. In 2018 is afscheid genomen van één van de drie nieuwe schoonmaakbedrijven, omdat de gemaakte afspraken niet waargemaakt konden worden. Er is reeds een nieuwe partij aangetrokken waardoor de continuïteit geborgd is.

Klachten- en geschillencommissie

We hebben een eigen onafhankelijke klachten- en geschillencommissie.

Deze commissie bestaat uit de volgende leden:

- ing. H.J.B. Nap
- Mr. M. van Seventer
- Mr. Drs. C.J.M. Stubenrouch

Klachten en geschillen waar wij met de huurder, de bewonerscommissie of het Huurdersplatform niet uit komen, kunnen door alle partijen worden voorgelegd aan deze commissie. In 2018 zijn twee klachten ingediend bij de klachtencommissie:

- Een klacht over drie gebreken aan een woning in de Aveling (Rotterdam Hoogvliet). De zaak loopt nog. De commissie heeft voor twee gebreken SOR de opdracht gegeven een deskundige in te schakelen en een second opinion op te vragen. Het derde gebrek is ongegrond verklaard.
- Eén klacht is in overleg alsnog geschikt en heeft niet tot een uitspraak geleid.



4.5.2 Sociale kwaliteit: Bewoners- en activiteitencommissies en leefbaarheid

Bij sociale kwaliteit gaat het om contact, veiligheid, comfort, gezelligheid en zorg (in de buurt). Wij streven naar een goed leefklimaat waarin onze huurders zich veilig voelen. Sociaal veilig betekent dat in onze gebouwen de leefsfeer prettig is, waar mogelijkheden voor vrijetijdsbesteding zijn, en waar bewoners actief kunnen blijven en anderen kunnen ontmoeten.

Bewoners- en activiteitencommissies

In onze gebouwen zijn veel bewoners- en activiteitencommissies actief. Inzet is dat de bewoners- en activiteitencommissies zelf de organisatie van ontmoeting en activiteiten op zich nemen. Wij ondersteunen dit door het bieden van een ruimte voor ontmoeting en het stimuleren van de bewonersinitiatieven.

We stimuleren deze bewonersgroepen mee te denken over oplossingen voor leefbaarheidsvraagstukken. Dit gebeurt op verschillende manieren. Bij bezoeken van partijen (bijvoorbeeld een politieke partij, een wethouder) hebben we meerdere keren een afvaardiging van een bewonerscommissie of het Huurdersplatform laten aansluiten. Bewoners zijn deelnemer van het planteam bij groot onderhoud en renovatieprojecten zoals bij Prinsenhof in Rotterdam Vreewijk. Bewonerscommissies zijn in zo'n planteam al vanaf een vroege fase in een vastgoedproject betrokken en worden meegenomen in de keuzes die genomen moeten worden. De bewonerscommissie van Siloam in Hoogvliet speelt een belangrijke rol bij de nieuwe invulling van de plint. In 2018 startten we een pilot waarbij de bewonerscommissie via een digitaal systeem kon meekijken naar de afhandeling van vraagstukken omtrent het gebouw. Afhankelijk van de uitkomst van de pilot wordt bekeken of deze werkwijze wordt uitgerold bij meerdere gebouwen.

Bewoners geven ook regelmatig aan waar zaken niet goed gaan. Hier luisteren we naar en we geven er gevolg aan. Bewoners van Kristal in Rotterdam Nesselande hebben hun onvrede geuit over het vertrek van de zorgpartij in de plint en over de overlast die een andere ondernemer veroorzaakte. Door het starten van een adviesgroep, waarin een afvaardiging van de bewonerscommissie en bewoners vertegenwoordigd zijn, wordt in gezamenlijkheid een integraal concept ontwikkeld voor de plint waarin zowel het gebouw als de wijk bediend worden.

Bewoners in de Hoeksteen in Rotterdam Oosterflank hebben aangegeven niet goed te weten hoe om te gaan met verwardheid onder bewoners als gevolg van 'langer thuis' en 'eerder thuis'. Samen met een afvaardiging van de bewonerscommissie en partijen die actief zijn in de wijk is gekeken hoe samen de gevolgen van verwardheid onder bewoners aangepakt kan worden. Dit initiatief heeft mede geleid tot een groter platform in de wijk waarin de integrale aanpak in wijk en gebouw wordt aangepakt.

Soms neemt SOR het initiatief waarna bewoners het zelf verder oppakken. Dit is gebeurd bij de wandeltocht. In 2018 zijn er twee wandeltochten georganiseerd, vanuit Gerrit de Koker in Rotterdam Kralingen en de Kristal in Rotterdam Nesselande. De rol van SOR in de wandeltochten zit in de ondersteuning. We zijn aanwezig bij de wandeltocht als vrijwilligers, maar de gehele organisatie is in handen van de huurders.

Soms lukt het bewoners van een woongebouw niet om een bewonerscommissie te starten, terwijl er wel behoefte lijkt te zijn aan ontmoeting. In dat geval helpt SOR een handje. In 2018 is in samenwerking met verschillende externe partijen (zoals Platform 31 met de Bruismethodiek) gewerkt aan het opstarten van een bewoners- of activiteitencommissie, het oplossen van ruzies binnen commissies en met bewoners, en het bevorderen van ontmoeting tussen bewoners.

SOR Burendag

Gezellige activiteiten organiseren en ontmoeting tussen bewoners tot stand brengen. Onze bewonerscommissies zijn er het hele jaar mee bezig. Eén dag per jaar leent zich hiervoor bij uitstek: SOR Burendag. Ruim 35 gebouwen hebben in 2018 meegedaan aan de burendag. De creativiteit van de bewoners is groot waardoor de burendag echt een feestje wordt waar bewoners met veel plezier aan deelnemen. De deelnemende commissies dingen mee naar de SOR Burendagprijs van € 150. De prijs is bedoeld als aanmoediging en ter inspiratie. Bijzonder gewaardeerd worden de activiteiten waarbij het naastgelegen verzorgingshuis en de buurt zijn betrokken. Behalve naar originaliteit kijkt SOR ook naar de aansluiting bij het doel van SOR Burendag: elkaar beter leren kennen.

Bedankdag

Op 3 oktober hebben we alle leden van bewonerscommissies, activiteitencommissies en het Huurdersplatform in het zonnetje gezet. Deze mensen zetten zich het hele jaar vrijwillig in voor een fijn thuis voor hun medebewoners. We hebben een gezellige middag georganiseerd. Een lezing over de historie van Rotterdam en een cabaretvoorstelling waarin het nieuwe ondernemingsplan van SOR werd uitgebeeld waren onderdelen van die middag.



Bovenste 4 foto's: SOR wandeltocht. Onderste 4 foto's: bedankdag voor bewoners- en activiteitencommissies en het Huurdersplatform.

Leefbaarheid

Speciale aandacht is in 2018 uitgegaan naar twee ruimten waarvan de huurovereenkomst door zorgpartijen is opgezegd. Het betreft grote ruimten die een belangrijke functie vervulden voor het woongebouw, bijvoorbeeld als ontmoetingsruimte met een gevarieerd aanbod aan activiteiten en een restaurantvoorziening. In samenwerking met de huurders in het gebouw, is gezocht naar een nieuwe invulling van de ruimten. De ervaring leert dat deze trajecten veel tijd kosten. Wat de partijen samenbrengt is de gezamenlijke doelstelling om voor huurders en omwonenden een mooi aanbod aan diensten te willen bieden. In 2019 worden de twee trajecten afgerond.

4.5.3 Technische kwaliteit

Onderhoud

SOR wil kwalitatief goede woningen bieden, afgestemd op het huurprijsniveau en de wensen van haar huurders. Concreet vullen we ons onderhoud in door zo veel mogelijk onderhoudswerkzaamheden te clusteren en te combineren met groot onderhoud en duurzaamheidsingrepen. In 2018 is ruim € 8 miljoen besteed aan planmatig en niet-planmatig onderhoud.

Sinds enkele jaren worden de reparatieverzoeken (ongeveer een derde van de onderhoudsuitgaven) van alle woningen uitgevoerd door en onder coördinatie van twee outsourcingpartners. We hebben voor deze werkwijze gekozen omdat onze klant op deze manier direct contact heeft met de experts. In de meeste gevallen kan de bewoner bij melding van een technische klacht meteen een afspraak maken. Extra schakels worden hiermee voorkomen en onze eigen opzichters kunnen zich richten op de regie- en controlerol.

Veiligheid

Onze huurders vinden veiligheid erg belangrijk. Daarom zetten we ons daar hard voor in. SOR heeft als doelstelling 95% van alle woningen de komende jaren te voorzien van het PKVW-certificaat (Politiekeurmerk Veilig Wonen). Daarnaast doen we mee met de gemeentelijke Aanpak Woninginbraken (project #Veilig 010).

Onze doelstelling om in al onze woongebouwen de woningen te voorzien van het PKVW realiseren we in stappen. Elk jaar zorgen we dat een aantal gebouwen het keurmerk krijgt of behoudt. De werkzaamheden worden zoveel mogelijk gecombineerd met groot onderhoud en/of schilderwerk. Het keurmerk wordt afgegeven als een gebouw voldoet aan een aantal technische veiligheidseisen en is 10 jaar geldig. In 2018 is één complex voorzien van het politiekeurmerk. In totaal heeft ca. 90% van alle reguliere wooncomplexen van SOR momenteel het PKVW-certificaat. Dit is ook ca. 90% van alle reguliere woningen.

