SOR

Jaarverslag & Jaarrekening 2019

SOR Een thuisgevoel voor iedereen

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

Datum: 25 mei 2020
Behorende bij briefnummer: 753 d.d.: 25-05-2020
Paraaf:

SVR
Een thuisgevoel voor iedereen

Kerncijfers 2019

We **verhuurden**
451 woningen

Ons woningbezit in verhuureenheden

100 BOG
22 MOG

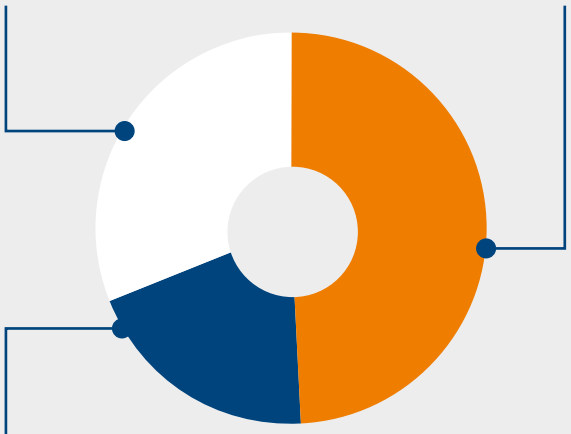
1.932
verzorging en verpleging

5.233
50+ woningen

5.233
woningen voor 50+ers met verschillende huurprijzen:

1.635
dure huurwoningen vanaf € 720,42

2.567
goedkope woningen tot € 607,46



1.031
betaalbare woningen van € 607,46 tot € 720,42

Interest Coverage Ratio
1,53

ICR

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

Bruto huuropbrengsten
€ 70 mln.

Bedrijfsresultaat
€ 122 mln.*

* *inclusief ongerealiseerde waardestijging bezit*

We gaven

€ 9,7 miljoen

uit aan ***onderhoud*** *...*

...

€ 6,7 miljoen

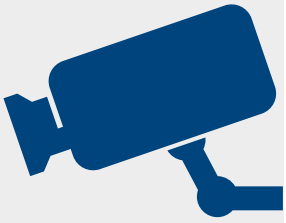
aan renovatie *...*

... en

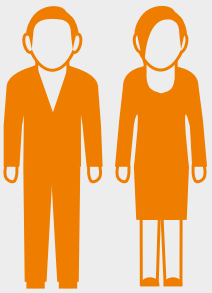
€ 29.322

aan project

#veilig010



AEDES Benchmark **BBBB**



Het aantal medewerkers was

59 fte

KWH Huurlabel. U waardeert ons voor:

7,1 ***Algemene dienstverlening***	**8,0** ***Woning zoeken***	**8,0** ***Reparaties***	**7,9** ***Totaal***
8,2 ***Huur opzeggen***	**8,2** ***Nieuwe woning***	**8,0** ***Planmatig onderhoud***	

Betaalde rente

€ 27,1 mln.

Belastingen en heffingen

€ 5,6 mln.

Aflossingen lopende leningen

€ 7,3 mln.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

Inhoud

1 Voorwoord
Samen vooruit 5

2 Verslag van de bestuurder 7
2.1 Wij zijn er voor een thuisgevoel voor ouderen 7
2.2 Terugblik 8
2.3 Toekomstbeeld 9
2.4 Marktwaarde en beleidswaarde 10
2.5 Belangrijkste bestuursbesluiten 12
2.6 Permanente educatie 12
2.7 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 Governance in 2019 15
3.3 Toezichthoudende rol 16
3.3.1 Toezicht op strategie 16
3.3.2 Toezicht op financiële en operationele prestaties 16
3.3.3 Toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties 17
3.4 Werkgeversrol 20
3.4.1 Invulling werkgeversrol voor het bestuur 20
3.4.2 Organisatiecultuur en integriteit 21
3.5 Adviesrol en klankbordfunctie 21
3.6 Over de RvC 21
3.6.1 Samenstelling 21
3.6.2 Functioneren 22
3.7 Bezoldiging 24
3.8 Vergaderingen en overleg 24
3.9 Tot slot 26

4 Klant 27
4.1 Voor wie we er zijn 27
4.2 Beschikbaarheid 30
4.3 Betaalbaarheid 32
4.4 Duurzaamheid 33
4.5 Kwaliteit 34
4.5.1 Professionele kwaliteit: dienstverlening 34
4.5.2 Sociale kwaliteit: Bewoners- en activiteitencommissies en leefbaarheid 35
4.5.3 Technische kwaliteit 39
4.6 Strategische samenwerking 40

5 Organisatie 45
5.1 Organisatie 46
5.1.1 Formatie 46
5.1.2 Duurzame inzet, vitaliteit en verzuim 46
5.1.3 Professionalisering medewerkers 46
5.1.4 Organisatieontwikkeling 47
5.2 Integriteit 48
5.3 Ondernemingsraad 48
5.4 Efficiënte en compliant processen 50
5.5 Intern beheersysteem 50
5.6 Governance 51
5.7 Vastgoed(sturing) 51
5.8 Visitatie 51
5.9 Communicatie 53

6 Financiën 55
6.1 Resultaat en vermogen 55
6.2 Liquiditeit 56
6.3 Treasury 57
6.4 Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) 58
6.5 Risicomanagement 58

7 Verkorte jaarrekening 61
7.1 Balans 62
7.2 Resultatenrekening 64
7.3 Kasstroomoverzicht 65

Bijlagen 67
1 Bedrijfsgegevens SOR 69
2 Samenstelling stichtingsorganen SOR 69
3 Bedrijfsgegevens van de verbindingen 70

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

1 Voorwoord

Samen vooruit

Onze stad is…

Onze stad is niet geboren uit losse ideeën. Het is geen verzameling gebouwen die toevallig op elkaar staan gepakt. Geen 640.000 mensen die elkaar af en toe per ongeluk raken. Als dat zo is, dan is het niet de stad waarin zoveel mensen hun thuis vinden. Niet de stad waar SOR aan meebouwt. Niet óns Rotterdam. Deze stad bestaat, omdat al die losse ideeën elkaar raken. Omdat mensen elkaar vinden. Delen. Botsen. En door elkaar geraakt worden. Zo worden losse gebouwen een stad, individuen een gemeenschap, en wordt een huis, een thuis.

Schouders eronder

In de jaren 2015-2018 hebben we hard gewerkt om ons eigen huis op orde te krijgen. Samen de schouders eronder. Vol energie, vol overtuiging en met passie. En dat is gelukt. Het afgelopen jaar hebben we invulling gegeven aan de eerste jaarschijf uit ons nieuwe ondernemingsplan 2019-2022 ‘Samen van huis naar thuis’. Weten wat senioren beweegt en hun een thuisgevoel bieden is hierbij ons uitgangspunt. Betekenis geven. Aan jezelf, aan anderen, aan het leven. Voelen dat je er mag zijn, als mens. Elk individu kan bijdragen aan het geven van betekenis. Dat begint met goed naar elkaar luisteren, écht luisteren. Oordeelvrij. Er is behoefte bij onze bewoners aan aandacht. Behoefte om serieus genomen te worden. Gelukkig zijn wij als corporatie in de positie dát we kunnen luisteren. Wij kunnen voor hen dat verschil maken. Want, wij zijn niet van steen, maar gericht op mensen, persoonlijk contact en maatwerk. Natuurlijk doen we dat samen. Met elkaar.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

Schouder aan schouder

Het afgelopen jaar stond in het teken van de verschuiving van energie naar synergie. Samen met anderen opgavegericht werken aan ouderenhuisvesting van vandaag en morgen. Samen iets bereiken dat meer is dan de som der delen. Samen toegevoegde waarde creëren die geen van de partijen afzonderlijk had kunnen behalen. Schouder aan schouder. 1+1=3. Samen met gemeente Rotterdam en andere partijen werkten we in 2019 aan het opstellen van het Uitvoeringsplan Ouder & Wijzer, het Langer Thuis Akkoord 2020-2025 en de prestatieafspraken die voor het eerst een doorlooptijd kennen van twee jaar. Over synergie gesproken.

Afgelopen jaar legden wij ook verantwoording af over onze maatschappelijke prestaties. De visitatie beslaat de periode 2015-2018. Op de onderdelen 'presteren naar vermogen' en 'governance' scoren we aanzienlijk beter dan vier jaar geleden. Huurders waarderen onze dienstverlening. In de KWH-benchmark scoren we boven het landelijk gemiddelde. De resultaten van ons medewerkersonderzoek laten zien dat de organisatie zich de afgelopen twee jaar heeft verbeterd. SOR beschikt over zeer betrokken en bevlogen medewerkers, die het werken voor onze doelgroep als een belangrijke uitdaging zien en scoort in de top 3 van de landelijke benchmark voor kleinere corporaties.

Schouders recht

Als je de beperkingen kent, kun je daarbinnen onbeperkt te werk. Dat is precies wat we in 2019 hebben gedaan. Met ziel én zakelijkheid. En trots ben ik op de resultaten die we met elkaar hebben neergezet. SOR staat sinds 2014 onder verscherpt toezicht van eerst het CFV (Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting) en daarna Aw (Autoriteit Woningcorporaties) en onder Bijzonder Beheer van het WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw). De vraag om actief te sturen op het zo snel mogelijk voldoen aan de financiële ratio's, die onderdeel uitmaken van het beoordelingskader van Aw en WSW, hebben we voortvarend opgepakt. Eind 2019 voldoet SOR aan alle ratio's en normstellingen op geconsolideerd niveau. Dat is enkele jaren eerder dan in ons Herstelplan omschreven.

En nu? Samen vooruit. Af en toe kijken we daarbij over de schouder om er zeker van te zijn dat we worden gevolgd. En gelukkig is dat zo. Door groter te denken, wordt kleiner doen mogelijk. En dat is wat onze ouderen nodig hebben. Het samen bij elkaar brengen van wonen, welzijn en zorg op een manier die eenieder past als een warme jas. Zo gaan wij met vertrouwen samen vooruit. Schouders recht. Koersvast.
Samen onderweg. Van huis naar thuis.

Voor onze ouderen en voor regio Rotterdam.

Hassan Najja
directeur-bestuurder SOR

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

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:

Een thuisgevoel voor iedereen, in het bijzonder voor (kwetsbare) senioren met een beperkt inkomen, in de stadsregio Rotterdam en de Hoeksche Waard.

Bij ons werken 69 betrokken medewerkers aan een thuisgevoel voor iedereen. Deels op kantoor en deels in de woongebouwen, dichtbij onze huurders. De organisatie heeft een eenhoofdig bestuur. De directeur-bestuurder stuurt de managers van de afdelingen Wonen en Bedrijfsvoering aan en de ondersteunende afdelingen (Concernstaf, HRM, Concern Controller en Communicatie). De samenstelling van de stichtingsorganen en de verbindingen zijn omschreven in de bijlagen.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

2.2 Terugblik

Het verslagjaar 2019 stond in het teken van de eerste jaarschijf uit ons nieuwe ondernemingsplan 2019-2022 ‘Samen van huis naar thuis’. Net als voorgaande jaren is het Herstelplan, met als doel om weer te voldoen aan alle financiële ratio’s, hier een heel belangrijk onderdeel in. Jaarlijks stellen we ons Herstelplan en de meerjaren-prognose bij. In 2018 bewezen wij de ingezette financiële weg te kunnen vasthouden. Eind 2019 voldoet SOR aan alle ratio’s en normstellingen op geconsolideerd niveau. Dat is enkele jaren eerder dan in ons Herstelplan omschreven.

De gevolgen van het overheidsbeleid ‘Langer Thuis’ en ‘Scheiden Wonen en Zorg’ zijn duidelijk zichtbaar. Regelmatig treffen we verwarde bewoners aan in onze woon-gebouwen of komen we schrijnende situaties tegen die te lang onopgemerkt blijven. De verwachting is dat dit in de toekomst toeneemt. We kijken daarom naar nieuwe concepten. Concepten waarbij wonen, zorg en welzijn samenkomen. Dit doen we met partners die gespecialiseerd zijn in welzijn en zorg.

Afgelopen jaar leverden wij een actieve bijdrage aan het opstellen van het uitvoerings-programma Ouder & Wijzer, dat onderdeel is van het gemeentelijk programma Langer Thuis. In het programma zijn de thema’s opgenomen die we samen oppakken. De thema’s richten zich op vitaliteit, ertoe doen, wonen en woonomgeving en zorg en ondersteuning. Ook werkten we aan het opstellen van een Langer Thuis Akkoord dat begin 2020 zal worden ondertekend. Met gemeente Rotterdam en andere corporaties droegen we bij aan de aanstelling van de Seniorenmakelaar die ouderen stimuleert om na te denken over toekomstige woonwensen en -behoeften en tevens een rol vervult bij geschikt wonen door verhuizing of aanpassingen in de huidige woning.

In 2019 hebben we de transformatie van Siloam naar kleinere woningen afgerond. Het gebouw is verhuurd aan drie zorgpartijen. In de plint van Siloam is een unieke samenwerking gestart, die heeft geleid tot de opening van ‘De Blaauwe Zalm’ eind september 2019. Dit is een belangrijk knooppunt geworden in de sociale infrastructuur van de wijk. In ‘De Blaauwe Zalm’ worden activiteiten georganiseerd voor bewoners van het woongebouw én de wijk.
Ook hebben we de transitie van de Nieuwe Plantage afgerond. In samenwerking met een zorgpartner is het gebouw geschikt gemaakt voor zware zorg. Daarnaast openden we in woongebouw Te Hoogerbrugge 4, Varenoord. Hier wordt persoonsgerichte en kleinschalige verpleeghuiszorg geboden aan mensen met dementie, geheugen-problemen en een intensieve zorgvraag.