In het kader van het gemeentelijke programma Aanpak Woninginbraken hebben we in één woongebouw PKVW aangebracht (Ravenswaard in Rotterdam IJsselmonde). De helft van de investering is betaald door de gemeente en de andere helft door SOR.

Steeds meer huurders worden afhankelijk van scootmobielen. Dit vraagt om stallingscapaciteit in de woongebouwen. Die is niet overal in voldoende mate aanwezig. In 2017 is subsidie van de gemeente Rotterdam verkregen om de stallingscapaciteit voor

scootmobielen in een aantal woongebouwen uit te breiden. Daarnaast hebben we tijdens onderhoudsingrepen stallingsruimte gecreëerd. In 2018 hebben we 30 extra stallingsplaatsen gerealiseerd.

4.6 Strategische samenwerking

Om van betekenis te kunnen zijn voor senioren is samenwerking nodig met partijen als het Huurdersplatform, gemeenten, welzijns- en zorgpartijen. De Woningwet, de Wet op Maatschappelijke Ondersteuning en het beleid Langer Zelfstandig Thuis en Scheiden Wonen en Zorg hebben het belang van samenwerking alleen maar groter gemaakt.

Huurdersplatform

Het Huurdersplatform is een vereniging die de belangen behartigt van alle huurders van SOR. Het Huurdersplatform is onze gesprekspartner op strategisch-tactisch niveau voor onderwerpen die de huurder raken. Het bestuur heeft een dagelijks bestuur, bestaande uit de voorzitter, de secretaris en de penningmeester. Het totale bestuur bestaat uit vijf leden:

- De heer B. van Reeuwijk (voorzitter)
- Mevrouw R. Kranenburg (secretaris)
- De heer T. Dekker (penningmeester)
- De heer E. Vink (lid)
- Mevrouw M. Groenewegen (lid)

Het bestuur wordt ondersteund door mevrouw T. Blonk (notulist).

Twee keer per jaar staan we tijdens een heisessie stil bij onze samenwerking. De heisessies zijn ook momenten om een thema met elkaar uit te diepen. In 2018 hebben we in juni en november een heisessie gehad. In juni hebben we de volkshuisvestelijke doelen van SOR en het thema 'duurzaamheid' met elkaar besproken. In november hebben we stilgestaan bij het herstelplan en het driekamermodel. In november zijn we naar een moskee geweest. We hebben daar een rondleiding gekregen en hebben een workshop 'Inclusief denken' gedaan onder leiding van een Amsterdamse imam. Daarnaast heeft het Huurdersplatform meegedacht over het nieuwe ondernemingsplan.

Gedurende het jaar hebben we verschillende onderwerpen met elkaar besproken, onder andere:

- Vastgoedprojecten Prinsenhof, Wartburg, Borghave, Te Hoogerbrugge en Siloam
- Galerij- en balkonvraagstuk
- Prestatieafspraken met de gemeenten
- Huurverhoging 2017 en 2018
- Aanpak klachten: thuisteam en project schoonmaak
- Leefbaarheidsvraagstukken: langer zelfstandig thuis en de zichtbare gevolgen bij gebouwen
- Wetgeving warmtewet
- Bedankdag voor de bewoners- en activiteitencommissies

Het Huurdersplatform heeft in 2018 geadviseerd over verschillende onderwerpen:

- Ondernemingsplan Samen van Huis naar Thuis: het huurdersplatform heeft meegedacht over het ondernemingsplan en uiteindelijk een formeel advies uitgebracht. Het huurdersplatform heeft positief geadviseerd.
- Aanpassing huurovereenkomst zelfstandige woonruimten: de huurovereenkomst is getoetst en aangepast als gevolg van de AVG en de herijkte warmtewet. Het Huurdersplatform heeft positief geadviseerd over de aangepaste overeenkomst.
- Streefhuurbeleid: de prijs-kwaliteit verhoudingen van de woningen is meer in balans gebracht. Afwijking van het beleid vindt in specifieke gevallen plaats. Het Huurdersplatform ziet het nieuwe beleid als een verslechtering van de betaalbaarheid van de huurder en heeft daarom negatief geadviseerd.
- Totale huursom 2018: het Huurdersplatform hecht veel waarde aan de betaalbaarheid van het wonen en zou graag zien dat wij niet de gehele huursom benutten. Gezien het herstelplan is dit echter niet mogelijk.

Als volwaardig partner bij het opstellen van de prestatieafspraken met de gemeenten en SOR, heeft het Huurdersplatform op 12 december de prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam ondertekend.

De RvC en het Huurdersplatform hebben twee keer per jaar een overleg. Op 12 april heeft het Huurdersplatform een presentatie gehouden over 'langer thuis' en de gevolgen hiervan die zij van huurders hoort. Op 20 september heeft het Huurdersplatform een presentatie gehouden over bewonersparticipatie en is hierover met de RvC in gesprek gegaan.

Tijdens de Algemene Ledenvergadering werden voorheen veel klachten van bewonerscommissies geuit. In overleg met het Huurdersplatform is een professionelere invulling gegeven aan deze vergadering, waarbij de participatie van de bewonerscommissies naar een hoger niveau is gebracht. Daarmee zijn zij een professionele sparringpartner geworden voor SOR.

In het eerste deel van de ledenvergadering van 2018 heeft het Huurdersplatform haar jaarverslag en financieel verslag 2017 gepresenteerd. Daarnaast zijn twee bestuursleden herkozen. Het tweede gedeelte van de vergadering is thematisch ingevuld met onderwerpen zoals onder andere dienstverlening, de huurverhoging, de voortgang van de Thuissteams en het schoonmaakproject. Deze aanpak is door alle partijen als positief ervaren.

Het Huurdersplatform was als huurdersvertegenwoordiger aanwezig bij verschillende stakeholderbijeenkomsten. Op 20 november bezocht het platform het Denk Mee Café en speelde hierin een actieve rol aan de discussietafel.

Professionalisering en vernieuwing van de huurdersparticipatie

In 2018 is het Huurdersplatform gestart met de zoektocht naar vier nieuwe bestuursleden. Er treden in 2019 twee bestuursleden terug en het bestuur heeft behoefte aan uitbreiding vanwege de vele werkzaamheden. Voorafgaand aan de zoektocht heeft het Huurdersplatform onder begeleiding van een externe zich eerst gebogen over de onderlinge samenwerking en de toekomst van het bestuur. Nieuwe bestuursleden zijn aangetrokken en treden in 2019 aan.

In 2018 zijn we van start gegaan met een andere vorm van participatie, te weten 'Van Wens naar Werkelijkheid'. Het betreft een werkwijze om te komen tot uitvoering van wensen van huurders die niet door SOR worden opgepakt, omdat ze niet tot de prioriteiten behoren. De door huurders ingediende wensen dragen bij aan het activeren van bewoners om de regie te pakken, zeggenschap te nemen over de eigen omgeving, keuzes te maken en uiteindelijk het versterken van het thuisgevoel. Het ging om een experiment. De ervaringen zijn positief. In 2019 wordt het project voortgezet waarbij de leerpunten ter harte worden genomen.

Gemeente Rotterdam en overige gemeenten

Voor SOR is de gemeente Rotterdam een belangrijke partner. We werken samen op bestuurlijk-, directie- en beleidsniveau. Op bestuurlijk niveau is met de wethouder Bouwen, Wonen en Energietransitie Gebouwde Omgeving onder andere gesproken over de prestatieafspraken, de transformatie van ons vastgoed en over duurzaamheid. Daarnaast is met de wethouder Volksgezondheid, Sport, Ouderen en Jeugd gesproken over de gevolgen van het 'langer thuisbeleid' en nagedacht over het meer gebiedsgericht aanbieden van zorg en welzijn door één partij.

Op directieniveau is overleg met de afdeling Stadsontwikkeling. Op dit niveau wordt vooral gesproken over meer concrete zaken als de knelpunten bij de uitvoering van projecten.

Op beleidsniveau werken we samen via het strategisch afstemoverleg tussen corporaties en gemeente. Hier werkt SOR samen op specifieke onderwerpen. In de werkgroep Betaalbaarheid hebben we gekeken naar maatregelen om het wonen betaalbaar te houden. In de werkgroep Langer Thuis zoeken we naar antwoord op de vraag hoe we kunnen zorgen voor voldoende geschikte woningen voor het toenemend aantal oudere huishoudens in de verschillende gebieden van Rotterdam.

De gemeentelijke programma's Langer Thuis en Eenzaamheid sluiten goed aan bij de vraagstukken van onze doelgroep. Deze programma's zijn in 2018 afgerond. In 2018 is gewerkt aan een masterplan ouderen waarin de genoemde thema's terugkomen. Aan dit plan hebben we een actieve bijdrage geleverd. Het plan wordt in 2019 afgerond waarna de implementatie start.

We hebben overleg gevoerd met de gemeente Rotterdam over 'de Gebiedsatlas'. Daarin zijn de ontwikkelvoornemens van de corporaties per huursegment afgezet tegen de visie van de gemeente. De uitkomsten van deze exercitie worden meegenomen in de actualisatie van onze portefeuillestrategie.