Op het gebied van professionalisering is in dit verslagjaar veel ontwikkeld. Onze focus ligt op excellente dienstverlening als het gaat om organisatieontwikkeling. Dit betekent dat we constant aandacht hebben voor efficiënte en compliant processen. Het verandertraject hebben we in 2019 afgerond. Ons leiderschapsprogramma voerden we verder uit en de interne samenwerking is verder geoptimaliseerd. Onze aandacht voor verdere ontwikkeling van onze medewerkers heeft geresulteerd in een zeer goede score in het medewerkersonderzoek, waarin we in de top 3 staan van de landelijke benchmark voor kleinere corporaties.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

In 2019 heeft ook de maatschappelijke visitatie 2015-2018 plaatsgevonden. We zijn trots op de resultaten. In de afgelopen vier jaar, zo oordeelt de visitatiecommissie, heeft onze organisatie, ondanks de beperkingen van het Herstelplan, een omwenteling doorgemaakt van stenen naar mensen. Er heeft een cultuuromslag plaatsgevonden, de organisatie is verder geprofessionaliseerd en er is op financieel vlak veel vooruitgang geboekt. Ondanks de beperkingen van het Herstelplan en de daarin opgenomen ratio's zijn er duidelijke keuzes gemaakt in ambities en beleid. Belanghebbenden zijn tevreden over onze maatschappelijke prestaties. Volgens de commissie maakt SOR heldere keuzes bij de transitie van zorgvastgoed, verduurzaming, het huurbeleid en bij investeringen ten behoeve van de doelgroep. Hierbij is er een goede balans tussen prijs en kwaliteit.
De organisatie is afgeslankt, er zijn strakke ratio's en de cultuurverandering is met succes ingezet. Dit laatste is in alle opzichten merkbaar in de organisatie. Ondanks de krappe budgetten zijn de relaties goed gebleven. De uitkomsten van de visitatie laten zien dat we op de goede weg zijn en bevestigen de ingeslagen weg van ons ondernemingsplan 'Samen van huis naar thuis'.

Het eigen vermogen bedraagt ultimo 2019 € 480,8 miljoen. De nadere toelichting op vermogen en resultaat wordt uitgebreid behandeld in hoofdstuk 6 van het jaarverslag en de jaarrekening.

Wij zijn als maatschappelijke organisatie van nature begaan met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit komt op verschillende manieren tot uiting.
Wij hechten veel waarde aan een integere bedrijfsvoering. Integriteit heeft daarom continu onze aandacht. Actuele casuïstiek wordt besproken in het managementteam en met de rest van de organisatie. Ook voeren we actief integriteitsbeleid met behulp van onder meer de gedragscode.

Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van de medewerkers staan hoog op de agenda. Via 'Corporaties in Beweging' werken we met de woningcorporaties in de regio Rotterdam samen 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 waarderingsgesprekken.

2.3 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. Eind 2019 voldoet SOR op geconsolideerd niveau aan alle geldende normen van de bestaande ratio's. De realisatie van het herstelplan wordt jaarlijks geactualiseerd bij het opstellen van de (meerjaren)begroting.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

2.4 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').

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.

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 huurstijging. 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.

Buitenzijde woongebouw Prinsenhof na het groot onderhoud

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

- Bepaling van de toegepaste disconteringsvoet (doorexploiteerscenario), die ultimo 2019 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 doorexploitatie 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 € 235 miljoen. Het verschil tussen de marktwaarde en de beleids-waarde ultimo 2019 bestaat uit de volgende onderdelen (x € 1 miljoen):

Verschil marktwaarde en beleidswaarde ultimo 2019		
Marktwaarde in verhuurde staat		1.105
Beschikbaarheid (doorexploiteren)	-45	
Betaalbaarheid (huren)	-154	
Kwaliteit (onderhoud)	60	
Beheer (beheerkosten)	-96	
Subtotaal	**-235**	
Beleidswaarde		870

Dit impliceert dat circa 21% 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

De uitbraak van het Corona-virus heeft in de loop van december 2019 in China plaats-gevonden en de wereldwijde verspreiding en de daarbij behorende gevolgen en overheidsmaatregelen waren per jaareinde 2019 nog niet aan de orde of naar alle waarschijnlijkheid niet van invloed op de activiteiten van corporaties. Derhalve worden de gevolgen van de uitbraak van het coronavirus aangemerkt als gebeurtenissen na balansdatum die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie op balans-datum. Derhalve hoeven de gevolgen van de uitbraak niet in de jaarrekening 2019 zelf te worden verwerkt. De huidige inschatting is dat dit voor SOR niet zal leiden tot onoverkomelijke financiële problemen.

Er zijn behoudens hetgeen hiervoor is vermeld over de uitbraak van het Coronavirus, geen belangrijke gebeurtenissen na balansdatum te vermelden met een materiële impact op het beeld van de jaarrekening.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

2.5 Belangrijkste bestuursbesluiten

In 2019 zijn onder andere de volgende bestuursbesluiten genomen:

- Huurverhoging 2019
- Prestatieafspraken
- Jaarstukken 2018
- Jaarplan en begroting 2020
- Meerjarenbegroting 2019-2023
- Verbindingenstatuut
- Treasury jaarplan 2020

2.6 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 2019 heeft de bestuurder 41 PE-punten gehaald. In 2018 heeft de bestuurder 33 PE-punten behaald. In totaal heeft de bestuurder de afgelopen twee jaar 74 PE-punten gehaald. Tussen 1 januari 2018 en 31 december 2020 dienen bestuurders in totaal 108 PE-punten te halen. De bestuurder bekleedt geen nevenfuncties naast zijn rol als directeur-bestuurder.

2.7 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

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

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 bewoner verder te verbeteren. Kijkend naar de doelgroep en de extra aandacht en inzet die het langer zelfstandig thuis wonen met zich meebrengt, is het samenbrengen van wonen, welzijn en zorg essentieel. Het zelfstandig blijven wonen kent zijn grenzen en mantelzorg eveneens; waar de opvang voor de laatste levensfase voor velen (nog) niet beschikbaar is moeten professionals in en nabij de woning wel beschikbaar zijn.

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 blijven bieden. De organisatie is tegelijkertijd, binnen de marges van het Herstelplan inventief en grijpt de kansen om de doelgroep op een goede manier te helpen 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 2019.

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 werkgeversrol en ontwikkelingen in wet- en regelgeving. In de visie worden de verschillende rollen van de RvC als toezichthouder, werkgever en klankbord uitgewerkt.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

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 en tijdig 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. In de eerste helft van 2019 hebben mevrouw Van Duin en mevrouw Kremer deel uit gemaakt van de commissie. In de tweede helft van 2019 is ook mevrouw Strörmann toegetreden tot de commissie.
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 concerncontroller 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 toezichtkader heeft de Raad uitgewerkt hoe hij de toezichtvisie in de praktijk wil brengen. Het toezichtkader 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

- Woningwet
- Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting (BTIV)
- Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting (RTIV)
- Aedescode
- Governancecode Woningcorporaties

Intern toezichtskader

- Statuten
- Bestuursreglement
- Profielschets RvC
- Reglement RvC
- Reglement selectie- en remuneratiecommissie
- Reglement auditcommissie
- Huurdersbelangencommissie
- Investeringsstatuut

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

- Treasurystatuut
- Reglement Financieel Beleid en Beheer
- Verbindingenstatuut
- Gedragscode en beleid ongewenst gedrag
- Klokkenluidersregeling

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 op de beheersing van de organisatie. Het verslagjaar 2019 was het eerste jaar van het ondernemingsplan 2019-2022 'Samen van huis naar thuis'. Gericht op mensen, samenwerken, participatie en maatwerk zijn tekenend voor de koers die is omschreven in het nieuwe ondernemingsplan.

Besturingskader

- Samen van huis naar thuis. Ondernemingsplan 2019-2022
- Onderweg naar morgen, SOR in 2026
- Meerjarenbegroting 2020-2024. Update Herstelplan 6.0.
- Strategisch voorraadbeleid
- Jaarplan en begroting 2019
- Prestatieafspraken met gemeenten
- Accountantsrapportage en managementletter
- Rapportages en oordeelsbrieven van de Autoriteit Woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw

Beheersingskaders

- Meerjarenbegroting 2019-2024. Update Herstelplan 6.0.
- Liquiditeitsbegroting
- Treasury-jaarplan
- Risicobeheersingssysteem
- Investeringsstatuut

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 Governance in 2019

IIn 2019 is een start gemaakt met de herijking van het risicomanagement op basis van het nieuwe ondernemingsplan. Het traject krijgt in 2020 een vervolg. In 2019 heeft ook de vierjaarlijkse visitatie plaatsgevonden. De visitatie is uitgevoerd door Cognitum volgens de "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 6.0 van Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland (SVWN). Cognitum is geaccrediteerd door de SVWN. Naar aanleiding van de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

heeft de bestuurder een verbeterplan met acties opgesteld en toegelicht. In 2019 is ook het Verbindingenstatuut vastgesteld. Dit statuut voldoet aan alle wettelijke verplichtingen, zoals opgenomen in de Woningwet.

3.3 Toezichthoudende rol

3.3.1 Toezicht op strategie

Het verslagjaar 2019 was het eerste jaar van de strategie verwoord in het ondernemingsplan 2019-2022 'Samen van huis naar thuis.' In deze strategie worden de uitdagingen en dilemma's waar de organisatie voor staat in ambities verwoord. Via de kwartaalrapportages wordt de voortgang op de strategie en ambities 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 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.

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 gemeenten, met het Huurdersplatform als volwaardig partner;
- verbindingenstatuut.

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 2019 heeft de auditcommissie zes keer vergaderd. Bij deze vergaderingen waren de bestuurder, de manager bedrijfsvoering en de concerncontroller aanwezig.
De volgende onderwerpen zijn besproken: jaarverslag en jaarrekening 2018 en het accountantsverslag, kaderbrief, kwartaalrapportages, risicomanagement, zorgvastgoedrapportages, portefeuillestrategie 2019-2029, uitvoeringsbesluit onderhoudsingrepen Borghave, Aedesbenchmark resultaten 2019, jaarplan en begroting 2020, update Herstelplan 2020-2024, Richting huurverhoging 2020, Leningenportefeuille ABN-Amro, Treasury Jaarplan 2020, managementletter van de accountant, jaarplan van de concerncontroller. De onderwerpen die door de auditcommissie zijn besproken, zijn ook door de RvC besproken.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

Waardering op marktwaarde

Per 1 januari 2019 vindt waardering van het vastgoed plaats op beleidswaarde. De beleidswaarde wordt bepaald door op vier aspecten aanpassingen door te voeren in de uitgangspunten van de berekening van de marktwaarde; op doorexploiteren, huurbeleid corporatie, onderhoudsbeleid corporatie en beheer corporatie. De zogeheten 'maatschappelijke bestemming', het verschil tussen markt- en de 'maatschappelijke bestemming' is de beleidswaarde. Het interne proces is verder geoptimaliseerd.

Jaarverslag, jaarrekening, accountantsverslag

De auditcommissie heeft op 8 mei 2019 de jaarrekening 2018 besproken. Op 22 mei 2019 heeft de RvC, in aanwezigheid van de bestuurder en de accountant, het jaarverslag en de jaarrekening besproken en vastgesteld.

Managementletter

Op 18 december heeft de RvC de managementletter van de externe accountant, in aanwezigheid van de accountant en de concerncontroller besproken.
De accountant geeft aan dat de uitkomsten van de interimcontrole heel positief zijn en dat dit binnen de sector zeker niet standaard is. De uitkomsten zijn gedetailleerd besproken met de bestuurder, concerncontroller en manager bedrijfsvoering. De accountant heeft geen significante tekortkomingen vastgesteld. SOR kent een gezonde ambitie en cultuur om ieder jaar beter te presteren. In de procesmatige controle heeft de accountant een positieve ontwikkeling vastgesteld voor wat betreft de bevindingen uit de vorige Management letter en hoe SOR hier concreet mee aan de slag is gegaan. Dat geldt voor automatisering, maar ook voor de operationele processen. Meer dan de helft van de verbeterpunten zijn opgelost. Enkele nieuwe bevindingen worden veroorzaakt doordat dieper op de processen wordt ingezoomd. Acties voortkomend uit deze nieuwe bevindingen zijn binnen MT en staf belegd. De werking van het risicomanagement in de praktijk is nog in ontwikkeling en krijgt in 2020 een vervolg

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 volkshuisvestelijk

Receptie van Te Hoogerbrugge

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

fundament, het thuisgevoel van bewoners, vastgoed voor de toekomst, organisatieontwikkeling en financieel herstel.

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.

De prestatieafspraken zijn samen met het huurdersplatform en de gemeenten opgesteld. De afspraken zijn in lijn met de prioriteiten van het Rijk en de koers en ambities van SOR. De prestatieafspraken met gemeente Rotterdam zijn voor het eerst voor twee jaar opgesteld.

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.

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 2019 heeft (een delegatie van) de RvC deelgenomen aan een aantal van deze dialogen. Zo vond op 27 maart de presentatie plaats van de uitkomsten van een onderzoek naar de woonwensen en zorgbehoeften van Turkse en Marokkaanse oudere migranten. Op 18 september was er de thema-strategiedag samen met het MT. Tijdens deze dag heeft de RvC gereageerd op het visitatierapport en heeft de bestuurder het opgestelde verbeterplan puntsgewijs toegelicht. Lucy Barreiro de Léon, manager wonen gaf een toelichting over community building en de toegevoegde waarde van de verhuurambassadeurs, waarna de RvC enkele woningen bezocht in de Plussenburgh. Aansluitend werd Woongroep IJ-93 bezocht in woongebouw Hagestaete. Op beide locaties is gesproken met bewoners en medewerkers van SOR. Remco Bouter, manager bedrijfsvoering, verzorgde een bijdrage over mogelijk toekomstige technologische ontwikkelingen en de impact die deze ontwikkelingen hebben op het dagelijks leven, organisatie, productie en dienstverlening. Op 13 november werd een themabijeenkomst georganiseerd met huurdersplatform HPF. Deze ging over rollen, relaties en onderlinge samenwerking. De huurderscommissarissen hebben hiernaast zelf regulier contact met het Huurdersplatform. Op 3 december nam SOR deel aan een bijeenkomst over innovatieve projecten op het vlak van Duurzaamheid samen met de corporaties Havensteder, Woonstad, Woonbron en Vestia. Dit was een gezamenlijke bijeenkomst van alle Raden van Commissarissen (delegaties) en bestuurders.