De samenwerking met de gemeenten Nissewaard, Oud-Beijerland, Westvoorne, Brielle en Krimpen aan den IJssel, waar we bezit hebben, is minder structureel van aard. We weten elkaar te vinden als het nodig is. Er is contact geweest over de prestatieafspraken. Het schriftelijk uitgebrachte bod is door de gemeenten geaccepteerd als nieuwe prestatieafspraken.

Zorgpartijen

We hebben periodiek overleg met de zorgpartijen die gebouwen van SOR huren. Zorgpartijen zijn voor ons belangrijke partners vanwege de toenemende zorgvraag van onze bewoners. Samen werken we aan het verbeteren van de diensten aan bewoners.

In 2018 is met Aafje intensief gewerkt aan een plan voor woongebouw Te Hoogerbrugge in Rotterdam Ommoord. In één van de gebouwen wordt een deel van de appartementen omgebouwd tot zorgstudio's. Deze zijn bedoeld voor mensen met dementie. In Te Hoogerbrugge en in de nabije omgeving stijgt de gemiddelde leeftijd. Ook het aantal mensen met dementie neemt toe. Door het bieden van goede zorgstudio's kunnen onder andere de bewoners van Te Hoogerbrugge die te maken krijgen met dementie en niet meer zelfstandig kunnen wonen, in hun vertrouwde omgeving blijven. In geval van een (echt)paar, blijft de partner dichtbij wonen. De daadwerkelijke plaatsing is aan de zorgpartij Aafje. Dit plan stuitte zowel op positieve als geschrokken reacties. Een door de bewoners aangespannen rechtszaak tegen SOR is in het voordeel van SOR besloten. Door intensief persoonlijk contact, ondersteuning en maatwerk zijn alle bewoners inmiddels naar tevredenheid verhuisd. Enkele bewoners hebben in 2018 nogmaals een rechtszaak aangespannen tegen SOR. Dit keer omdat de omgevingsvergunning ten onrechte door de gemeente zou zijn afgegeven. Ook deze rechtszaak is in het voordeel van SOR besloten. Tegelijkertijd zien we dat er grote vraag is naar deze nieuwe woonconcepten. We zetten deze ontwikkelingen daarom door. Dit voorbeeld laat zien hoe intensief de trajecten kunnen zijn die we doorlopen om ons woningaanbod beter in te richten op de toekomstige vraag.

Samen met een zorgpartij hebben we bewoners ingelicht over dementie en hoe om te gaan met dementerende burens. Deze kennisdeling wordt als zeer positief ervaren. We zetten deze verder voort.

Samen werken aan het welzijn van ouderen

Ouderen wonen langer zelfstandig thuis, zo nodig met behulp van fysieke aanpassingen en thuiszorg. Pas als iemand echt niet meer zelfstandig kan wonen, komt hij of zij in een verpleeghuis terecht. Dit heeft effect op de leefbaarheid in onze woongebouwen. Met diverse stakeholders zijn we in gesprek over aanvullende diensten en producten. Diensten en producten die ervoor zorgen dat de bewoners een fijn thuis houden, diensten en producten gericht op welzijn en zorg.

In 2018 hebben we de samenwerking met Calibris Advies, de organisatie achter de wijkleerbedrijven, bestendigd. Het wijkleerbedrijf Feyenoord heeft haar intrek genomen in de ontmoetingsruimte van woongebouw Prinsenhof in Rotterdam Vreewijk. Stagiaires van de opleiding Dienstverlening Zorg en Welzijn (Bol niveau 2) ondersteunen de bewoners met allerlei klusjes en door hen mee te nemen naar activiteiten als ze dit niet meer alleen kunnen. Per Wijkleerbedrijf gaat het om zo'n 10.000 uur informele zorg per jaar waarmee ruim 200 huishoudens worden geholpen. Als wederdienst helpen de ouderen de studenten met huiswerk en de Nederlandse taal.

Door het terugtrekken van de zorgpartij in de ontmoetingsruimte en bedrijfsruimten in woongebouw Siloam in Hoogvliet, zijn we een intensief traject gestart om samen met alle huurders (bewoners en ondernemers), een nieuwe invulling te geven aan de vrijkomende ruimten. Eind 2018 waren we zover dat alle partijen hadden aangegeven welke activiteiten ze wilden organiseren in de ontmoetingsruimte. Welzijnspartij Dock is aangehaakt, een Huis van de Wijk realiseert de ruimten, en er ontstaat een plek waar alle ouderen welkom zijn. In 2019 wordt de invulling verder bestendigd.



Als oudere is het moeilijk om de wereld van wonen, welzijn en zorg de weg te vinden. In 2018 heeft SOR de samenwerking met Woonz.nl uitgebreid. Woonz.nl biedt een landelijk platform waar wonen, welzijn en zorg samenkomen. Samen werken we aan de verdichting van de aangeboden producten en diensten in Rotterdam, zodat er een Rotterdams platform ontstaat waar de oudere wegwijs kan worden. Hierbij zet SOR haar netwerk in, presenteert een deel van haar woningen op het platform en levert een bijdrage aan de informatievoorziening op het platform. SOR werkt structureel samen met het Kenniscentrum Wonen en Zorg (KCWZ), Habion en Woonzorg. Deze samenwerking bevalt goed en werd in 2018 bestendigd door één keer per kwartaal een thema met elkaar uit te diepen. De partij die de meeste kennis en/of ervaring heeft met het betreffende thema bereidde de bijeenkomst voor. Onderwerpen die werden uitgediept waren bijvoorbeeld brandveiligheid, migranten-huisvesting en woonruimteverdeling.

In de prestatieafspraken is opgenomen dat de vier grote corporaties en SOR in 2019 twee seniorenmakelaars inzetten. Veel ouderen denken nog niet na over hun toekomstige woonwens. Zo lang mensen nog geen noodzaak zien of gevoel van urgentie ervaren, komen ze veelal niet in actie. Het is daarom van belang om ouderen te stimuleren na te denken over hun toekomstige woonwens en ze te ondersteunen bij de daarvoor benodigde acties.

Daarnaast is er een lage verhuisbereidheid onder senioren. Senioren wonen relatief vaak in een grote ontoegankelijke woning. Door het gebrek aan doorstroming van senioren komen de grote betaalbare woningen niet beschikbaar voor gezinnen die vaak (te) kleine woningen huren.

De inzet van de seniorenmakelaars heeft daarom als doel:

- Het stimuleren van bewustwording onder ouderen over hun toekomstige woonwens;
- Het stimuleren van geschikt wonen onder ouderen (door verhuizing of aanpassingen in de huidige woning).



5

Organisatie

Na de reorganisatie in 2015 is een nieuw ondernemingsplan vastgesteld. Onderdeel van dit ondernemingsplan is de veranderagenda. Deze is bedoeld om SOR verder te ontwikkelen tot een professionele organisatie waar de persoonlijke wensen en behoeften van huurders leidend zijn. De veranderagenda voor de jaren 2015-2018 bestond uit de volgende gebieden:

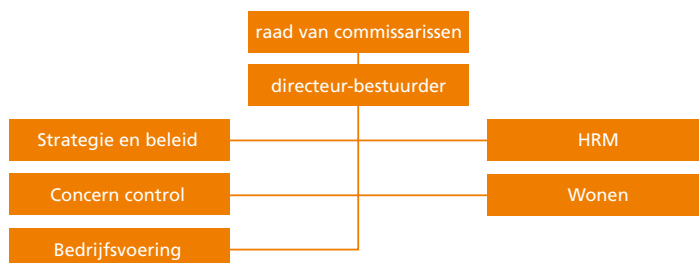
- Leiderschapsontwikkeling, teamontwikkeling en 'sturen'
- Planning & Control cyclus versterken
- Cultuur veranderen
- Projectmatig werken en ontwikkelen
- Duurzame inzetbaarheid vergroten
- Taken – verantwoordelijkheden – bevoegdheden uitwerken
- Lean procesmanagement ontwikkelen

2018 was het jaar waarin we hebben afgemaakt waar we ons in 2015, met het vaststellen van het ondernemingsplan, aan hebben gecommitteerd. De organisatie is verder gestroomlijnd en processen zijn geoptimaliseerd. Er is wederom veel aandacht geschonken aan de kwaliteitsverbetering en de samenwerking van en tussen medewerkers. Daarnaast hebben we in 2018 weer een aantal organisatietafels, kenniscafé's en personeelsbijeenkomsten georganiseerd waarmee we de aanwezige kennis met elkaar hebben gedeeld en verbinding met de organisatie hebben verbeterd. Nieuw was het organiseren van de SOR Games waar collega's in teams opdrachten moesten vervullen en waarmee we de samenwerking hebben verbeterd en de betrokkenheid bij de organisatie hebben vergroot. Vitaliteit en het voorkomen van verzuim staan hoog op de agenda en ook hier hebben we, onder andere met mindfulness workshops, de nodige aandacht aan geschonken. Al deze elementen hebben bijgedragen aan een mensgerichte cultuur waarin de klant belangrijk is, en de medewerker niet is vergeten.