Klachtenbehandeling

SOR werkt met een eigen externe klachtencommissie. In 2019 is er één klacht binnengekomen op 26 november. Deze klacht betreft de afhandeling van een leefbaarheidsprobleem dat gepaard gaat met overlast. Het is bij de externe klachtencommissie in behandeling.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

Visitatie

SOR is in 2019 gevisiteerd. De visitatie is uitgevoerd door het geaccrediteerde bureau Cognitum volgens de "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 6.0 van Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland (SVWN). Tijdens het gehele proces vanaf voorbereiding tot en met conceptrapport heeft commissaris Strörmann de honneurs vanuit de RvC waargenomen. Hoewel het visitatierapport voornamelijk positief is, heeft SOR een verbeterplan met hierin aandacht voor:

- verbeteren uitdieping wonen/zorg door het betrekken van zorgpartijen in het tripartite overleg;
- versterken van de rol van SOR als voortrekker op het gebied van ouderen-huisvesting;
- versterken van de blik op de toekomst na realisatie van het Herstelplan;
- aandacht voor tijdige en juiste communicatie (wens vanuit huurders);
- toevoegen besluitenlijst aan het RvC-verslag inclusief argumentatie.

Toezicht op risicobeheersing

Op basis van het nieuwe ondernemingsplan is het risicomanagement herijkt. De strategische risico's zijn door MT en teamleiders benoemd en gescoord in een kwadrantenschema. De volgende stap is het vaststellen van risk appetite. Deze staat gepland voor 2020.

Toezicht op verbindingen

2019 is het Verbindingenstatuut vastgesteld. In het verbindingenstatuut is het toetsingskader vastgelegd dat door SOR wordt gehanteerd bij het aangaan, onderhouden en ontbinden van verbindingen. Ook geeft het Verbindingenstatuut kaders voor de wijze waarop het toezicht (governance) op verbindingen wordt georganiseerd. Het verbindingenstatuut voorziet in de volgende doelstellingen:

- het bieden van een afwegingskader aan RvC en bestuurder;
- het borgen dat de verbinding duurzaam voldoet aan de wettelijke bepalingen;
- het verschaffen van inzicht en verantwoording aan de RvC;
- geven van kaders voor het inrichten van verbindingen;
- het bevorderen van eenheid van toezicht en governance voor alle verbindingen van SOR;
- geven van kaders specifiek voor de Woningvennootschap om de juridische scheiding tussen DAEB en niet-DAEB te bewerkstelligen;
- het kunnen dienen als verantwoording en bieden van inzicht aan alle stakeholders (waaronder: SOR als T.i., Aw, WSW, gemeenten, huurdersorganisaties, samenwerkingspartners);
- dit alles in het kader van het mitigeren van (toekomstige) risico's bij het aangaan, beheren en beëindigen van verbindingen.

Opdrachtgeverschap accountant

In 2019 is de samenwerking met de huidige accountant besproken in de RvC. BDO mag alleen het boekjaar 2019 nog uitvoeren en moet dan conform artikel 5.8 van de Governancecode verplicht defungeren. Hiertoe is eind 2019 de procedure aanstelling nieuwe accountant opgestart.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

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 rondom deze zaken voor. In 2019 heeft op 10 juli het beoordelingsgesprek met bestuurder Hassan Najja door de remuneratiecommissie plaatsgevonden. In 2019 bestond de renumeratiecommissie uit Stef Fleischeuer en Helen van Duin. De belangrijkste onderwerpen die zijn behandeld, waren de behaalde doelen van het ondernemingsplan 2019-2022 'Samen van huis naar thuis' en het functioneren en de herbenoeming van de bestuurder.

De selectiecommissie kwam in 2019 drie keer bij elkaar voor de werving van twee nieuwe commissarissen. De selectiecommissie bestond in 2019 uit Stef Fleischeuer en Dominique Strörmann.

3.4.1 Invulling werkgeversrol voor het bestuur

Beoordelingskader en beoordeling

Voor een gedegen beoordeling van bestuurder Hassan Najja is intern en extern input opgehaald. De RvC heeft het functioneren van de bestuurder als positief beoordeeld. De RvC is blij met bestuurder Hassan Najja en tevreden over zijn functioneren. Hij heeft laten zien dat hij ruimschoots over de vereiste bestuurlijke competenties beschikt. De RvC ervaart dat niet alleen zelf, maar krijgt dit ook terug in gesprekken met stakeholders. De ondernemingsraad heeft positief geadviseerd over de herbenoeming van Hassan. Onder zijn bestuur is de organisatie financieel meer in balans gekomen en zijn er omstandigheden gecreëerd om verdere volkshuisvestelijke stappen te ontwikkelen. Hassan heeft laten zien dat hij beschikt over een natuurlijke passie voor zijn huurders én zijn medewerkers. Hij is een vaste waarde voor ouderenhuisvesting in de stad Rotterdam, zet zich met veel energie in voor de samenwerking tussen wonen, welzijn en zorg en geeft betekenis aan waar SOR voor staat: Het thuisgevoel voor iedereen. Ook het Huurdersplatform (HPF) is positief over de herbenoeming van de bestuurder en ziet uit naar de verdere samenwerking. Ten slotte heeft ook de Autoriteit Woningcorporaties een positieve zienswijze afgegeven voor de herbenoeming.

Beloningskader en beloning

De arbeidsovereenkomst en bezoldiging van de bestuurder voldoen aan de honoreringsregels van WNT2. Bestuurder Hassan Najja is herbenoemd voor een periode van vier jaar. Deze tweede periode is ingegaan op 1 oktober 2019. 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 2019 heeft de bestuurder een beloning ontvangen van € 183.000.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

3.4.2 Organisatiecultuur en integriteit

De bestuurder besteedde in 2019 veel aandacht aan de cultuur en integriteit van de organisatie. Uit een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek bleek dat de betrokkenheid en bevlogenheid van de medewerkers goed is en SOR daarmee in de top drie benchmark scoort. Interne communicatie tussen afdelingen en top-down verdient aandacht, evenals elkaar aanspreken. Om de communicatie intern nog verder te verbeteren is er aandacht voor persoonlijk contact en het stilstaan en vieren van successen. De organisatie wordt na ieder MT mondeling kort bijgepraat. Omdat niet iedereen hier altijd bij aanwezig kan zijn, is er ook een korte terugkoppeling via email. 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

Op 30 juni 2019 is de herbenoeming van voorzitter Stef Fleischeuer ingegaan. Op woensdag 1 mei ontvingen wij de positieve zienswijze van de Autoriteit Woningcorporaties. Deze is in de RvC-vergadering van 22 mei besproken. Ten behoeve van de herbenoeming heeft de RvC, voorafgaand aan de melding bij Aw, de volgende processtappen besproken en in gang gezet:

- meldingsformulier invullen;
- Curriculum Vitae toevoegen;
- profiel van de functie toevoegen;
- motivering toevoegen;
- geschiktheidsmatrix invullen;
- betrouwbaarheidsformulier invullen;
- verklaring omtrent gedrag aanvragen en toevoegen.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

In 2020 moeten twee leden aftreden. Beide leden maken deel uit van de Auditcommissie. Het proces van werving en selectie heeft in 2019 plaatsgevonden. Eén kandidaat, dhr. E. Dijkstra is in de vergadering van 18 december 2019 benoemd als commissaris per 1 januari 2020. De benoeming van de tweede kandidaat bevindt zich in een afrondende fase.

Schema samenstelling & rooster van aftreden

De samenstelling van de RvC zag er in 2019 als volgt uit:

Commissaris	Benoemd	Einde periode	Herbenoembaar	Auditcommissie	Selectie- en remuneratiecommissie
Drs. S. Fleischeuer (voorzitter) (1954)	30-6-2015	30-6-2023 2e termijn	Nee	-	Lid
Drs. H.M.A. van Duin MRE (vicevoorzitter) (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	Lid	Lid (voor werving nieuwe commissarissen)

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, Interim Directeur Stedelijke Ontwikkeling en Economie bij gemeente Utrecht
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, financien, 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	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 2019 deden zich bij de besluitvorming door de RvC geen onverenigbaarheden voor.

Aanspreekbaarheid

De RvC hecht veel waarde aan zijn aanspreekbaarheid. Iedereen 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.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

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 2019 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 2019 heeft de RvC met het MT op informele wijze een propertytour gehouden. Ook wordt de RvC proactief geïnformeerd over uiteenlopende zaken die spelen bij de SOR. Iedere reguliere vergadering zijn er verschillende onderwerpen ter informatie geagendeerd. De RvC bespreekt indien gewenst het onderwerp in de volgende vergadering.

Introductieprogramma

Voor nieuwe leden van de RvC is een introductieprogramma beschikbaar. In 2019 is er geen gebruik gemaakt van dit programma.

Zelfevaluatie

Elk jaar moet de Raad, conform bepaling 3.23 uit de Governancecode woningcorporaties 2015, zijn eigen functioneren (in termen van effectiviteit) en dat van de individuele leden van de Raad te bespreken. Eens per twee jaar dient dit te gebeuren onder onafhankelijke externe begeleiding. Dit is in 2018 gebeurd. In 2019 heeft de Zelfevaluatie plaatsgevonden zonder externe begeleiding. De voorzitter stuurt een vragenlijst aan elk lid van de RvC. De uitkomsten van de vragenlijst dienen als basis voor de zelfevaluatie.

In het gesprek heeft de RvC op basis van de geschiktheidsmatrix geconcludeerd goed in balans te zijn. De constructief-kritische toon in een goede functionele onderlinge relatie is uitgangspunt voor het handelen van de RvC. De RvC concludeerde daarnaast dat de relatie met de bestuurder zakelijk is, in een goede sfeer van samenwerking, met oog voor de wederzijdse verantwoordelijkheden.

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 een kalenderjaar moet een commissaris minimaal 5 vijf Permanente educatie-punten behalen (PE-punten). Te veel 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 en 2019 behaalde PE-punten per RvC-lid weergegeven.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

RvC leden SOR	Behaalde PE-punten in 2018	Behaalde PE-punten in 2019
S. Fleischeuer	5	2
H.M.A. van Duin	5	3
J.M. Kremer	9	8
T.J.M. Bank	13	6
D. Strörmann	2	13

3.7 Bezoldiging

Bij SOR was de bezoldiging over 2019 voor een RvC-lid € 14.050 en voor de RvC-voorzitter € 21.100. 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 hanteren 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.

RvC leden SOR	Termijn functie	Bezoldiging	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum WNT2
S. Fleischeuer (voorzitter)	1/1 – 31/12	€ 21.100	€ 27.450
H.M.A. van Duin (lid)	1/1 – 31/12	€ 14.050	€ 18.300
T.J.M. Bank (lid)	1/1 – 31/12	€ 14.050	€ 18.300
J.M. Kremer (lid)	1/1 – 31/12	€ 14.050	€ 18.300
D. Strörmann (lid)	1/3 – 31/12	€ 14.050	€ 18.300

3.8 Vergaderingen en overleg

In 2019 kwam de RvC zeven 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 gesprekpunten 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 en vaststellingen van de RvC:

- Jaarstukken 2018
- Jaarplan en begroting 2020
- MJB 2020-2024
- Huurverhoging 2019
- Prestatieafspraken
- Vaststelling Verbindingenstatuut
- Treasury jaarplan 2020

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

- Herbenoeming directeur-bestuurder
- Herbenoeming voorzitter RvC
- Investeringsvoorstellen
- Visitatie

De volgende belangrijke rapportages zijn besproken:
- Visitatie
- Managementletter
- Kwartaalrapportages
- Aedes benchmark
- Zorgvastgoedrapportages en marktmonitorr

Ter meningsvorming zijn onder andere de volgende onderwerpen geagendeerd:
- Financiële positie van SOR en correspondentie Aw en WSW
- Samenwerking met andere corporaties
- Portefeuillestrategie

Overleg met huurders(vertegenwoordiging)

In 2019 heeft de RvC tweemaal overlegd met het Huurdersplatform. In de eerste bijeenkomst op 27 maart is er onder andere gesproken over de veranderende samenstelling van het Huurdersplatform en enkele inhoudelijke thema's die volgens het HPF extra aandacht verdienen, zoals de betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen en de brandveiligheid van scootmobielstallingen. De RvC waardeert deze acties en signalen vanuit het HPF. Tijdens de tweede bijeenkomst op 13 november is er vooral gesproken over hoe het HPF en de RvC elkaar nog beter kunnen aanvullen waarbij de onderscheidende rollen van beide gremia niet uit het oog worden verloren.

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 2019 heeft dit overleg op 10 juli plaatsgevonden. Tijdens dit overleg is door zowel de OR als de RvC teruggeblikt op het eerste halfjaar 2019. Er is gesproken over duurzame inzetbaarheid, werkdruk en de bezetting van de OR. Ook heeft de RvC een toelichting gegeven op haar werkzaamheden van het eerste halfjaar.

Overleg met overige stakeholders

De RvC heeft zich door de bestuurder laten informeren over de gevoerde overleggen met de verschillende stakeholders. In 2019 is de RvC zelf tijdens de property tour in gesprek gegaan met bewoners en vrijwilligers, zoals de verhuurambassadeurs en leden van een woongroep. Tijdens dergelijke bijeenkomsten kan de RvC geluiden en signalen oppikken over het functioneren van SOR en de bestuurder. Op 3 december vond de gezamenlijke bijeenkomst plaats met de corporaties Havensteder, Woonstad, Woonbron, Vestia en SOR. Met het oog op samenwerking op het gebied van ouderenhuisvesting in Rotterdam zijn er tussen Laurens Wonen en SOR verschillende gesprekken gevoerd op bestuurlijk niveau en het niveau van de RvC's.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

3.9 Tot slot

Vooruitkijkend naar 2020 staat de SOR opnieuw voor de uitdagende taak om enerzijds te werken aan de ambitie om dé ouderenhuisvester van Rotterdam te zijn en een thuisgevoel aan al haar bewoners te bieden 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 verstevigt. 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 2019. De RvC ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet.

Op 13 mei 2020 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 2019 goedgekeurd.

Dit verslag is vastgesteld door de RvC van SOR (Rotterdam, 13 mei 2020):

S. Fleischeuer *(voorzitter)*

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

T.J.M. Bank

E.A. Dijkstra

R.W.M. den Teuling

J.M. Kremer

D. Strörmann

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

4 Klant

4.1 Voor wie we er zijn

SOR bedient een diversiteit aan ouderen. De oudere bestaat niet. Binnen de groep ouderen zijn er grote verschillen. Opleidingsniveau, inkomen, leefstijl, culturele achtergrond en gezondheid bepalen de levensverwachting en de manier waarop iemand zelfstandig kan en wil blijven wonen. Deze verschillen zijn van invloed op het soort woning, de wijk en de ondersteuning die mensen nodig hebben om thuis te kunnen blijven wonen. SOR is er voor al deze ouderen.

Om naast een huis ook een thuisgevoel te kunnen bieden, moeten we begrijpen wat ouderen beweegt. Echt luisteren naar de bewoners en weten wat er achter de vraag van de bewoner steekt. Zelfregie is hierbij voor veel ouderen essentieel om een optimale kwaliteit van bestaan te behouden. Ons uitgangspunt richting onze bewoners is dan ook 'zelf doen, waar het kan'. Tegelijkertijd streven we naar excellente dienstverlening en bieden we unieke service op maat. Op basis van persoonlijke wensen en behoeften. Zo doen onze bewoners het zelf, waar het kan en doen we het samen waar het nodig is. Om nog beter aan te sluiten op de vragen uit de samenleving zijn wij in 2019 gestart met de herdefiniëring van onze product marktcombinaties (PMC's). SOR heeft het initiatief genomen om hierin samen met enkele andere Rotterdamse corporaties op te trekken. Wij zijn ervan overtuigd dat door meer gebruik te maken van 'eenzelfde taal', wij beter kunnen voorzien in de woonbehoefte van de ouderen van vandaag en morgen.

Het huisvesten van bijzondere doelgroepen is één van onze taken. Bijzondere doelgroepen zijn de doelgroepen die niet via het reguliere verhuursysteem bij ons terechtkomen. Zij kunnen bij SOR een woning vinden in onze zorg- en woongebouwen. In 2019 is Varenoord in woongebouw Te Hoogerbrugge 4 geopend in Rotterdam-Ommoord. In Varenoord biedt zorgorganisatie Aafje persoonsgerichte en kleinschalige verpleeghuiszorg aan mensen met dementie en/of geheugenproblemen en een intensieve zorgvraag.

De bewoners wonen in een woongroep, maar hebben ook hun privacy. Per woongroep zijn er negen studio's en een gezamenlijke huiskamer.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

In 2019 hebben we ook de grote verbouwing van de Nieuw Plantage in Kralingen-West afgerond. De Nieuwe Plantage is een verpleeghuis 'nieuwe stijl', met zoveel mogelijk privacy voor de bewoners. De bewoners maken deel uit van verschillende woongroepen die elk uit 8 à 12 personen bestaan. Elke woongroep wordt zorgvuldig samengesteld en heeft een eigen huiskamer en keuken waar gastvrouwen bijvoorbeeld de maaltijden bereiden en waar andere activiteiten plaatsvinden.

Er zijn uiteenlopende redenen waarom mensen, soms tijdelijk, onvoldoende zelfredzaam zijn om zelfstandig in de maatschappij te functioneren. Sommigen van hen vertonen soms sociaal minder geaccepteerd gedrag en zijn gebaat bij een zekere mate van bescherming. We vinden dat ook deze bijzondere doelgroepen een volwaardige plaats in de samenleving verdienen, die aansluit bij hun mogelijkheden tot actieve deelname aan de samenleving. In 2019 heeft SOR daarom het Convenant Huisvesting Bijzondere Doelgroepen ondertekend. Zorgorganisaties, woningcorporaties en de gemeente Rotterdam hebben in dit convenant afspraken met elkaar gemaakt over de samenwerking bij de huisvesting van deze doelgroepen. Bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen wordt rekening gehouden met de dynamiek en leefbaarheid in buurten, wijken en gebouwen.

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. 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. In 2019 is gestart met de evaluatie en actualisatie van deze verordening. In 2020 zal de geactualiseerde Verordening Woonruimtebemiddeling worden vastgesteld.

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

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

woningen voor mensen met een bijzondere woonvraag, zoals woningzoekenden met een zorgindicatie. Deze werkwijze is conform de Verordening Woonruimtebemiddeling Rotterdam (2015).

In 2018 zijn we de samenwerking met Woonz.nl gestart. 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. Ook hebben wij het initiatief genomen om, samen met de andere corporaties, Woonnet Rijnmond, met hierop het totale woningaanbod van de aangesloten corporaties in regio Rotterdam, gebruiksvriendelijker te maken voor ouderen.

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. In 2019 voldoen we voor 100% aan de EU-toewijzingen in de 80-10-10 regel. De verhuringen in 2019 waren 99% passend volgens de wettelijke regels van het ‘passend toewijzen’.

Verhuurresultaten 2019				
Huishouden leeftijd / jaarinkomen				Totaal
	<= € 424,44	€ 424,44 - € 607,46	> 607,46	
1-persoonshuishouden				
< AOW leeftijd / ≤ € 22.700	4	50	42	96
< AOW leeftijd / > € 22.700	1	2	63	66
≥ AOW leeftijd / ≤ € 22.675	1	16	46	63
≥ AOW leeftijd / > € 22.675	0	1	90	91
Totaal 1-persoons h.h.	**6**	**69**	**241**	**316**
2-persoonshuishouden				
< AOW leeftijd / ≤ € 30.825	0	2	1	22
< AOW leeftijd / > € 30.825	0	0	37	
≥ AOW leeftijd / ≤ € 30.800	0	4	15	
≥ AOW leeftijd / > € 30.800	0	0	76	38
Totaal 2-persoons h.h.	**0**	**6**	**129**	**60**
Totaal aantal verhuringen	**6**	**75**	**370**	**401**
Goedkoop scheef				**3%**
Duur scheef				**0,5%**
Goedkoop scheef= Niet-huurtoeslaggerechtigden die wonen in een woning ≤ € 607,46				
Duur scheef= Huurtoeslaggerechtigden die wonen in een woning > € 607,46				

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

De mutatiegraad is in 2019 licht gedaald ten opzichte van 2018, van 8,89% naar 8,78%. Net als voorgaand jaar komt deze daling voornamelijk doordat er veel nieuwe huurders instromen (zo'n 40%) met een leeftijd tussen de 50 en 65 jaar. Ook het 'Langer zelfstandig thuis wonen' heeft mogelijk effect op de mutatiegraad. In 2019 is geïnvesteerd in het verder optimaliseren, automatiseren en digitaliseren van het verhuurproces. De reguliere leegstand voor zelfstandige huurwoningen bedroeg in 2019 0,62%.

4.2 Beschikbaarheid

De diversiteit aan doelgroepen die we bedienen, vraagt om een gedifferentieerd aanbod. Daarom werken we met productmarketingcombinaties. We onderscheiden een aantal leefstijlafhankelijke producten.

Verdeling vastgoedportefeuille naar productmarktcombinatie 2019			
PMC	Omschrijving	Aantal	%
PMC 0	Verzorging en verpleging	1.930	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	1.010	14%
	Totaal incl. V&V	**7.163**	**100%**

Aantal woningen naar huurprijsklasse		
Tot € 424,44	327	6%
€ 424,44 - € 607,46	2240	43%
€ 607,46 - € 720,42	1031	20%
> € 720,42	1635	31%
Totaal	**5.233**	**100%**

Aantal woningen naar gemeente						
Gemeente	Tot € 424,44	Tot €607,46	Tot € 720,42	Vanaf € 720,42	Totaal	
Brielle	0	37	53	203	293	6%
Hoeksche Waard	0	0	60	113	173	3%
Krimpen a/d IJssel	0	6	49	102	157	3%
Nissewaard	0	3	7	61	71	1%
Rotterdam	327	2181	853	1026	4.387	84%
Westvoorne	0	13	9	130	152	3%
Totaal	**327**	**2240**	**1031**	**1635**	**5233**	**100%**

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

Transitie zorgvastgoed en projecten:

Transitieprojecten

- De Nieuwe Plantage in Rotterdam Kralingen is omgebouwd van 127 zorgplaatsen naar 92 verpleegplaatsen.
- In Te Hoogerbrugge 4 in Rotterdam Ommoord zijn 26 woningen omgebouwd naar 36 zorgwoningen met vier huiskamers. Tevens zijn noodzakelijke aanpassingen gedaan in verband met brandveiligheidsvoorschriften.
- In Boekholt in Rotterdam Ommoord worden twee verdiepingen omgebouwd naar
- 32 zelfstandig te verhuren daeb-woningen.

Renovatie, groot onderhoud en/of verduurzaming

In 2019 is het groot onderhoud aan 85 appartementen in Prinsenhof (Rotterdam Vreewijk) afgerond. Naast groot onderhoud is een aantal duurzaamheidsingrepen uitgevoerd. De werkzaamheden hebben geresulteerd in een labelsprong van gemiddeld E naar gemiddeld A. In woongebouw Borghave zijn we gestart met het vervangen van enkel glas naar HR++. Naast verduurzaming is regulier planmatig onderhoud uitgevoerd conform de meerjarenonderhoudsbegroting.

Galerij- en balkonvloeren

Na een calamiteit met galerijvloeren in 2011 besloot de minister van Wonen dat de staat van een bepaald type galerij- en balkonvloeren moest 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. De werkzaamheden aan de Schutse (Rotterdam Ommoord) en Van Moorsel (Rotterdam Het Lage Land) zijn in 2018 afgerond. Nadat in 2018 bij Abtshove tijdelijke maatregelen werden getroffen, zijn de benodigde werkzaamheden in 2019 uitgevoerd.

Verkoop grondposities

In 2019 is, na toestemming van de RvC en het WSW, de locatie Middenbaan-Noord 47 in Hoogvliet, het oude deelgemeentekantoor, verkocht. Het transport vindt plaats in 2020.

Sloopprojecten

Er zijn op dit moment geen sloopprojecten.

Nieuwbouw

Er is geen nieuwbouw toegevoegd aan de voorraad van SOR.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

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, soms buiten de boot vallen als het gaat om zorgtoeslag of andere tegemoetkomingen voor huishoudens met een laag inkomen. Met het loslaten van de harde huurtoeslaggrens vanaf 2020 kan deze groep, afhankelijk van het inkomen, ook aanspraak maken op huurtoeslag. Dit was het afgelopen jaar nog niet het geval.

Huurverhoging 2019

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 2,6%. 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 2,25% doorgevoerd. Voor de groep met een netto huurprijs tussen de eerste aftoppingsgrens en de huurtoeslaggrens is 1,25% doorgevoerd. Dit onderscheid is mede gemaakt op verzoek van ons huurdersplatform, omdat zij ook zien dat huurders die net buiten alle toeslagen en regelingen vallen het zwaar kunnen hebben. De vrije sector huurwoningen hebben 2,5% (CPI + generieke marktconforme opslag) huurverhoging gekregen. Wij hebben geen inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd, omdat we weinig goedkope scheefwoners hebben en deze specifieke wetgeving niet van toepassing is op ouderen vanaf de pensioengerechtigde leeftijd.

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 2019 hebben we in het kader van dit vangnet vier keer de rekenhuur op verzoek van de huurder aangepast.
Twee pilots gericht op bewonersondersteuning en betaalbaarheid zijn in 2019 afgerond en geëvalueerd. Helaas hebben deze niet geleid tot het gewenste resultaat. In 2020 werken SOR en gemeente Rotterdam daarom samen verder aan betaalbaarheidsmaatregelen die bijdragen aan de vermindering van betaalbaarheidsrisico's en die aansluiten op de behoefte en leefwereld van de desbetreffende bewoners.

Samenwerken aan betaalbaarheid

In Rotterdam wonen relatief veel mensen met armoedeproblematiek en schulden. Zowel het Rotterdamse College als de corporaties hebben daarom het voorkomen en

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

aanpakken van armoede en schulden onder Rotterdammers hoog op de agenda staan. De gezamenlijke werkgroep betaalbaarheid richt zich daarom op betaalbaarheidsmaatregelen die bijdragen aan het voorkomen en verminderen van schulden en armoede. Dit vraagt inzet van de deelnemende corporaties en de gemeente. Binnen de werkgroep wisselen betrokken partijen kennis en informatie uit en zetten zij zich in voor praktische oplossingen die goed aansluiten op de behoefte in de samenleving.

Huurachterstanden

Onze persoonlijke aanpak bij huurachterstanden hebben we in 2019 met succes verder voortgezet. Binnen één maand hebben we helderheid over het betaalprobleem van de huurder. Persoonlijk contact door betrokken medewerkers maakt hierbij het verschil. Dus sturen we niet alleen een herinnering of aanmaning, maar nemen wij telefonisch contact op met de huurder of gaat één van onze woonconsulenten op bezoek bij de huurder met betalingsproblemen. Zo kunnen we de huurder op een persoonlijke, veilige en snelle manier met hulpverleners in contact brengen. Het resultaat van deze persoonlijke aanpak is dat we eind 2019 nog 41 huishoudens hadden die de huur aan het eind van de maand betaalden (slepers) tegenover 29 vorig jaar en dat we met 79 huishoudens een betalingsregeling hadden tegenover 104 vorig jaar. Er waren in 2019 géén huisuitzettingen.