5.1 Organisatie

De organisatiestructuur was in het verslagjaar als volgt opgebouwd:

Afbeelding 1: Organogram



5.1.1 Formatie

Per 31 december 2018 bedroeg het aantal fte's 58,18 excl. vacatures en het aantal medewerkers 72. Eind 2018 stond nog voor 3,3 fte aan vacatures open.

Formatie		
	2017	2018
Aantal fte's	59,46	58,18
Aantal medewerkers	74	72
Aantal mannen	40	37
Aantal vrouwen	34	35

Peildatum 31-12-2018

5.1.2 Duurzame inzet, vitaliteit en verzuim

De pensioenleeftijd stijgt, mensen moeten langer doorwerken. Hoe kan dat op een goede manier? We merken dat het niet vanzelfsprekend is dat medewerkers daarmee bezig zijn. Als werkgever hebben we hierin een stimulerende rol. In 2018 hebben we de nodige aandacht geschonken aan zowel de fysieke als mentale kant van onze medewerkers.

In samenwerking met FLOW hielden we in februari 2018 een herhaling van een in 2017 gehouden vitaliteitsmeting onder de medewerkers. Met dit onderzoek hebben we gemeten wat de medewerkers met de eerdere uitkomsten en adviezen hebben gedaan. De resultaten van dit herhalingsonderzoek was wederom positief en het is nogmaals bevestigd dat SOR over een vitaal personeelsbestand beschikt. Dit is echter niet terug te zien in de verzuimcijfers. Het verzuim is ten opzichte van 2017 gestegen van 2,4% naar 3,5 % (incl. zwangerschapsverlof). Het langdurig verzuim bedroeg in 2018 2,1%.

5.1.3 Professionalisering medewerkers

Wij houden oog op de kwaliteit van de inzet van onze medewerkers door middel van kwaliteitsschouws. In 2016 was de eerste kwaliteitsschouw. Naar aanleiding daarvan zijn met medewerkers POP-gesprekken (Persoonlijk Ontwikkelingsplan) gevoerd en zijn verschillende ontwikkelingstrajecten gestart. Om de voortgang van de ontwikkeling

van medewerkers te meten, vonden zowel in 2017 als 2018 kwaliteitsschouws plaats. De uitkomst van de kwaliteitsschouw in 2018 is meegenomen in de beoordeling van medewerkers over het jaar 2018. Tijdens de beoordelingsgesprekken hebben leidinggevendenden de voortgang en uitvoering van de POP's met medewerkers besproken. Waar nodig zijn aanvullende afspraken gemaakt en zijn de POP's aangepast.

Coaching en ontwikkeling medewerkers

Voor de ontwikkeling van onze medewerkers organiseerden we in 2018 diverse opleidingen en coachingstrajecten. Aan alle medewerkers is een feedbacktraining gegeven. Daarnaast hebben diverse medewerkers de Lean Green Belt opleiding afgerond en hebben de verhuurmakelaars de basistraining Techniek gevolgd. Verder heeft een groot aantal medewerkers, in het kader van hun duurzame inzetbaarheid, een coachingstraject doorlopen en hun persoonlijk loopbaanontwikkelingsbudget (PLOB) ingezet.

5.1.4 Organisatieontwikkeling

Zowel op de gebieden 'samenwerking en cultuur' als op het gebied van 'professioneler werken' is ook in 2018 veel werk verzet.

Veranderagenda

Onder verantwoordelijkheid van de manager HRM en in samenwerking met alle medewerkers, kreeg het verandertraject verder vorm. Door de invoering van onder andere Thuisteam, Investeringsstaf, Kenniscafé's en Organisatietafels heeft de organisatie zich gaandeweg ontwikkeld van een projectgestuurde naar een marktgestuurde organisatie. Daarnaast hebben verschillende cultuurinterventies ook tot een zakelijke bedrijfscultuur geleid. Medewerkers weten beter wat van hen wordt verwacht en welke resultaten moeten worden behaald. Deze resultaten zijn tijdens de jaarlijkse doelstellingsronde vastgesteld en het gehele jaar door is voortgang hiervan door leidinggevende gemonitord.

Uitvoeren leiderschapsprogramma

Het leiderschapsprogramma, dat in 2017 was uit gevoerd, heeft ook in 2018 nog de nodige aandacht gekregen. Het afgelopen jaar is er een aantal MT 2e daagsen geweest waarin het MT kritisch naar haar rol en functioneren heeft gekeken en waar de koers voor de komende jaren is uitgezet. Verder vonden er met alle leidinggevendenden maandelijks coachingsgesprekken plaats waarin de voortgang van hun leiderschapsontwikkeling is besproken. Leiderschapsontwikkeling blijft ook de komende jaren een belangrijk agendapunt.

Verbeteren interne samenwerking

Om de interne samenwerking verder te verbeteren en kennis te delen, organiseerden we naast onze maandelijks personeelsbijeenkomsten ook Kenniscafé's en Organisatietafels. Daarnaast schoven stafleden en teamleiders regelmatig aan bij MT-bijeenkomsten. Ook tijdens deze bijeenkomsten was de rode draad samenwerking en kennisdeling.

SOR Games

Om de interne cultuur te versterken heeft een in eigen beheer ontwikkeld traject plaatsgevonden. Dit had als doel om de focus op de missie te versterken, de kennis van

de doelgroep te vergroten, het gebruik van de interne communicatiesystemen te verbeteren en de professionele verbinding tussen de collega's te versterken. Eén en ander heeft geleid tot een betere balans tussen ziel en zakelijkheid. Een vergroting van de arbeidsvreugde en –productiviteit.

Verbeteren projectbeheersing

In 2017 zijn we gaan werken met het 7-fasenmodel. Dit model helpt om vastgoedprojecten te beheersen. Begin 2018 hebben we het model geëvalueerd. Uit de evaluatie kwam naar voren dat het model helpt om een heldere structuur aan te brengen in vastgoedprojecten waardoor sturing goed mogelijk is. De valkuil van het model is dat het leidend wordt en bureaucratie in de hand werkt. Begin 2019 wordt het model verder geoptimaliseerd door sociaal beheer bij vastgoedprojecten een plek te geven in het model en er zal worden gekeken of het model versimpeld kan worden.

Sturen op kosten en kwaliteit

We doen mee met de jaarlijkse Aedes benchmark. De benchmark geeft een beeld van onze prestaties op de verschillende prestatievelden ten opzichte van andere corporaties. Met deze informatie kunnen we onze organisatie en werkprocessen gericht verbeteren. SOR heeft actief gestuurd op de bedrijfslasten. Dit heeft geleid tot een daling van de bedrijfslasten in 2018 naar € 875,-. Na analyse van de uitkomsten, hebben we gesprekken gevoerd met corporaties die er voor ons uitsprongen, bijvoorbeeld op grond van hun bedrijfskosten. Uit de analyses komt onder andere naar voren dat wij, bewust, meer uitgeven aan huismeesters. Dit past bij onze doelgroep en de missie die we nastreven. Aan de hand van dergelijke analyses blijven we bewust en scherp sturen op de bedrijfskosten. Als gevolg van de verbouwactiviteiten in de verzorgingshuizen zijn de instandhoudingskosten van SOR € 350,- hoger dan de benchmark. De onderhoudskosten zijn circa € 85,- lager dan de benchmark over de afgelopen drie jaar.

5.2 Integriteit

SOR hecht veel waarde aan een integere bedrijfsvoering. We besteden voortdurend aandacht aan integriteit binnen de organisatie. Ook voeren we een actief integriteitsbeleid met behulp van onder meer de gedragscode. Daarin staat beschreven wat wij onder integer gedrag verstaan en waar de grenzen liggen. Daarnaast hebben we ook een klokkenluidersregeling. Integriteit is ingebed in de organisatie en heeft voortdurend de aandacht.

5.3 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) telde in 2018 vijf zetels. Op 1 februari 2018 is Arie Oosterheerd toegetreden tot de OR. Arie Pors heeft per 1 september 2018 de OR verlaten. Ondanks verkiezingen en ruime aandacht aan de OR is het niet gelukt een nieuw lid te werven.



In 2018 zijn er vijf reguliere overlegvergaderingen met de bestuurder geweest. Onderwerpen van gesprek waren onder andere:

- De toekomstige richting van SOR
- Volkshuisvestelijke doelen binnen de kaders van het herstelplan
- Interne organisatie
- Arbeidsvoorwaarden

Naast de reguliere overlegvergaderingen is er maandelijks informeel overleg geweest met de bestuurder en het dagelijks bestuur van de OR. De OR heeft zich ook laten informeren over de financiële positie van SOR en de mogelijkheden tot herstel. De bestuurder en de OR hebben tijdens een heisessie gespard over het nieuwe ondernemingsplan en de betekenis van dit plan voor de medewerkers.

De jaarlijkse vergadering met de Raad van Commissarissen, in aanwezigheid van de bestuurder heeft ook plaatsgevonden. De OR kijkt tevreden terug op een jaar vol positieve ontwikkelingen binnen SOR.

De OR heeft in 2018 onder andere instemming verleend op de volgende regelingen:

- Competentiehandboek
- Organisatiewijziging functie communicatie
- Stagebeleid
- Verplichte vrije dagen 2019

Onderling heeft de OR vijf keer formeel overleg gehad met de bestuurder. Daarnaast waren er twee trainingsdagen.