4.4 Duurzaamheid

SOR onderschrijft de ambities van het Rotterdamse klimaatakkoord en werkt mee aan het halen van de collegedoelstellingen. Bij het doorvoeren van duurzaamheidsinvesteringen is het uitgangspunt voor SOR dat de huurder er niet op achteruit gaat in de woonlasten en dat de maatregelen niet leiden tot energiearmoede. Gezien het Herstelplan van SOR zijn de financiële mogelijkheden beperkt.
Concreet betekent dit dat de investeringen tot 2025 worden gefaseerd met een focus op complexen met een laag energielabel. Als indicator hanteren we een gemiddelde energie-index. In 2019 hebben 959 woningen label E of slechter (EI > 2,10). SOR heeft de ambitie om het aantal woningen met label E of slechter tot 2025 naar nul terug te brengen (dus een gemiddeld EI van 1,34 in 2025). De stand eind 2019 is 1,57.
In 2019 heeft SOR De Prinsenhof verduurzaamd en is een start gemaakt met het vervangen van enkel glas naar HR++ in woongebouw Borghave. In 7 woongebouwen hebben we duurzame HR-ketels geplaatst. Bij 6 woongebouwen betreft het collectieve CV-ketels. In woongebouw Geuzenhof vervingen we 90 individuele ketels.

De trend in Nederland is om de woningen van het gas te halen. Als corporatie kunnen wij daar een voortrekkende rol in kunnen nemen. SOR wil naar draagkracht bijdragen. Hiertoe stelden wij in 2019 onze ‘visie op gasloos’ op. We laten duurzaamheidsinvesteringen samenvallen met levensduurverlengende investeringen of planmatige onderhoudsingrepen. We sluiten waar mogelijk aan op het warmtenet (bij levensduurverlengende investeringen of planmatige onderhoudsingrepen) als het warmtenet beschikbaar is. De primaire drijfveer om te investeren in gasloos maken van de woningen is veiligheid. Een investering in duurzame opwekking van energie en/of het gasloos maken van een gebouw moet in principe een positieve businesscase kennen.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

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 2019	Landelijke score
Totaal	**7,9**	**7,8**
Algemene dienstverlening	7,1	7,4
Huur opzeggen	8,2	7,9
Woning zoeken	8,0	7,7
Nieuwe woning	8,2	7,9
Reparaties	8,0	7,8
Planmatig onderhoud	8,0	7,9

In 2019 hebben we onze visie op ons dienstverleningsconcept verder uitgewerkt en geïmplementeerd. Medewerkers hebben op een interactieve manier meegedacht over en meegewerkt aan de totstandkoming van ons dienstverleningsconcept. Onder dienstverlening verstaan we iedere interactie en transactie tussen ouderen, bedrijven of instellingen met SOR en de interactie en transactie tussen collega's binnen SOR. Hierbij gaat het om informatievoorziening, bejegening, ontvangen en afhandelen van meldingen en klachten en het verlenen van diensten. Dienstverlening is vraaggestuurde interactie en verschilt hiermee van communicatie. Excellente dienstverlening draagt bij aan de intrinsieke betekenis van wonen, welzijn en zorg en uit zich in de betrokkenheid en betrouwbaarheid van de dienstverlener.

Hiervoor is de basis oprecht persoonlijk contact. Dit doen we op een manier die aansluit bij onze kernwaarden. Excellente dienstverlening is geen trucje, maar onderdeel van onze organisatiecultuur. Processen zijn hierbij LEAN georganiseerd en vanuit de klantwaarde ingericht. Denken vanuit de klantwaarde, op een efficiënte manier. Oog hebben voor ziel en zakelijkheid en zorgen dat beide in balans zijn. We hebben hiertoe vier pijlers benoemd die aansluiten op onze kernwaarden:

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

Aan het dienstverleningsconcept is een actieplan gekoppeld. Hiermee is in 2019 een start gemaakt. Het activiteitenplan loopt door in 2020.
In 2019 hebben wij ook de schoonmaak en glasbewassing verder geprofessionaliseerd. Bewoners konden deelnemen aan een objectieve kwalitatieve meting. De meting is uitgevoerd door een onafhankelijk bureau. Met deze bewonersinbreng hebben wij de kwaliteit van de schoonmaak en glasbewassing in 2019 verder kunnen verbeteren.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

Groep bewoners tijdens wandeltocht BuitenBan te Hoogvliet, 21 september 2019

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 uitkomen, kunnen door alle partijen worden voorgelegd aan deze commissie. In 2019 is er één klacht ingediend bij de klachtencommissie.

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.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

We stimuleren deze bewonersgroepen mee te denken over oplossingen voor leefbaarheidsvraagstukken. Dit gebeurt op verschillende manieren. Zo zijn bewoners deelnemer van het planteam bij groot onderhoud en renovatieprojecten. 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.

Bewoners geven ook regelmatig aan waar zaken niet goed gaan. Hier luisteren we naar en we geven er gevolg aan. 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 daarom eerder gekeken hoe samen de gevolgen van verwardheid onder bewoners aangepakt kan worden. Dit initiatief leidde al tot een groter platform in de wijk waarin de integrale aanpak in wijk en gebouw wordt aangepakt.

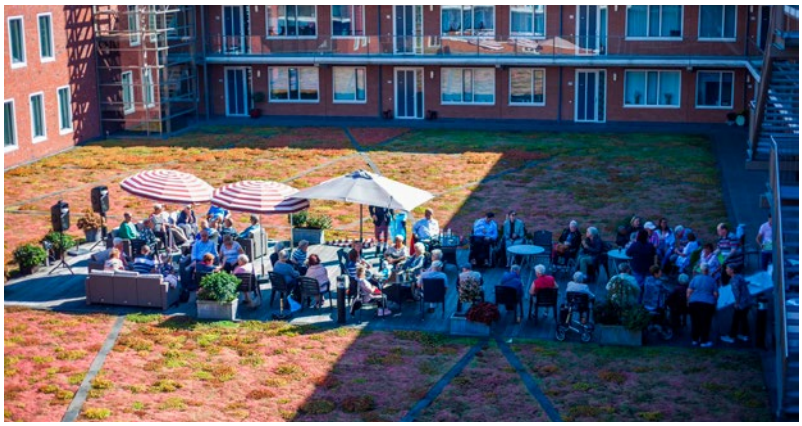
Nieuw in 2019 was de eerste SOR Academy lezing. Bij de SOR Academy staat kennis delen en investeren in persoonlijke ontwikkeling van de leden van bewonerscommissies centraal. In de grote zaal van De Hoeksteen vond eind april de interactieve bijeenkomst 'Leven met dementie' plaats.
Dementie is een onder ouderen veelvoorkomende ziekte. Omdat ouderen langer thuis blijven wonen, komt dementie onder ouderen die zelfstandig wonen steeds vaker voor. Dit leidt bij de verschillende bewonerscommissies tot veel vragen. Hoe herken dementie? En, hoe kun je het beste omgaan met mensen met dementie? Onder leiding van een verpleegkundige werden de aanwezigen meegenomen in het leven met dementie. Ieder jaar organiseert SOR één of meerdere SOR Academy bijeenkomsten.

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 2019 hebben we in drie gebouwen ondersteuning geboden. In twee gebouwen, De Nieuwe Plantage en Borghave, heeft dit geleid tot nieuwe Bewonerscommissies. In 2019 is in samenwerking met verschillende externe partijen 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.

Ambassadeurs

Steeds vaker nemen bewoners het initiatief om een thuisgevoel voor zichzelf én anderen te creëren. Naast lid worden van commissies, comités en raden, hebben bewoners creatieve ideeën om de leefbaarheid en woonplezier in de gebouwen te vergroten. Ze voelen zich betrokken, zijn proactief, sociaal en optimistisch over de mogelijkheden. Als SOR worden we enthousiast van dit soort plannen en ideeën en we willen deze ontwikkeling graag stimuleren. Onze bewoners weten per slot van rekening meer af van het gebouw waarin ze wonen en over de omgeving en voorzieningen in de buurt. Zij weten dan ook als geen ander waar behoefte aan is en bouwen mee aan robuuste communities.
Bewoners worden zo steeds meer een ambassadeur voor SOR. De ambassadeur van SOR is een bewoner die zijn kennis, ervaring en talenten inzet voor andere bewoners. De kracht van de bewoner voor andere bewoners. De ambassadeur werkt individueel vanuit een intrinsieke motivatie: het ambassadeurschap geeft energie, is leuk en geeft het gevoel ertoe te doen. Het is een informele vorm van participatie, waarbij gedeelde

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:



Wandeltochten Sonneburgh, BuitenBan en Bedankdag 2019

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

uitgangspunten de basis zijn. Het concept ambassadeurs bij SOR is nieuw. Wij zien een toekomst waarin we nog meer samen optrekken met onze bewoners en waarin we luisteren naar hun behoeften en ideeën. De ambassadeurs die we nu hebben, koesteren we en het aantal ambassadeurs breiden we in de toekomst graag uit. In 2019 onderzochten we op welke manier we de kansen rond ambassadeurs nog beter kunnen verzilveren.

Bedankdag

Vrijwilligers leveren dus een belangrijke bijdrage aan het thuisgevoel. Op 4 oktober hebben we daarom alle vrijwillige ambassadeurs, leden van bewonerscommissies, activiteitencommissies en het Huurdersplatform in het zonnetje gezet. Dit zijn bewoners die zich belangeloos inzetten voor een 'Thuis gevoel voor iedereen' in de woongebouwen waar zij zelf wonen, maar ook activiteiten organiseren voor álle bewoners van SOR, zoals bijvoorbeeld bij de jaarlijkse Wandel-Puzzeltocht. We hebben een gezellige Bedankdag georganiseerd op de SS Rotterdam. Hier zijn ook de jaarlijkse Burendag-prijzen uitgereikt.

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. Ook in 2019 namen weer verschillende bewoners-commissies deel 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.

Leefbaarheid

Leefbaarheid is een belangrijk aspect van het thuisgevoel. In 2019 was er onder andere speciale aandacht voor leefbaarheid via het WijkLeerbedrijf Feijenoord. Het WijkLeer-bedrijf huist in de ontmoetingsruimte van woongebouw Prinsenhof in Rotterdam-Vreewijk en biedt bijvoorbeeld uitkomst aan bewoners met een hulpvraag die niet in aanmerking komen voor gemeentelijke ondersteuning of voor wie de aanvraag te lang duurt. De leerlingen organiseren ook allerlei activiteiten en dragen zo bij aan de gezelligheid in het woongebouw. Via het WijkLeerbedrijf Feijenoord lopen leerlingen van de mbo- opleiding Dienstverlening Zorg & Welzijn van het Albeda College stage. De stagiaires bieden hulp die niet via de zorgverzekeraar of gemeente wordt vergoed. Bijvoorbeeld samen wandelen, de hond uitlaten, of licht huishoudelijk werk zoals afwassen of de ramen zemen. Komend jaar gaan we het project evalueren en kijken we of een dergelijke manier van samenwerken op nog meer plekken kan bijdragen aan het thuisgevoel.
In Rotterdam-Delfshaven is onder grote belangstelling de eerste Powergarden van Rotterdam geopend. Burgemeester Aboutaleb opende afgelopen najaar de tuin bij woongebouw De Schans. In de gemeenschappelijke tuin staat ontmoeting centraal en zijn ook andere buurtbewoners welkom. In de belevingstuin worden verschillende activiteiten georganiseerd voor en door de wijk. De gebiedscommissie draagt bij in de financiering.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

Ook hebben we in 2019 weer de succesvolle participatievorm 'Van wens naar werkelijkheid' ingezet. Met deze participatievorm spelen we in op wat bewoners belangrijk vinden voor het thuisgevoel. In 2019 ontvingen wij ruim twee keer zo veel aanvragen. Alle aanvragen zijn beoordeeld door een commissie, waarin ook het Huurdersplatform is vertegenwoordigd. Het idee betreft een eenmalige investering die bijdraagt aan het thuisgevoel. Veel bewoners in het woongebouw waarvoor de wens wordt ingediend, moeten kunnen meeprofiteren. Uiteraard moet het geheel passen binnen wet- en regelgeving. In 2019 hebben we in 20 woongebouwen bewonerswensen gerealiseerd.

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 2019 is bijna € 10 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 outsourcingspartners. 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. Ook in 2019 hebben wij doorgewerkt aan onze doelstelling 95% van alle woningen de 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 2019 heeft herkeuring van 11 woongebouwen plaatsgevonden. In 2019 hebben we in één woongebouw PKVW aangebracht. De helft van de investering is betaald door gemeente Rotterdam en de andere helft door SOR.

Steeds meer huurders worden voor hun mobiliteit afhankelijk van scootmobielen. Dit vraagt om stallingscapaciteit in de woongebouwen. Die is niet overal in voldoende mate aanwezig. In 2019 is voor € 76.306 subsidie van de gemeente Rotterdam verkregen om de stallingscapaciteit voor scootmobielen in 5 woongebouwen uit te breiden. In de woongebouwen Abtshove en Gerrit de Koker zijn in samenwerking met de brandweer voorlichtingsbijeenkomsten gehouden. Onze ambitie is om over drie jaar in alle woongebouwen in samenwerking met de brandweer goede voorlichting te hebben gegeven, beveiligingschecks te hebben uitgevoerd en in enkele gebouwen

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

evacuatieoefeningen te hebben uitgevoerd. Hierover maken we nadere afspraken net de brandweer en de bewonerscommissies. We kijken of de genoemde voorlichting gecombineerd kan worden met voorlichting door politie (oplichting en babbeltrucs) en GGD.

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. We waarderen de open en constructieve wijze waarop het Huurdersplatform onze gesprekspartner is 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. In 2019 is de samenstelling van het Huurdersplatform op enkele posities gewijzigd. Voorzitter Bert van Reeuwijk, Marijke Groenewegen en Eduard Vink hebben afscheid genomen van het Huurdersplatform. Het totale bestuur bestaat nu uit vier leden:

- De heer T. Dekker (voorzitter)
- Mevrouw R. Kranenburg (secretaris)
- De heer L. Prooijen (lid en penningmeester)
- Mevrouw Mr. M. I. Agema (lid)

In 2019 hebben twee themabijeenkomsten plaatsgevonden waarbij het Huurdersplatform, de Raad van Commissarissen en SOR waren vertegenwoordigd. De bijeenkomsten zijn bedoeld om inhoudelijke thema's uit te diepen. De gezamenlijke bijeenkomsten zijn ook bedoeld om de samenwerking te evalueren en waar nodig te verbeteren.