De samenstelling van de OR per eind 2018 is als volgt:

- Angela van der Graaf (*voorzitter & penningmeester*)
- Maarten Knigge (*lid*)
- Radboud Rijsdijk (*secretaris en vicevoorzitter*)
- Arie Oosterheerd (*lid*)
- Vacature lid

5.4 Efficiënte en compliant processen

We willen de organisatie volgens de Lean-filosofie en -principes laten functioneren. In 2018 is door een aantal medewerkers een training gevolgd. De gehele organisatie is opgeleid om de filosofie tot uitvoering te kunnen brengen. Focus lag in dit jaar op het toepassen van de geleerde principes. We merken dat het nodig is om continu aandacht te hebben voor het principe. Onderdeel van Lean is het permanent doorlopen van de 'Plan-Do-Check-Act' (PDCA)-cyclus om het proces bij te sturen. Het MT stuurt op het doorlopen van deze cyclus bij projecten en de teamleiders bij de processen.

Compliance

Met compliance hebben we voor ogen dat we op een actieve manier de integriteit en naleving van interne regels en externe wet- en regelgeving waarborgen. De doelstelling is om bij de procesbeschrijvingen een duidelijke link te leggen met de bij dat proces geldende wet- en regelgeving. Dit is een continu proces.

5.5 Intern beheersysteem

De bedrijfsprestaties volgen we continu om te kijken of verbetering en vernieuwing mogelijk of noodzakelijk is. Ons intern beheersysteem richt zich op de PDCA-cyclus: maak plannen, voer ze uit, evalueer de werking en pas ze zo nodig aan. Dit krijgt vorm in de cyclus van ondernemings- en jaarplan, kwartaalrapportages, jaarverslag en jaarrekening. Zo nodig stellen we doelstellingen, maatregelen, processen of budgetten bij.

De ontwikkeling van onze kritische prestatie-indicatoren is een vast onderdeel van onze P&C-cyclus. Wanneer bepaalde indicatoren buiten de gestelde bandbreedte (dreigen te) komen, ondernemen we daarop gepaste actie. We toetsen frequent de meerjarendoelen, in elk geval bij de vaststelling van de kaderbrief, het jaarverslag, de jaarrekening, het jaarplan en de begroting. Bij het opstellen van het ondernemingsplan zijn voor de komende vier jaar de doelstellingen geconcretiseerd.

5.6 Governance

We conformeren ons aan de vernieuwde Governancecode volgens het principe 'pas toe of leg uit'. Onderdelen uit de Governancecode zijn opgenomen in de Woningwet die sinds 1 juli 2015 van kracht is. Ook in 2018 hebben we de inzet gecontinueerd op

implementatie van de Woningwet en de daarin opgenomen governance-onderdelen. Zo zijn de statuten aangepast op basis van de Veegwet zodat deze aan de eisen voldoen.

5.7 Vastgoed(sturing)

Om goed te kunnen sturen op ons vastgoed werken we volgens de vastgoedcyclus, de Rigo-achtbaan. De cyclus bestaat uit een aantal vaste stappen die ook in 2018 zijn doorlopen: actualisatie van de ondernemingsdoelstellingen, het portefeuilleplan en de complexstrategieën, doorvertaling naar complexbeheerplannen en uitvoering van die plannen. Om deze cyclus te kunnen doorlopen, zijn de actuele marktvraag en het aanbod in beeld gebracht. Voor het volledige bezit is, net als voorgaand jaar, de marktwaarde in verhuurde staat vastgesteld (full versie).

Voor verdere professionalisering van vastgoedsturing hebben we in 2018 gewerkt aan de nadere inrichting van PAM (software om scenario's door te rekenen) en de aansluiting van dit systeem op de bestaande systemen. Door middel van het 7-fasenmodel is gewerkt aan de projectbeheersing.

5.8 Visitatie

In 2015 zijn we gevisiteerd over de jaren 2010 tot en met 2014. Daaruit zijn verschillende actiepunten naar voren gekomen. Deze punten zijn allemaal afgerond. In 2018 zijn stappen ondernomen voor de visitatie in 2019. Er is een projectgroep samengesteld, er zijn meerdere gesprekken gevoerd met de RvC en het visitatiebureau is geselecteerd.

5.9 Communicatie

In 2018 hebben we onze corporate story 'een thuisgevoel voor iedereen' verder uitgewerkt en vormgegeven. Het thuisgevoel manifest is de rode draad in onze communicatie. Naar de stakeholders toe, in de organisatie van de Ongemakkelijke Lunch en het Denk Mee Café, naar de medewerker door personeelsbijeenkomsten en de organisatie van de SOR Games in de zomer van 2018. Voor de bewoner is de missie 'een thuisgevoel voor iedereen' vertaald in het organiseren van wandeltochten. Voor en door bewoners. In 2018 zijn we gestart met van 'wens naar werkelijkheid' om het woonplezier van bewoners in hun woongebouw te veraangename door het inwilligen van een wens. Deze wens dient aan bepaalde richtlijnen te voldoen. Een initiatief dat ook in 2019 een vervolg zal krijgen. Zoals ieder jaar zijn ook in 2018 de leden van de bewoners-, en activiteitencommissies in het zonnetje gezet, door het organiseren van de Bedankdag in oktober 2018 op een Rotterdamse locatie.

Voor ons woningaanbod hebben we een aparte website, www.wonenbijsor.nl. Belangrijke content op de website zijn de bewonerstestimonials. Bewoners vertellen over hun woning en hun gebouw en geven daarmee een indruk van hun thuisgevoel. We merken dat met name deze filmpjes worden gewaardeerd en een duidelijk beeld

geven van het thuisgevoel in het betreffende woongebouw. Ook in 2018 zijn er bewonersfilmpjes toegevoegd.

Om de bewonerscommunicatie verder uit te breiden verschijnt zesmaal per jaar het SOR bewonersblad, met allerlei informatie over het wonen bij SOR, activiteiten, bewonersverhalen en actuele informatie zoals bijvoorbeeld een 'brandveiligheid special'. Onze belangrijkste communicatiemiddelen blijven ons persoonlijk contact en goede (telefonische) bereikbaarheid. Maar ook via social media bereikt SOR haar (toekomstige) bewoners. SOR denkt ook na over digitale communicatie met haar bewoners. In 2019 zal dit verder worden uitgewerkt. De ouderen van de toekomst zullen meer digitaal gericht zijn, SOR bereidt zich daarop voor.

In 2018 gingen we met stakeholders in gesprek om kennis en ervaring te delen. Hierbij streven we naar samenwerking in de domeinen wonen, welzijn en zorg. Het SOR Denk Mee Café in november stond in het teken van 'samen kleuren we later in'. Op zoek naar verdere samenwerking tussen genoemde domeinen. Een traject dat we zijn gestart in 2018 en vervolgen in 2019. Het thuisgevoel manifest zal daarin onze rode draad zijn.



6

Financiën

Het derde hoofdthema uit de Nieuwe koers betreft onze financiën. Financieel gezien voldoen we zo snel mogelijk aan de ratio's van WSW en Aw zonder dat dit ten koste gaat van onze doelstellingen voor onze huurders. Dit vraagt om eenduidig financieel beleid en strakke financiële sturing.

Het boekjaar 2018 sluit met een jaarresultaat van € 117,9 miljoen positief (2017: € 227,8 miljoen positief) en een eigen vermogen van € 358,4 miljoen positief (2017: € 240,5 miljoen positief). In dit hoofdstuk wordt een nadere toelichting gegeven op vermogen en resultaat, de ontwikkeling van de financiële ratio's, treasury en risicomanagement.

6.1 Resultaat en vermogen

Resultaat

Het bedrijfsresultaat ad € 139,2 miljoen is met € 53,3 miljoen gestegen ten opzichte van 2017. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de mutatie in de marktwaarde in verhuurde staat.

Vermogen

Het eigen vermogen is gestegen tot € 358,4 miljoen. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de hogere waarde van ons vastgoed.

Ratio's

SOR staat sinds eind 2014 onder verscherpt toezicht van Aw. Enerzijds vanwege de aanwezigheid van zorgvastgoed, anderzijds vanwege inherente risico's in de portefeuille extendible leningen en het niet voldoen aan alle financiële ratio's. In 2014 is een Herstelplan opgesteld dat jaarlijks wordt geüpdatet.

Operationele kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten is over 2018 circa 10,5 miljoen positief (2017: € 13,4 miljoen positief). Ook in meerjarig perspectief zijn de kasstromen positief. SOR voldoet structureel aan de ICR van 1,4.