Gedurende het jaar hebben we verschillende onderwerpen met elkaar besproken waarbij het Huurdersplatform ons ook op meerdere onderwerpen heeft geadviseerd. Onder andere:

- vastgoedproject Borghave;
- galerij- en balkonvraagstuk;
- kenniscentrum voor huurdersorganisaties Rotterdam;
- prestatieafspraken met de gemeenten;
- huurverhoging 2019 en 2020;
- duurzaamheidsmaatregelen waaronder zonnepanelen en LED-verlichting;
- (brand)veiligheid en scootmobielstallingen;
- leefbaarheidsvraagstukken en bewonersparticipatie;
- Bedankdag voor de bewoners- en activiteitencommissies.

In 2019 heeft het Huurdersplatform in tripartite overleg bijgedragen aan de totstandkoming van de prestatieafspraken door actief deel te nemen aan overleggen en mee te denken over de verschillende onderwerpen. Als volwaardig partner bij het opstellen

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

van de prestatieafspraken met de gemeenten en SOR, heeft het Huurdersplatform op 11 december de prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam op alle onderdelen ondertekend.

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. Deze lijn hebben we in 2019 voortgezet.

In de Algemene Ledenvergadering van 2019 heeft het Huurdersplatform haar jaarverslag en financieel verslag 2018 gepresenteerd. Daarnaast zijn twee bestuursleden herkozen. De Algemene Ledenvergadering in mei was de laatste vergadering van scheidend voorzitter dhr. Bert van Reeuwijk. Hij was ruim 13 jaar lid van het Huurdersplatform, waarvan 10 jaar voorzitter. Aansluitend aan de vergadering op 29 mei heeft een receptie plaatsgevonden, waarbij onder andere wethouder Wonen, dhr. Bas Kurvers, en bestuurder van SOR, dhr. Hassan Najja, hun waardering uitspraken en hem persoonlijk bedankte voor alle inspanningen. Hierna kreeg hij de Erasmusspeld uitgereikt.

Het Huurdersplatform was ook in 2019 als huurdersvertegenwoordiger aanwezig bij verschillende stakeholderbijeenkomsten.

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 zoals mogelijke knelpunten bij de uitvoering van projecten.
Op beleidsniveau werken we samen via het strategisch afstemoverleg tussen corporaties en gemeente. Ook droegen we bij aan diverse werkgroepen rond verschillende thema’s zoals bijvoorbeeld betaalbaarheid, Langer Thuis en de Seniorenmakelaar. De Seniorenmakelaar is een gezamenlijk project van Maaskoepel, gemeente Rotterdam en de Rotterdamse woningcorporaties Havensteder, SOR, Vestia, Woonbron en Woonstad.

De Seniorenmakelaar heeft een dubbele doelstelling. Enerzijds gaat het om het stimuleren van bewustwording onder ouderen over hun toekomstige woonwensen en anderzijds gaat het om het stimuleren van geschikt wonen door verhuizing of aanpassingen in de huidige woning. In 2019 is de gezamenlijke pilot voorbereid. In 2020 gaat de Seniorenmakelaar in eerste instantie in twee gebieden aan de slag.

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

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

huishoudens in de verschillende gebieden van Rotterdam. Afgelopen jaar is hard gewerkt aan een gezamenlijk Langer Thuis Akkoord dat begin 2020 door woningcorporaties, marktpartijen, zorg- en welzijnspartijen, ouderenbonden en gemeente Rotterdam ondertekend zal worden. De ambitie van de partijen is dat ouderen, zo veel mogelijk, in hun eigen wijk oud kunnen worden.

De werkgroep betaalbaarheid is een gezamenlijke werkgroep van Rotterdamse corporaties en de gemeente Rotterdam. In Rotterdam wonen relatief veel mensen met armoedeproblematiek en schulden. Zowel het Rotterdamse College als de corporaties hebben het voorkomen en aanpakken van armoede en schulden onder Rotterdammers hoog op de agenda staan. In de werkgroep wordt samen gewerkt aan een set van betaalbaarheidsmaatregelen die bijdragen aan het voorkomen en verminderen van schulden en armoede.

Het gemeentelijke programma Langer Thuis sluit volledig aan bij onze doelgroepen. Aan dit plan hebben we een actieve bijdrage geleverd. In juli is het uitvoeringsprogramma Ouder & Wijzer gepubliceerd. In dit uitvoeringsprogramma zijn onder vier thema's – Vitaliteit, Ertoe Doen, Wonen en woonomgeving en Zorg en ondersteuning – de acties opgenomen die we in Rotterdam samen oppakken. Deze aanpak is een solide basis waar ook in latere jaren op voortgebouwd kan worden.

We hebben overleg gevoerd met de gemeente Rotterdam over 'de Gebiedsatlas'. SOR onderschrijft de gebiedsaanpak. We werken (nog) niet volgens de leidraad gebiedsaanpak, maar hebben wel het voornemen dit te doen, zodra we een businesscase sluitend krijgen. We hebben met gemeente Rotterdam afgesproken dat SOR wordt betrokken bij de gebiedsaanpak. Gezien het Herstelplan van SOR, zijn onze financiële mogelijkheden beperkt. Toch onderschrijven wij de ambities van het Rotterdamse klimaatakkoord en werkten we afgelopen jaar mee naar vermogen aan het halen van de collegedoelstellingen.

De samenwerking met de gemeenten Nissewaard, Oud-Beijerland, Westvoorne, Brielle en Krimpen aan den IJssel, waar we ook bezit hebben, is minder structureel van aard. We weten elkaar te vinden als het nodig is. In 2019 lieten we in samenwerking met gemeente Brielle, Hellevoetsluis, Nissewaard, Westvoorne en de actieve woningcorporaties op Voorne-Putten een woningbehoefteonderzoek uitvoeren. Het onderzoek dient als basis voor de woonvisies van de vier afzonderlijke gemeenten en de woonvisie voor Voorne-Putten. Het onderzoek levert input voor de woonvisie in Stadsregio Rotterdam (SRR)/Samenwerkingsverband Wonen regio Rotterdam (SvWrR) en de woningmarktafspraken (WMA) met de regio Rotterdam-Rijnmond. Tevens is het onderzoek de basis voor het bod van de afzonderlijke betrokken woningcorporaties aan de gemeenten.

Op 11 december ondertekenden gemeente Rotterdam, het Huurdersplatform en SOR de prestatieafspraken. De prestatieafspraken hebben voor het eerst een tijdsduur van twee jaar. Eind 2020 volgt een tussentijds evaluatiemoment. Uiteraard is er in 2019 ook met de overige gemeenten waar SOR woningbezit heeft, contact geweest over de prestatieafspraken. Het door ons schriftelijk uitgebrachte bod is door de overige desbetreffende gemeenten geaccepteerd als nieuwe prestatieafspraken.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

Maaskoepel en corporaties

Ook in 2019 werkten we in georganiseerd en losser verband samen met Maaskoepel en collega corporaties in de regio. In Maaskoepel-verband namen we deel aan het Strategenoverleg en aan de Federatieraad. Afgelopen jaar werd onder meer gewerkt aan de bestuurlijke opdracht om gezamenlijk meer inzicht te krijgen in de verhouding tussen de opgave betaalbaarheid, beschikbaarheid en energietransitie enerzijds en de financiële capaciteit van corporaties op regioniveau en corporatieniveau anderzijds. Eens in het kwartaal nemen we deel aan het categoralenoverleg met Aedes. Naast Aedes zijn er tijdens dit overleg deelnemers van Habion, Woonzorg en SOR vertegenwoordigd. Afhankelijk van het onderwerp nemen verschillende collega's deel uit genoemde organisaties. In 2019 werd onder andere gesproken over woonruimteverdeling. Met een aantal Rotterdamse corporaties zijn op strategisch en tactisch niveau de mogelijkheden verkend voor intensievere samenwerking. Komend jaar gaan we deze mogelijkheden verder uitwerken en vormgeven.

Samen werken aan zorg voor en 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 daarom continu 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.

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.

Opening De Blaauwe Zalm te Hoogvliet, september 2019

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

De transformatie van Siloam van zorg naar wonen is afgerond en het gebouw is volledig verhuurd aan drie zorgpartijen, te weten de Lelie Zorggroep, Pameijer en Zorgcocon. De laatstgenoemde is een zorgondernemer die zich richt op Antilliaanse ouderen met een zorgvraag. De opening van de plint van Siloam 'De Blaauwe Zalm' vond plaats op 25 september en werd verricht door wethouder Sven de Langen, wethouder Volksgezondheid, Zorg, Ouderen en Sport. In de ontmoetingsruimte van dit woongebouw hebben vier partijen uit de domeinen wonen, welzijn en zorg de handen in één geslagen. Zij zijn met elkaar een unieke samenwerking aangegaan. SOR, de Lelie zorgroep, Pameijer en DOCK werken hier samen om voor de bewoners van Siloam en voor bewoners in de wijk allerhande activiteiten te faciliteren. Zo is de wijk met de opening van 'De Blaauwe Zalm' een belangrijk sociaal knooppunt rijker. In samenwerking met de gemeente en Middin zijn we gestart met een verkenning of een dergelijke samenwerking ook mogelijk is voor de locatie Rubroek in Rotterdam Crooswijk.

In 2019 hebben we de transitie van de Nieuwe Plantage afgerond. Het gebouw is in samenwerking met Aafje geschikt gemaakt voor zware zorg (PG en somatiek). Ook hebben we met stichting Sonneburgh een intentieovereenkomst getekend, over een gezamenlijk haalbaarheidsonderzoek naar de transitie van het woongebouw waarna zware zorg mogelijk moet zijn. In Rotterdam-Ommoord is in woongebouw Te Hoogerbrugge 4 Varenoord geopend. In Varenoord biedt zorgorganisatie Aafje persoonsgerichte en kleinschalige verpleeghuiszorg aan mensen met dementie en/of geheugenproblemen en een intensieve zorgvraag.
In de periode tot en met 2025 wordt in de regio Rotterdam een tekort verwacht van enkele honderden verpleeghuisplaatsen. In de periode 2025-2033 nog een tekort van circa 1200 plaatsen. In dit kader hebben zorgaanbieders en corporaties daarom meegewerkt aan een onderzoek naar het zorgvastgoed en hebben we deelgenomen aan gesprekken met gemeente Rotterdam, een zorgverzekeraar, het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

In 2019 hebben we de samenwerking met Calibris Advies, de organisatie achter de wijkleerbedrijven, voortgezet. Het wijkleerbedrijf Feijenoord heeft haar intrek 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. Het Wijkleerbedrijf levert een bijdrage aan informele zorg en is gebaseerd op het principe van wederkerigheid.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

5 Organisatie

Onze focus voor wat betreft organisatieontwikkeling ligt op excellente dienstverlening. Dit betekent dat we constant aandacht hebben voor efficiënte en compliant processen. Onder aansturing van de manager HRM is het verandertraject in 2019 afgerond. Ons leiderschapsprogramma hebben we het afgelopen jaar verder uitgevoerd en de interne samenwerking verder geoptimaliseerd.
We willen hierbij werken met medewerkers die over de juiste kennis en competenties beschikken, de juiste houding hebben, het gewenste gedrag vertonen en die bevlogen zijn en betrokken. Er is daarom continu veel aandacht voor duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, integriteit en verdere ontwikkeling van onze medewerkers. In het voorjaar is het tweejaarlijkse medewerkersonderzoek uitgevoerd. SOR scoort in 2019 in de top 3 van de landelijke benchmark voor kleinere corporaties.

In 2019 heeft ook de maatschappelijke visitatie 2015-2018 plaatsgevonden. Samen met de OR kijken we terug op een mooi jaar. We zijn trots op de resultaten van de maatschappelijke visitatie. In de afgelopen vier jaar heeft onze organisatie, ondanks de beperkingen van het Herstelplan, een omwenteling doorgemaakt van stenen naar mensen, heeft er een cultuuromslag plaatsgevonden, is de organisatie verder geprofessionaliseerd en hebben we op financieel vlak veel vooruitgang geboekt.

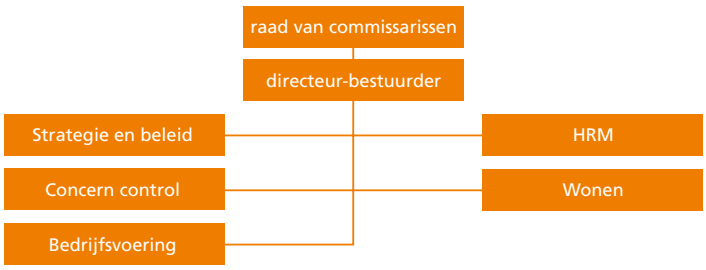
Onze communicatie tot slot hebben we ook afgelopen jaar gericht ingezet om te worden herkend als unieke samenwerkingspartner op het gebied van ouderenhuisvesting. Hiertoe hebben we in 2019 een aantal organisatietafels, kenniscafés en personeelsbijeenkomsten georganiseerd. Kennis delen en de verbinding aangaan stonden hierbij centraal.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

5.1 Organisatie

De organisatiestructuur was in het verslagjaar als volgt opgebouwd:

Afbeelding 1: Organogram



5.1.1 Formatie

Per 31 december 2019 bedroeg het aantal fte's 59,63 excl. vacatures en het aantal medewerkers 69.

Formatie

	2018	2019
Aantal fte's	58,18	59,63
Aantal medewerkers	72	69
Aantal mannen	37	40
Aantal vrouwen	35	29

Peildatum 31-12-2019

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 vervullen we hierbij dan ook een stimulerende rol. Ook in 2019 hebben we de nodige aandacht geschonken aan duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Tevens hebben we de verschillende pensioenmogelijkheden voor oudere medewerkers onder de aandacht gebracht. Het verzuim is ten opzichte van 2018 gedaald van 3,5 % naar 2,3 % (incl. zwangerschapsverlof). Het langdurig verzuim bedroeg in 2019 1,2%. Een mooi resultaat voor onze inspanning om van onze organisatie een vitale organisatie te maken.