Continuïteit

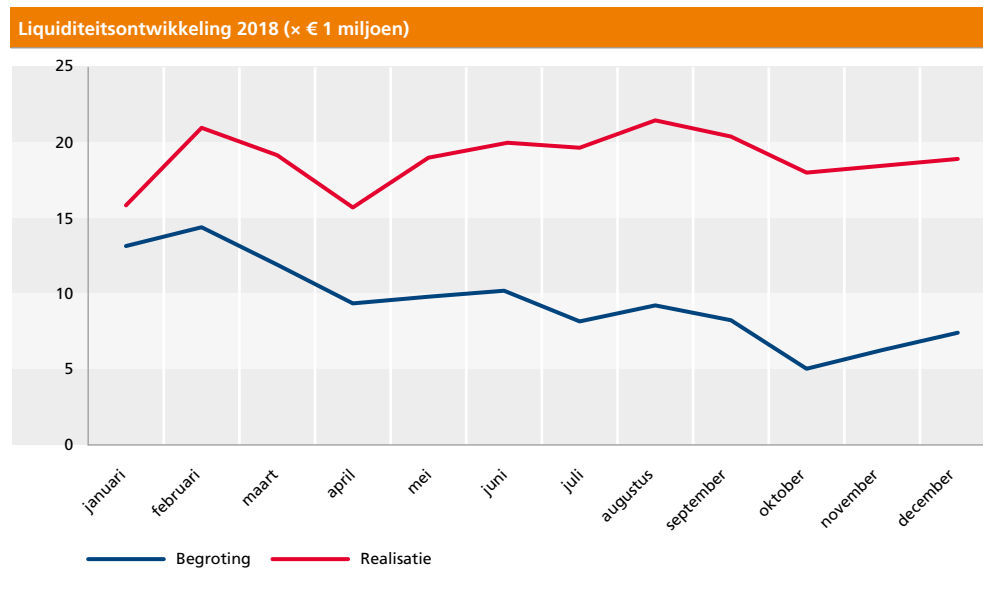
De continuïteit van SOR is niet in het geding:

- De verantwoorde negatieve marktwaarde van de leningen is een boekhoudkundige post die in latere jaren vrijvalt ten gunste van het renteresultaat. In de meerjarenbegroting wordt rekening gehouden met de werkelijk te betalen rente en die laat zien dat de ICR boven de door de externe toezichthouders gestelde normering valt. SOR wordt ook in meerjarig perspectief niet armer of rijker van het verwerken van een negatieve marktwaarde in de jaarrekening.
- Het Herstelplan is in januari 2015 goedgekeurd door de Aw en wordt jaarlijks geüpdatet. De realisatie van het Herstelplan ligt op koers waardoor binnen een beperkte periode de beïnvloedbare ratio's (ICR, DSCR en solvabiliteit) naar verwachting voldoen aan de gestelde eisen. De realisatie van het Herstelplan wordt jaarlijks geactualiseerd bij het opstellen van de (meerjaren)begroting.
- De geprognosticeerde resultaten 2019 zijn positief en er zijn geen opzeggingen van belangrijke huurcontracten met grote zorginstellingen.
- De liquiditeitspositie is positief en SOR heeft in 2019 geen nieuwe leningen aan te trekken.

De jaarrekening 2018 is derhalve opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel.

6.2 Liquiditeit

De liquiditeit ontwikkelt zich boven begroting en laat een volgend beeld zien:



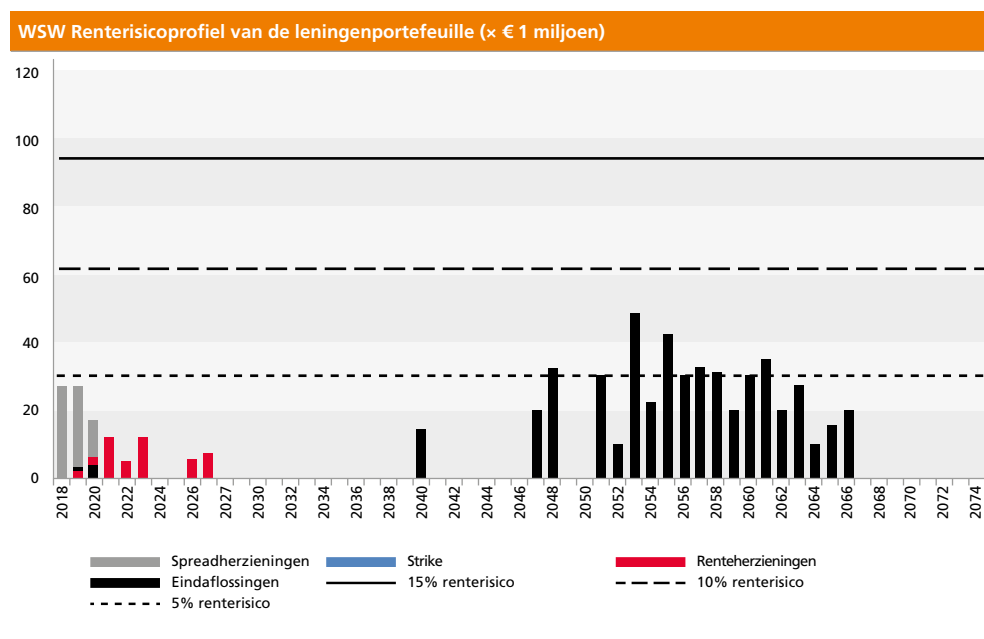
Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een hogere beginstand (€ 2,7 miljoen), uitgaven voor investeringen die worden doorgeschoven naar 2019 (€ 4,0) en het pas in 2019 verkopen van een aantal locaties die eerder waren begroot.

Conclusie is dat de liquiditeitspositie voorloopt op de begroting en SOR ruimschoots in staat is aan al zijn betalingsverplichtingen te voldoen.

6.3 Treasury

De leningenportefeuille heeft eind 2018 een restant hoofdsom van circa € 619 miljoen. Gedurende 2018 is door reguliere aflossing de leningenportefeuille met € 6,5 miljoen afgenomen.

Het gemiddelde rentepercentage van de langlopende leningen is gestegen van 4,37% in 2017, naar 4,38% in 2018. Onderstaand is het WSW renterisicoprofiel van de leningenportefeuille opgenomen. In het renterisicoprofiel zijn de jaarlijkse eindaflossingen van langlopende leningen inclusief renteherzieningen en herziening van de liquiditeitsopslagen ("spread") weergegeven.



Zoals uit het renterisicoprofiel blijkt, blijft SOR binnen 15% renterisiconorm van het WSW. Dit is het directe gevolg van het verkleinen van de leningenportefeuille door het aflossen van geborgde leningen vanuit de eigen kasstromen.

6.4 Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

De Aw en WSW houden toezicht op woningcorporaties en rapporteren jaarlijks over hun bevindingen. SOR staat sinds november 2014 onder verscherpt toezicht van de Aw. De reden is dat Aw stelt dat in het meerjarenperspectief uit februari 2014 (dPi 2013), nog onvoldoende rekening was gehouden met de door gewijzigd overheidsbeleid inzake de bekostiging van verzorgingshuizen noodzakelijke investeringen in ons zorgvastgoed. De Aw kon op dat moment onvoldoende de financiële consequenties overzien op basis van onze prognosecijfers uit februari 2014. Daarnaast is de aanwezigheid van extendible leningen voor de Aw een risicoverhogend element.

Begin 2015 heeft Aw het ingediende ondernemingsplan 2015-2018 inclusief Herstelplan goedgekeurd. Met deze goedkeuring geeft het Aw aan vertrouwen te hebben in de uitgangspunten van het Herstelplan en is het aan SOR om dit Herstelplan te realiseren. Het WSW heeft het ingediende ondernemingsplan 2015-2018 inclusief Herstelplan in juni 2015 voorzien van een inhoudelijke reactie en goedkeuring.

Eind 2018 is een update van het Herstelplan opgesteld en via de dPi ingediend bij Aw en WSW. In deze update zijn de meest recente ontwikkelingen verwerkt.

Per kwartaal wordt aan Aw en WSW over de voortgang van het Herstelplan gerapporteerd via de kwartaalrapportage. Daarnaast vinden regelmatig informatieve gesprekken plaats om Aw en WSW te informeren over ontwikkelingen. Wij ervaren het toezicht door Aw en WSW als zeer constructief.

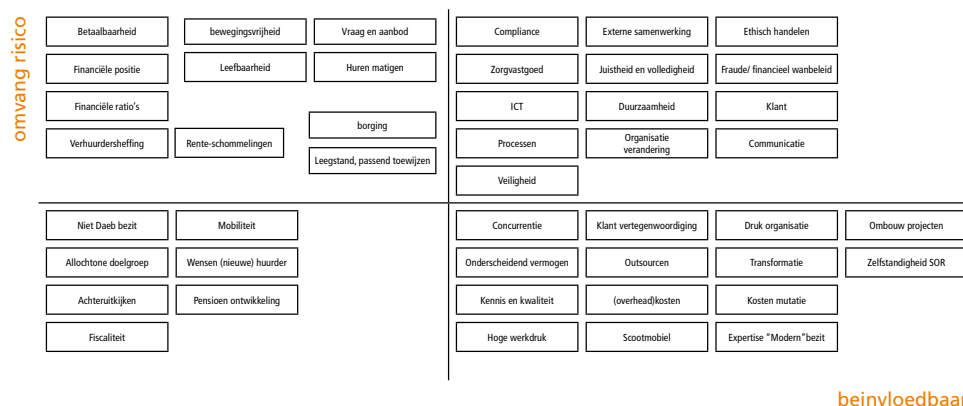
6.5 Risicomanagement

Voor financiële risicobeheersing, om de financiële positie scherp in beeld en op een goed niveau te houden, zet SOR een aantal middelen in:

- Per kwartaal wordt een rapportage opgesteld over de financiële prognoses, de organisatieontwikkeling, het onderhoud, de projecten en de ontwikkelingen in de omgeving die van invloed zijn op het werkgebied van SOR. Hierin wordt ook over de voortgang van het ondernemingsplan gerapporteerd.
- Voor de risico's verbonden aan het zorgvastgoed wordt periodiek een rapportage opgesteld.
- Over individuele projectvoorstellen wordt volgens een vaste procedure door de bestuurder en Raad van Commissarissen besloten. Onderdeel van de afweging is een risicoparagraaf gericht op volkshuisvestelijke, markttechnische en financiële aspecten.