5.1.3 Professionalisering medewerkers

Wij houden oog op de kwaliteit en de inzet van onze medewerkers door middel van Strategische Personeelsplanning. Ook in 2019 is deze Strategische Personeelsplanning opgesteld. De uitkomst hiervan is dat de meeste medewerkers aan de kwaliteitseisen die bij hun functie behoort, voldoen. De afgelopen jaren hebben we veel effort gestoken in de ontwikkeling van onze medewerkers. Hier zit nog steeds een stijgende lijn in. Als we naar de ontwikkelingen van de komende jaren kijken, stellen we met vertrouwen vast, dat de vereiste kwalitatieve inbreng van onze medewerkers voldoende is om de doelstellingen uit ons ondernemingsplan 2019-2023 te kunnen waarmaken.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

Coaching en ontwikkeling medewerkers

Voor de ontwikkeling van onze medewerkers organiseerden we in 2019 diverse opleidingen en coachingstrajecten. Aan alle medewerkers met klantcontacten is de training "zonder slag of stoot" gegeven. Een training waar medewerkers hebben geleerd oog te hebben voor agressie en zorgsignalen binnen hun dagelijks werk, in onze woongebouwen of in de woning of kantoor. Daarnaast hebben medewerkers ter verbreding van hun vakkennis een functiegerichte opleiding gevolgd. Verder heeft een groot aantal medewerkers, in het kader van hun duurzame inzetbaarheid, een coachingstraject doorlopen en hun persoonlijk loopbaanontwikkelingsbudget (PLOB) ingezet. Via 'Corporaties in Beweging' wordt met de woningcorporaties in de regio Rotterdam samengewerkt aan de ontwikkeling en doorstroming van medewerkers.

5.1.4 Organisatieontwikkeling

Zowel op de gebieden 'samenwerking en cultuur' als op het gebied van 'professioneler werken' is ook in 2019 veel werk verzet.

Veranderagenda

Door middel van een aantal organisatorische aanpassingen hebben we de organisatie gaandeweg doen kantelen van een projectgestuurde naar een marktgestuurde organisatie. Daarnaast hebben verschillende cultuurinterventies ook tot een benodigde 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 de desbetreffende leidinggevenden gemonitord.

Uitvoeren leiderschapsprogramma

Leiderschapsontwikkeling is een continu proces en heeft ook het afgelopen jaar de verdiende aandacht gehad. Naast de individuele begeleiding van onze leiders is er een aantal bijeenkomsten met het managementteam en de teamleiders geweest. Tijdens deze bijeenkomsten is er kritisch naar de rollen en naar het eigen functioneren gekeken. Hiernaast is ook de koers voor de komende jaren uitgezet.

Verbeteren interne samenwerking

Om de interne samenwerking verder te optimaliseren en kennis te delen, organiseerden we naast onze maandelijkse personeelsbijeenkomsten ook kenniscafe's, organisatietafels en SOR-talks in 2019. Daarnaast schoven stafleden en teamleiders regelmatig aan bij MT-bijeenkomsten en -vergaderingen. Ook tijdens deze bijeenkomsten was de rode draad samenwerking en kennisdeling. Daarnaast hebben we, na een succesvolle start in 2018, voor de tweede keer de SOR-games georganiseerd. De SOR-games zijn intern ontwikkeld en ontstaan uit de wens om de interne cultuur te versterken. De focus ligt hierbij op het vergoten van kennis over onze doelgroepen, het gebruik van de interne communicatiesystemen te verbeteren en de professionele verbinding tussen de collega's te versterken. Het thema van de SOR Games was dit jaar Vitaliteit. Middels dit spelprogramma zijn de thema's duurzame inzetbaarheid en vitale werkplekken onder de aandacht van de medewerkers gebracht. Dit heeft belangrijke input opgeleverd die ons helpt bij het verder optimaliseren en vormgeven van de door ons gewenste vitale organisatie.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

Medewerkersonderzoek

In het voorjaar van 2019 is er in samenwerking met Effectory het tweede medewerkersonderzoek uitgevoerd. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de organisatie zich de afgelopen twee jaar heeft verbeterd. Uit de uitkomsten van het onderzoek blijkt namelijk dat SOR over zeer betrokken en bevlogen medewerkers beschikt die het werken voor onze doelgroep als een belangrijke uitdaging zien. De uitkomsten zijn in onderstaande tabel weergegeven. Met deze scores staat SOR in de top 3 van de landelijke benchmark voor kleinere corporaties.

Medewerkersonderzoek		
	Benchmark kleinere corporaties	Score SOR
Bevlogenheid	8,1	8,6
Betrokkenheid	8,8	8,8
Tevredenheid	8,2	8,0
Werkgeverschap	8,1	8,2
Efficiëntie	7,3	7,2
Klantgerichtheid	7,9	8,2
Veranderingsbereidheid	8,3	8,5
Leiderschap	7,9	8,7

Resultaten voorjaar 2019

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. Actuele casuïstiek wordt besproken in het MT en met de rest van de organisatie.

5.3 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) telde in 2019 vijf zetels. Voorzitter Angela van der Graaf heeft per 1 augustus 2019 de OR verlaten. Radboud Rijsdijk, vicevoorzitter en secretaris, heeft haar tijdelijk opgevolgd. Tijdens de vergadering van 5 december heeft Radboud Rijsdijk de voorzittersrol overgedragen aan Arie Oosterheerd. Martine van Westerbrugge is per 1 september 2019 als lid van de OR toegetreden. Ondanks verkiezingen en ruime aandacht aan de OR is het niet gelukt een nieuw lid te werven.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

In 2019 zijn er zes reguliere overlegvergaderingen met de bestuurder geweest. Onderwerpen van gesprek waren onder andere:

- Veiligheid
- Vitaliteit
- Cultuur
- ICT-beleid
- Toekomst OR

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 jaarlijkse vergadering met de Raad van Commissarissen, in aanwezigheid van de bestuurder heeft plaatsgevonden op 10 juli 2019. De OR kijkt met een goed gevoel terug op 2019. Hoewel er veel wisselingen hebben plaatsgevonden, voert de OR nog steeds met dezelfde passie en motivatie haar werkzaamheden uit.

De OR heeft in 2019 onder andere instemming verleend op de volgende regelingen en of processen:

- arbo;
- gelijktijdig intern en extern uitzetten van vacatures;
- vitaliteitsbeleid (budget);
- verplichte vrije dagen 2020.

Kantoorpand aan de Botersloot

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

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

De samenstelling van de OR per eind 2019 is als volgt

- Arie Oosterheerd *(voorzitter)*
- Radboud Rijsdijk *(vicevoorzitter en secretaris*)
- Maarten Knigge *(lid & penningmeester)*
- Martine van Westerbrugge *(lid)*
- Vacature lid

5.4 Efficiënte en compliant processen

We willen de organisatie volgens de Lean filosofie en principes laten functioneren. De gehele organisatie is daarom opgeleid om de filosofie tot uitvoering te kunnen brengen. 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 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. Ook 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.

In het op ons ondernemingsplan 2019-2022 'Samen van huis naar thuis' gebaseerde jaarplan 2019 zijn voor de 6 strategische paragrafen 18 KPI's opgenomen. Eind 2019 zijn 13 KPi's volledig gerealiseerd. 5 KPI's (te weten: veiligheidsbeleid, participatiebeleid, visie gasloos, organisatie kenniscafés) zijn wel gestart maar de uitvoering is vertraagd waardoor ze niet zijn gerealiseerd in 2019. De voortgang op de KPI's heeft de voortdurende aandacht van het MT. De bijsturingsmogelijkheden zijn besproken.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

Bij het opstellen van het ondernemingsplan zijn voor de komende vier jaar de doelstellingen geconcretiseerd. Op basis van het nieuwe ondernemingsplan is ook het risicomanagement herijkt. We hebben een heldere visie en strategie met een pragmatische uitwerking van de portefeuillestrategie en een masterplan voor het zorgvastgoed.

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 afgelopen jaar hebben we de inzet gecontinueerd op implementatie van de Woningwet en de daarin opgenomen governance-onderdelen. Ook hebben we een audit Goverancecode uitgevoerd en waar nodig verbeteringen doorgevoerd. Hoewel niet wettelijk verplicht, hebben we in 2019 ook een verbindingenstatuut opgesteld.

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 2019 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). Gebruikmakend van het 7-fasenmodel werken wij continu aan projectbeheersing.

5.8 Visitatie

Vanaf 1 juli 2015 geldt voor alle corporaties de verplichting zich tenminste één keer per vier jaar te laten visiteren. Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt dit al sinds januari 2007. Die visitatie houdt in dat een onafhankelijke commissie een objectief oordeel geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dit oordeel vormt zich door de prestaties en de ambities van de afgelopen vier jaar af te zetten tegen de opgaven in die periode. Daarbij worden de prestaties beoordeeld door de belanghebbenden en afgezet tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie. De methodiek bevat ook een oordeel over de governance: de kwaliteit van de besturing en van het interne toezicht.

Gedurende het eerste half jaar van 2019 heeft de visitatie 2015-2018 conform methodiek 6.0 plaatsgevonden. Cognitum, geaccrediteerd door Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland, heeft voor ons de visitatie uitgevoerd. Belanghebbenden en de organisatie hebben een enquête ingevuld en er zijn gesprekken gevoerd met de commissie. We zijn trots op de resultaten van de maatschappelijke visitatie. In de afgelopen vier jaar heeft de organisatie, ondanks de beklemming van het Herstelplan, een omwenteling doorgemaakt van stenen naar mensen. Er heeft een cultuuromslag

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

plaatsgevonden, de organisatie verder geprofessionaliseerd en we hebben op financieel vlak veel vooruitgang geboekt.

Visitatie SOR 2015-2018	
Prestatievelden maatschappelijke visitatie	**Eindcijfer**
Presteren naar opgaven en ambities	7,0
Presteren volgens belanghebbenden	6,9
Presteren naar vermogen	7,0
Governance	8,2

Visitatierapport 13-11-2019

Presteren naar opgaven en ambities

De visitatiecommissie heeft geconcludeerd dat SOR ondanks de beperkingen van het Herstelplan en de daarin opgenomen ratio's toch goed keuzes maakt in ambities en beleid. Ook is zij onder de indruk van de wijze waarop SOR, binnen de beperkte financiële mogelijkheden, aan nieuwe ambities vorm en inhoud geeft en samenwerkt. Ook de transparante en open wijze van interne en externe communicatie wordt geprezen.

Presteren volgens belanghebbenden

Belanghebbenden zijn tevreden over onze maatschappelijke prestaties. De inzet van SOR op leefbaarheid, welzijn, inclusiviteit, ouderenhuisvesting en wonen met zorg worden het meest gewaardeerd. De invloed op beleid wordt positief gewaardeerd maar kan op sommige punten nog verbeterd worden. Belanghebbenden hebben begrip voor de beperkte financiële slagkracht van SOR. Desondanks verwachten zij meer van ons op het gebied van verduurzaming en borging van de toekomstwaarde van ons woningbezit, bijvoorbeeld door gezamenlijke inkoop.

Presteren naar vermogen

De commissie erkent dat SOR moet schipperen tussen de volkshuisvestelijke en maatschappelijke ambities enerzijds en het blijven voldoen aan de normstellingen van Aw en WSW anderzijds. Volgens de commissie maakt SOR heldere keuzes bij de transitie van zorgvastgoed, verduurzaming, het huurbeleid en bij investeringen ten behoeve van de doelgroep. Hierbij is volgens haar een goede balans tussen prijs en kwaliteit.

Governance

De organisatie is afgeslankt, er zijn strakke ratio's en de cultuurverandering is met succes ingezet en in alle opzichten merkbaar in de organisatie. Ondanks de krappe budgetten zijn de relaties goed gebleven. De visie op huisvesting van ouderen is relevant en kent verschillende woonconcepten. Bij de ontwikkeling hiervan zijn de stakeholders betrokken. De visie is helder vertaald, wordt actief gehanteerd en kan goed worden gemonitord zodat doelen en plannen indien nodig herijkt kunnen worden.

Verbeterpunten

Achter deze cijfers ligt een schat aan informatie om mee verder te gaan. Leer- en verbeterpunten die we in ieder geval meenemen zijn:

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

- we gaan in Rotterdam onze voortrekkersrol op het gebied van ouderenhuisvesting verder versterken;
- gezien het verloop van ons financieel herstel gaan we onze blik meer richten op de toekomst na de realisatie van het Herstelplan. Met name op het gebied van een woningvoorraad met toekomstwaarde (kwaliteit, duurzaam, betaalbaar en beschikbaar);
- in het kader van verwachtingsmanagement gaan we meer aandacht besteden aan tijdige en juiste communicatie richting bewoners.

De uitkomsten van de visitatie laten zien dat we op de goede weg zijn. Het bevestigt de ingeslagen weg van ons nieuwe ondernemingsplan 'Samen van huis naar thuis'.

5.9 Communicatie

In 2019 hebben we onze corporate story 'een thuisgevoel voor iedereen' verder uitgewerkt door onder andere een start te maken met het excellente dienstverlenings-project. Daarnaast zijn we in 2019 gestart met vormgeven van de herkenbaarheid van onze woongebouwen en de branding van onze activiteiten.

Het thuisgevoel manifest is de rode draad in onze communicatie, onze communicatie-strategie is hierop aangepast. Naar stakeholders toe, in de vorm van het boekje 'Je doet ertoe in Rotterdam' en de organisatie van de bijeenkomst 'Sleutelfiguren ouderen migranten' naar aanleiding van een onderzoek naar de woonwensen van Turkse en

Boekje : 'Je doet er toe in Rotterdam'

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

Marokkaanse ouderen. Naar de medewerkers toe door informatieve SOR Talks, een locatiegebonden SOR Safari en de organisatie van de SOR Games in de zomer van 2019. Voor de bewoner werden er verschillende wandeltochten georganiseerd. Net als vorig jaar hebben we de leden van de bewoners- en activiteitencommissies samen met de vrijwillige ambassadeurs in het zonnetje gezet. Dit als dank voor hun inzet het afgelopen jaar.