Intern is een risicobeoordeling gemaakt op basis van het '24 business risk vragen' van het WSW. De uitkomsten van deze risicobeoordeling zijn meegenomen in het risicomanagementsysteem. In de processen is aandacht voor risicobeheersing. Per proces worden de risico's in kaart gebracht en aansluitend worden de beheersmaatregelen bepaald. Aan de hand van audits wordt de effectiviteit van de beheersmaatregelen getoetst.

Risicomanagementsysteem



In 2016 is een gestructureerd risicomanagementsysteem op basis van COSO ERM geïmplementeerd. In samenspraak met de Raad van Commissarissen, Managementteam en teamleiders is de Risk Appetite bepaald, gebruikmakend van de strategische doelstellingen. Organisatiebreed zijn vervolgens de risico's in kaart gebracht en gebundeld. Aansluitend zijn de risico's geplot in een assenstelsel waarbij het risico beoordeeld moest worden naar de mate van beïnvloedbaarheid van het risico en de mogelijke omvang van het risico. Voor de risico's met een hoge mate van beïnvloeding en hoge mate van de omvang van het risico zijn, in overeenstemming met de risk appetite, (aanvullende) beheersmaatregelen bepaald. Met behulp van audits wordt de effectiviteit van de beheersmaatregelen getoetst.

Voor de risico's met de hoogste beïnvloedbaarheid en risico-omvang zijn door de risico-eigenaren afgeleide risico's en de benodigde beheersmaatregelen bepaald. Voor die afgeleide risico's waar geen operationele beheersmaatregel beschikbaar was, zijn actieplannen geschreven. Deze actieplannen zijn in 2017 tot uitvoer gebracht en zijn per kwartaal op de voortgang gemonitord.

6.6 Kritische Prestatie Indicatoren

In het op de Nieuwe koers gebaseerde jaarplan 2018 zijn voor de 6 strategische paragrafen 32 KPI's opgenomen. Geconstateerd mag worden dat de realisatie van de strategie grotendeels volgens plan verloopt. Eind 2018 zijn 27 KPI's gerealiseerd. 5 KPI's (te weten: aantal uitgevoerde maatregelen ten behoeve van huisvesten van huurders met migrantenachtergrond, klantprocessen LEAN beschreven, start 2 pilots Senior Impact Lab, ziekteverzuim, nieuwe samenwerking met minimaal 3 zorgpartijen) zijn wel gestart maar de uitvoering is vertraagd waardoor ze niet zijn gerealiseerd in 2018. De voortgang op de KPI's heeft de voortdurende aandacht van het MT. De bijsturingmogelijkheden zijn besproken.





Bovenste 3 foto's: lezing Concern controller. Onderste 2 foto's: Wijkleerbedrijf Feyenoord.

7

Verkorte jaarrekening

7.1 Balans

Balans per 31 december 2018 (na resultaatbestemming) (x € 1.000)

ACTIVA

VASTE ACTIVA	31-12-2018	31-12-2017
Vastgoedbeleggingen		
- DAEB vastgoed in exploitatie	682.193	597.948
- Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	302.873	277.529
- Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	3.042	3.633
	988.108	879.110
Materiële vaste activa		
Onroerende en roerende zaken tdv de exploitatie	8.842	9.145
Financiële vaste activa		
Latente belastingvordering(en)	14.045	18.566
Overige vorderingen	864	886
	14.909	19.452
Som der vaste activa	1.011.859	907.707
VLOTTENDE ACTIVA		
Vorraden		
Vastgoed bestemd voor verkoop	480	2.385
		2.385
Vorderingen		
Huurdebiteuren	756	854
Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	963	963
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.131	1.131
Overige vorderingen	430	499
Overlopende activa	403	102
	3.683	3.549
Liquide middelen	18.475	18.349
Som der vlottende activa	22.637	24.283
TOTAAL ACTIVA	1.034.497	931.990

Balans per 31 december 2018 (na resultaatbestemming) (x € 1.000)

PASSIVA

VERMOGEN	31-12-2018	31-12-2017
Herwaarderingsreserve	257.197	172.294
Overige reserves	-16.689	-159.608
Gerealiseerd resultaat boekjaar	117.921	227.821
Totaal eigen vermogen	358.428	240.508

VOORZIENINGEN

Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen	1.685	0
Voorziening latente belastingverplichtingen	2.880	11.616
Voorziening reorganisatiekosten	0	136
Voorziening deelnemingen	625	619
Overige voorzieningen	8.362	9.757
Totaal voorzieningen	13.552	22.128

LANGLOPENDE SCHULDEN

Schulden/leningen overheid	7.599	7.800
Schulden/leningen kredietinstellingen	611.678	618.009
Negatieve marktwaarde leningen	28.893	29.514
Overige schulden	745	850
Totaal langlopende schulden	648.915	656.173

KORTLOPENDE SCHULDEN

Schulden aan leveranciers	4.120	3.947
Vooruit ontvangen huren	629	369
Belastingen en premies sociale verzekeringen	907	528
Schulden ter zake van pensioenen	0	0
Overige schulden	516	379
Overlopende passiva	7.430	7.957
Totaal kortlopende schulden	13.601	13.180

TOTAAL PASSIVA	1.034.497	931.990
-----------------------	------------------	----------------

7.2 Resultatenrekening

Winst- en verliesrekening over 2018 (x € 1.000)		
	2018	2017
Huuropbrengsten	60.758	60.518
Opbrengst servicecontracten	5.908	5.983
Lasten servicecontracten	-6.067	-6.142
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	-6.528	-5.739
Lasten onderhoudsactiviteiten	-9.455	-9.823
Overige directe operationele lasten exploitatie in bezit	-7.311	-6.973
Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille	37.306	37.824
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	2.438	1.825
Toegerekende organisatiekosten	-44	-57
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	-3.097	-668
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille	-704	1.100
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-330	-610
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	101.351	46.246
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille bestemd voor verkoop	480	1.021
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	101.501	46.657
Opbrengst overige activiteiten	3.362	3.154
Kosten overige activiteiten	-1.498	-1.493
Netto resultaat overige activiteiten	1.864	1.661
Overige organisatiekosten	-771	-955
Leefbaarheid	0	-364
Bedrijfsresultaat	139.196	85.923
Waardeveranderingen van financiële vaste activa en van effecten	23	169.067
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2.111	1.822
Rentelasten en soortgelijke kosten	-27.619	-27.950
Saldo financiële baten en lasten	-25.486	142.939
Resultaat voor belastingen	113.710	228.863
Belastingen	4.216	-1.092
Resultaat na belastingen	117.926	227.771
Aandeel in resultaat van deelnemingen	-6	50
Resultaat na belastingen	117.921	227.821

7.3 Kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht 2017 (x € 1.000)		
Operationele activiteiten	2018	2017
Ontvangsten		
Huren	62.210	62.475
- Zelfstandige huurwoningen Daeb	26.238	25.707
- Zelfstandige huurwoningen niet-Daeb	13.017	13.397
- Zelfstandige huurwoningen beheer	1.094	1.085
- Intramuraal Daeb	16.054	15.883
- Maatschappelijk onroerend goed	1.330	2.058
- Bedrijfsmatig onroerend goed	4.164	4.061
- Bedrijfsmatig onroerend goed beheer	190	193
- Parkeervoorzieningen niet-Daeb	106	76
- Parkeervoorzieningen beheer	17	15
Vergoedingen	6.049	6.174
Overige bedrijfsontvangsten	348	743
Renteontvangsten	1	12
Saldo ingaande kasstromen	68.608	69.404
Uitgaven		
Erfpacht	0	0
Personeelsuitgaven	5.285	5.295
Onderhoudsuitgaven	8.642	7.734
Overige bedrijfsuitgaven	13.056	14.349
Renteuitgaven	27.830	28.395
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van resultaat	451	34
Verhuurdersheffing	2.788	167
Leefbaarheid externe uitgaven niet investeringsgebonden	0	0
Vennootschapsbelasting	0	0
Saldo uitgaande kasstromen	58.052	55.974
Kasstroom uit operationele activiteiten	10.556	13.430
(Des)investeringsactiviteiten		
MVA ingaande kasstroom		
Verkoopontvangsten bestaande huur, woon- en niet woongelegenheden	33	0
Verkoopontvangsten grond	2.405	1.825
Tussentelling ingaande kasstroom MVA	2.438	1.825

MVA uitgaande kasstroom		
Nieuwbouw huur, woon- en niet woongelegenheden	0	0
Woningverbetering, woon- en niet woongelegenheden	5.780	9.062
Investerings overig	349	210
Externe kosten bij verkoop	24	39
Tussentelling MVA uitgaande kasstroom	6.153	9.311
Saldo in- en uitgaande kasstroom MVA	-3.715	-7.486
FVA		
Ontvangsten verbindingen	0	0
Ontvangsten overig	0	0
Uitgaven verbindingen	0	0
Uitgaven overig	0	0
Saldo in- en uitgaande kasstroom FVA	0	0
Kasstroom uit (des)investeringen	-3.715	-7.486
Financieringsactiviteiten		
Ingaand		
Nieuwe door WSW geborgde leningen	0	0
Nieuwe niet door WSW geborgde leningen Daeb-investeringen	0	0
Nieuwe niet door WSW geborgde leningen niet-Daeb-investeringen	0	0
Uitgaand		
Aflossing door WSW geborgde leningen	6.715	6.629
Aflossing interne lening o/g Daeb-scheiding	0	0
Aflossing niet door WSW geborgde leningen Daeb-investeringen	0	0
Aflossing niet door WSW geborgde leningen niet-Daeb-investeringen	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-6.715	-6.629
Mutatie liquide middelen	126	-685
Liquide middelen per 1 januari	18.349	19.034
Liquide middelen per 31 december	18.475	18.349

Bijlagen

Bijlage 1	
Bedrijfsgegevens SOR	65
Bijlage 2	
Samenstelling stichtingsorganen SOR	65
Bijlage 3	
Bedrijfsgegevens van de verbindingen	66



1 Bedrijfsgegevens SOR

Bedrijfsgegevens	
Bedrijfsnaam	SOR
Vestigingsplaats	Rotterdam
Datum van oprichting	9 september 1986
Koninklijk Toelatingsbesluit	Nr. 89.005111, d.d. 3 maart 1989
Inschrijving Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Rotterdam	Handelsregister dossiernummer: 24185744, d.d. 13 november 1990
Datum laatste vaststelling van de statuten bij akte	8 november 2018, verleden bij AKD N.V.
Kantooradres	Botersloot 175, 3011 HE Rotterdam
Postadres	Postbus 22260, 3003 DG Rotterdam
Website	www.sor.nl
Contactgegevens	E-mail: info@sor.nl Telefoon: (010) 444 55 55 Fax: (010) 404 80 26

2 Samenstelling stichtingsorganen SOR

Samenstelling stichtingsorganen op 31 december 2018		
raad van commissarissen	Drs. S. Fleischeuer	voorzitter
	Drs. H.M.A. van Duin MRE	vicevoorzitter
	J.M. Kremer MBA	
	Drs. T.J.M. Bank	
	Mr. Drs. D. Strörmann	
Directeur-bestuurder	H. Najja MBA	
Managementteam	Drs. R. Bouter RA	manager bedrijfsvoering
	L. Barreiro de León CMC	manager wonen
	G. de Heide RC	concern controller
	Drs. Ing. Y. Brugmans	projectleider strategie en beleid/ bestuurssecretaris
Ondernemingsraad	A. van der Graaf	voorzitter, penningmeester
	M. Knigge	lid
	R. Rijsdijk	vicevoorzitter
	A. Oosterheerd	lid
Bestuur Huurdersplatform SOR (zelfstandig rechtspersoon)	L. van Reeuwijk	voorzitter
	T. Dekker	penningmeester, vicevoorzitter
	R. Kranenburg	secretaris
	E. Vink	lid
	M. Groenewegen	lid
Klachtencommissie	Ing. H.J.B. Nap	
	Mr. M. van Seventer	
	Mr. drs. C.J.M. Stubenrouch	

3 Bedrijfsgegevens van de verbindingen

Bedrijfsgegevens van de verbindingen: SOR HOLDING B.V.

Naam van de verbinding	SOR HOLDING B.V.
Rechtsvorm	B.V.
Vestigingsplaats	Rotterdam
Statutaire doelstelling	Het functioneren als Holding B.V. voor de overige B.V.'s van de T.I.
Kern / Nevenactiviteiten in het verslagjaar	Het functioneren als Holding B.V. voor de overige B.V.'s van de T.I.
Heeft consolidatie binnen de T.I. plaatsgevonden?	JA
Financiële gegevens 2017	
Vennootschap	SOR HOLDING B.V.
Eigen vermogen	-/- € 625.021,-
Jaaromzet	€ 0,-
Belang in %	100%
Nominale waarde belang	€ 18.000,- gewone aandelen
Intrinsieke waarde	-/- € 625.021,-
Wijze en mate van bestuurlijke zeggenschap	De T.I. is de enig aandeelhouder en bestuurt de B.V.
Geldstromen	
Van T.I. naar verbinding	n.v.t.
Van verbinding naar T.I.	n.v.t.
Doorberekende kosten aan de verbinding	€ 1.200,-
Risicobeheersing	Door de eenheid van aandeelhouder en leiding is de risicobeheersing gelijk aan die in de T.I.

Bedrijfsgegevens van de verbindingen: SOR Vastgoedontwikkeling B.V.

Naam van de verbinding	SOR Vastgoedontwikkeling B.V.
Rechtsvorm	B.V.
Vestigingsplaats	Rotterdam
Statutaire doelstelling	Het in opdracht van de T.I. ontwikkelen van vastgoed ten behoeve van de T.I.
Kern / Nevenactiviteiten in het verslagjaar	Het in opdracht van de T.I. ontwikkelen van vastgoed ten behoeve van de T.I.
Heeft consolidatie binnen de T.I. plaatsgevonden?	Ja
Financiële gegevens 2017	
Vennootschap	SOR Vastgoedontwikkeling B.V.
Eigen vermogen	-/- € 495.898,-
Jaaromzet	€ 0,-
Belang in %	100%
Nominale waarde belang	€ 18.000,- gewone aandelen
Intrinsieke waarde	-/- € 495.898,-
Wijze en mate van bestuurlijke zeggenschap	De Holding B.V. is de enig aandeelhouder en bestuurt de B.V.
Geldstromen	
Van T.I. naar verbinding	n.v.t.
Van verbinding naar T.I.	n.v.t.
Productie en ontwikkeling van vastgoed in de verbinding	n.v.t.
Doorberekende kosten aan de verbinding	€ 1.200,-
Risicobeheersing	Door de eenheid van aandeelhouder en leiding is de risicobeheersing gelijk aan die in de T.I.

Bedrijfsgegevens van de verbindingen: SOR Senior-Village B.V.

Naam van de verbinding	SOR Senior-Village B.V.
Rechtsvorm	B.V.
Vestigingsplaats	Rotterdam
Statutaire doelstelling	Het in opdracht van de T.I. ontwikkelen van vastgoed ten behoeve van de T.I. Het betreft hier een bv die speciaal voor een specifiek project is opgericht.
Kern / Nevenactiviteiten in het verslagjaar	Het in opdracht van de T.I. ontwikkelen van vastgoed ten behoeve van de T.I. Het betreft hier een bv die speciaal voor een specifiek project is opgericht.
Heeft consolidatie binnen de T.I. plaatsgevonden?	Ja
Financiële gegevens 2017	
Vennootschap	SOR Senior-Village B.V.
Eigen vermogen	€ 14.067,-
Jaaromzet	€ 0,-
Belang in %	100%
Nominale waarde belang	€ 18.000,- gewone aandelen
Intrinsieke waarde	€ 14.067,-
Wijze en mate van bestuurlijke zeggenschap	De Holding B.V. is de enig aandeelhouder en bestuurt de B.V.
Geldstromen	
Van T.I. naar verbinding	n.v.t.
Van verbinding naar T.I.	n.v.t.
Doorberekende kosten aan de verbinding	€ 1.200,-
Risicobeheersing	Door de eenheid van aandeelhouder en leiding is de risicobeheersing gelijk aan die in de T.I.

Bedrijfsgegevens van de verbindingen: SOR Voordeban B.V.

Naam van de verbinding	SOR Voordeban B.V.
Rechtsvorm	B.V.
Vestigingsplaats	Rotterdam
Statutaire doelstelling	Het in opdracht van de T.I. ontwikkelen van vastgoed ten behoeve van de T.I. Het betreft hier een bv die speciaal voor een specifiek project is opgericht.
Kern / Nevenactiviteiten in het verslagjaar	Het in opdracht van de T.I. ontwikkelen van vastgoed ten behoeve van de T.I. Het betreft hier een bv die speciaal voor een specifiek project is opgericht.
Heeft consolidatie binnen de T.I. plaatsgevonden?	Ja
Financiële gegevens 2017	
Vennootschap	SOR Voordeban B.V.
Eigen vermogen	-/- € 11.825,-
Jaaromzet	€ 0,-
Belang in %	100%
Nominale waarde belang	€ 18.000,- gewone aandelen
Intrinsieke waarde	-/- € 11.825,-
Wijze en mate van bestuurlijke zeggenschap	De Holding B.V. is de enig aandeelhouder en bestuurt de B.V.
Geldstromen	
Van T.I. naar verbinding	n.v.t.
Van verbinding naar T.I.	n.v.t.
Doorberekende kosten aan de verbinding	€ 1.200,-
Risicobeheersing	Door de eenheid van aandeelhouder en leiding is de risicobeheersing gelijk aan die in de T.I.

Colofon

Tekst en cijfers: SOR

Vormgeving en opmaak: Identity Design, Rotterdam

Fotografie: Fenna Jensma, SOR en bewoners

SOR

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

T (010) 444 55 55 E info@sor.nl

www.sor.nl



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



facebook.com/SORwonen



youtube.com/SORwonen