Zes keer per jaar verschijnt de SOR Nieuwsbrief, met allerhande informatie over het wonen bij SOR, activiteiten, bewonersverhalen en actuele informatie. Onze belangrijkste communicatiemiddelen blijven ons persoonlijk contact en goede (telefonische) bereikbaarheid. Maar ook via social media bereikt SOR haar (toekomstige) bewoners. In 2019 zijn we van start gegaan met de SOR Academy, een bewonersacademie waar kennis en informatie wordt gedeeld via lezingen en workshops met een onderwerp dat bewoners aanspreekt.

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. Ze geven een duidelijk beeld van het thuisgevoel in het betreffende woongebouw. Ook in 2019 zijn er bewonersfilmpjes toegevoegd. Met gemeente Rotterdam en Maaskoepel hebben we afspraken gemaakt over het gebruiksvriendelijker maken van WoonNet Rijnmond. In 2020 gaan we dit gezamenlijk verder vormgeven.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

6 Financiën

Het boekjaar 2019 sluit met een jaarresultaat van € 122,4 miljoen positief (2018: € 118 miljoen positief) en een eigen vermogen van € 480,8 miljoen positief (2018: € 358,8 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 € 122,4 miljoen is met € 4,4 miljoen gestegen ten opzichte van 2018. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de mutatie in de marktwaarde in verhuurde staat.

Vermogen

Het eigen vermogen is gestegen tot € 480,8 miljoen. Ook 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 extendibel 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 2019 circa € 14,4 miljoen positief (2018: € 10,5 miljoen positief). Ook in meerjarig perspectief zijn de kasstromen positief. SOR voldoet structureel aan de ICR van 1,4.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

Continuïteit

De continuïteit van SOR is niet in het geding:

- De verantwoorde negatieve marktwaarde van de leningen is een boekhoudkundige post welke in latere jaren vrijvalt ten gunste van het renteresultaat. In de meerjarenbegroting wordt rekening gehouden met de werkelijk te betalen rente en 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. Eind 2019 voldoet SOR op geconsolideerd niveau aan alle vigerende normen van de bestaande ratio's. De realisatie van het herstelplan wordt jaarlijks geactualiseerd bij het opstellen van de (meerjaren)begroting.
- De geprognosticeerde resultaten 2020 zijn positief en er zijn geen opzeggingen van belangrijke huurcontracten met grote zorginstellingen.
- De liquiditeitspositie is positief en SOR behoeft in 2020 geen nieuwe leningen aan te trekken.

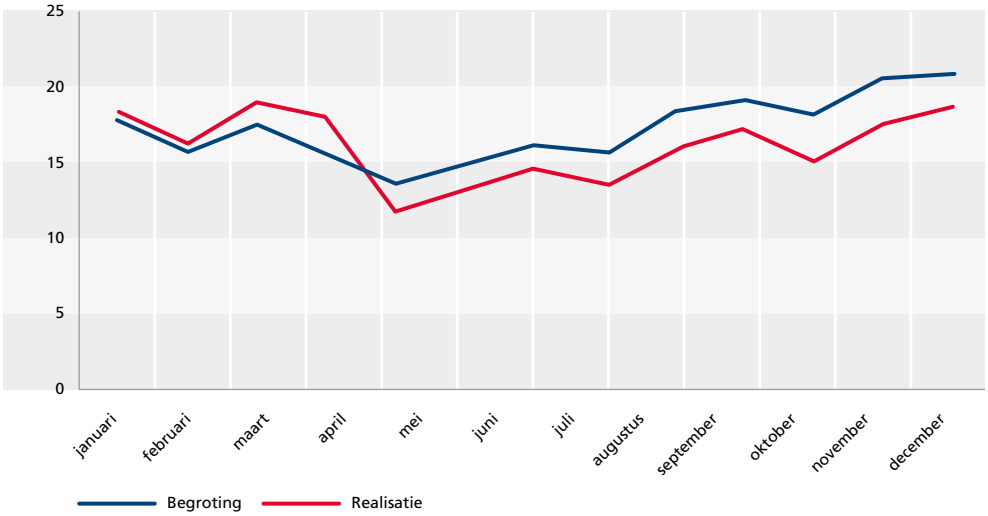
In maart 2020 is de impact van COVID-19 op Nederland en de rest van de wereld enorm geworden. Op dit moment is het lastig een gedetailleerde impactanalyse te maken. Wel achten wij de continuïteitsveronderstelling voor de jaarrekening passend. Gezien ons bedrijfsmodel liggen continuïteitsproblemen niet direct voor de hand. De huurstromen zijn omvangrijk en goed gespreid. Het onroerend goed is normaal gesproken courant en waardevast en de financiële ratio's zijn goed en bieden de vereiste veiligheidsbuffers. De door ons ingenomen schattingen in de jaarrekening achten wij nog steeds passend.

De jaarrekening 2019 is derhalve opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel.

6.2 Liquiditeit

De ontwikkeling van de liquiditeit is onderstaand weergegeven:

Liquiditeitsontwikkeling 2019 (× € 1 miljoen)



VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

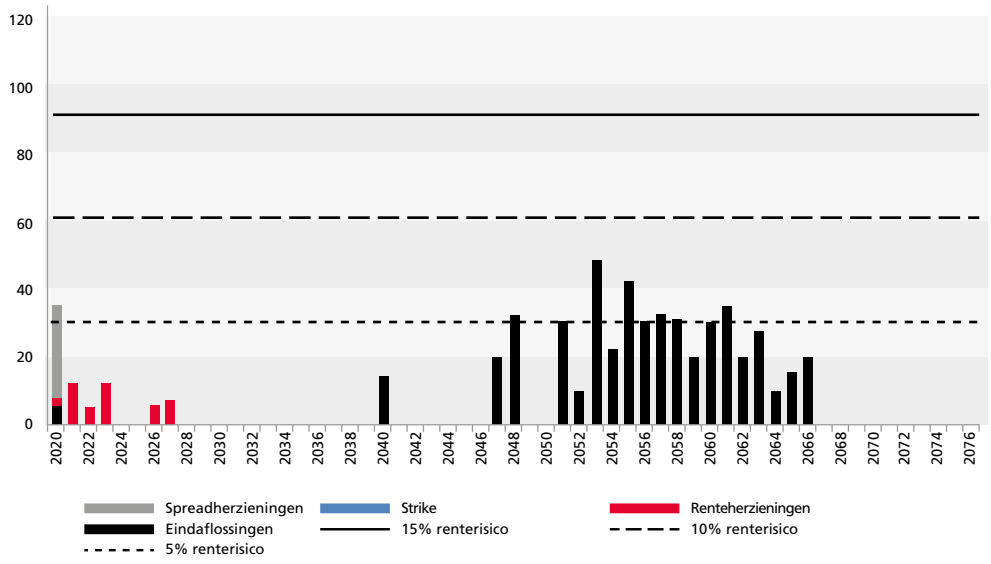
De eindstand van de liquiditeit is bijna € 2,2 miljoen lager dan begroot. Dit wordt voor € 2,3 miljoen veroorzaakt door het vervroegd aflossen van een lening en diverse posten in de exploitatie die een voor- of nadeel laten zien in de prognose ten opzichte van de begroting.

Conclusie is dat SOR ruimschoots in staat is aan al haar betalingsverplichtingen te voldoen.

6.3 Treasury

De leningenportefeuille heeft eind 2019 een restant hoofdsom van circa € 612 miljoen. Gedurende 2019 is door reguliere en vervroegde aflossing de leningenportefeuille met € 7,2 miljoen afgenomen.
Het gemiddelde rentepercentage van de langlopende leningen is gelijk gebleven en bedraagt 4,38%. 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.

WSW Renterisicoprofiel van de leningenportefeuille (× € 1 miljoen)



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.

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

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

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

De Aw en het 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 de 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 risico verhogend element.

Begin 2015 heeft de Aw het ingediende ondernemingsplan 2015-2018 inclusief Herstelplan goedgekeurd. Met deze goedkeuring geeft de 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 2019 is een update van het Herstelplan opgesteld en via de dPi ingediend bij de Aw en WSW. In deze update zijn de meest recente ontwikkelingen verwerkt. Uit deze update blijkt dat SOR ultimo 2019 op geconsolideerd niveau aan alle vigerende normen van de bestaande ratio's voldoet.

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

6.5 Risicomanagement

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

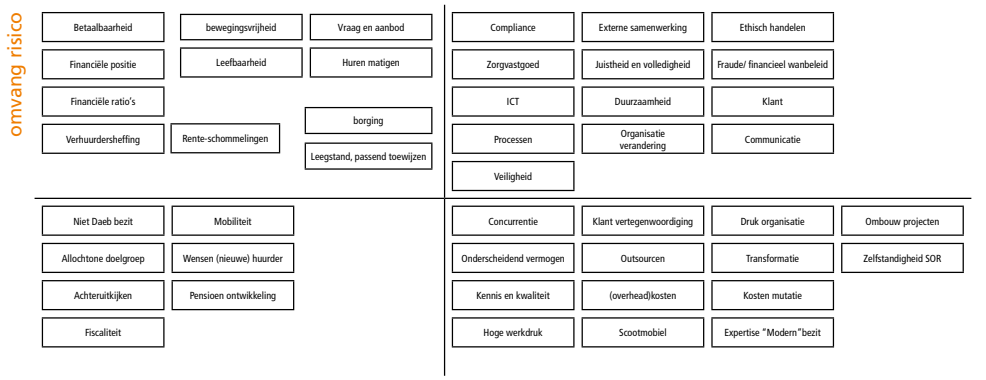
- Per kwartaal wordt een rapportage opgesteld over de financiële prognoses, de organisatieontwikkeling, het onderhoud, de projecten en de ontwikkelingen in de omgeving die van invloed zijn op het werkgebied van SOR. Hierin wordt ook over de voortgang van het ondernemingsplan gerapporteerd.
- Voor de 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

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

In de processen is aandacht voor risicobeheersing. Per proces worden de risico's in kaart gebracht en aansluitend de beheersmaatregelen bepaald. Aan de hand van audits wordt de effectiviteit van de beheersmaatregelen getoetst.

Risicomanagementsysteem



SOR gebruikt een gestructureerd risicomanagementsysteem op basis van COSO ERM. In samenspraak met de Raad van Commissarissen, het managementteam en de teamleiders wordt de Risk Appetite bepaald, gebruikmakend van de strategische doelstellingen. Organisatie breed worden vervolgens de risico's in kaart gebracht en gebundeld. Aansluitend zijn de risico's geplot in een assenstelsel waarbij het risico is beoordeeld 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 bepaald en de benodigde beheersmaatregelen. Voor die afgeleide risico's waar geen operationele beheersmaatregel beschikbaar was, zijn actieplannen geschreven. Deze actieplannen worden per kwartaal op de voorgang gemonitord.

Woongebouw Het Facet

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

Afscheid voorzitter HPF, Bert van Reeuwijk, bijeenkomst 3LoD in Engels, ondertekening prestatieafspraken Gemeente Rotterdam, Aedes bijeenkomst in de Blaauwe Zalm, Dag van de bewoner in Utrecht.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

Bijlagen

Bijlage 1
Bedrijfsgegevens SOR 69

Bijlage 2
Samenstelling stichtingsorganen SOR 69

Bijlage 3
Bedrijfsgegevens van de verbindingen 70

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

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: contact@sor.nl Telefoon: (010) 444 55 55 Fax: (010) 404 80 26

2 Samenstelling stichtingsorganen SOR

Samenstelling stichtingsorganen op 31 december 2019		
raad van commissarissen	Drs. S. Fleischeuer Drs. H.M.A. van Duin MRE J.M. Kremer MBA Drs. T.J.M. Bank Mr. Drs. D. Strörmann	voorzitter vicevoorzitter
Directeur-bestuurder	H. Najja MBA	
Managementteam	Drs. R. Bouter RA L. Barreiro de León CMC G. de Heide RC S. Sparenberg MSc	manager bedrijfsvoering manager wonen concern controller projectleider strategie en beleid/ bestuurssecretaris
Ondernemingsraad	A. Oosterheerd M. Knigge R. Rijsdijk M. van Westerbrugge	voorzitter lid & penningmeester vicevoorzitter & secretaris lid
Bestuur Huurdersplatform SOR (zelfstandig rechtspersoon)	T. Dekker L. Prooijen R. Kranenburg E. Vink Mr. M.I. Adema	voorzitter penningmeester, vicevoorzitter secretaris lid lid
Klachtencommissie	Ing. H.J.B. Nap Mr. M. van Seventer Mr. drs. C.J.M. Stubenrouch	

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

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 2019	
Vennootschap	SOR HOLDING B.V.
Eigen vermogen	€ 95.745,-
Jaaromzet	€ 0,-
Belang in %	100%
Nominale waarde belang	€ 18.000,- gewone aandelen
Intrinsieke waarde	€ 95.745,-
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	€ 600,-
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 2019	
Vennootschap	SOR Vastgoedontwikkeling B.V.
Eigen vermogen	-/- € 496.566,-
Jaaromzet	€ 0,-
Belang in %	100%
Nominale waarde belang	€ 18.000,- gewone aandelen
Intrinsieke waarde	-/- € 496.566,-
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	€ 600,-
Risicobeheersing	Door de eenheid van aandeelhouder en leiding is de risicobeheersing gelijk aan die in de T.I.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

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 2019	
Vennootschap	SOR Senior-Village B.V.
Eigen vermogen	€ 13.398,-
Jaaromzet	€ 0,-
Belang in %	100%
Nominale waarde belang	€ 18.000,- gewone aandelen
Intrinsieke waarde	€ 13.398,-
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	€ 600,-
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 2019	
Vennootschap	SOR Voordeban B.V.
Eigen vermogen	€ 711.649,-
Jaaromzet	€ 0,-
Belang in %	100%
Nominale waarde belang	€ 18.000,- gewone aandelen
Intrinsieke waarde	€ 711.649,-
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	€ 600,-
Risicobeheersing	Door de eenheid van aandeelhouder en leiding is de risicobeheersing gelijk aan die in de T.I.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

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

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.
Datum: 25-05-2020
Paraaf:

twitter.com/@SORwonen
facebook.com/SORwonen
youtube.com/SORwonen

5 - 2020