

SOR

Jaarverslag & Jaarrekening 2020





Een thuisgevoel
voor iedereen

Kerncijfers 2020



We **verhuurden**
425 woningen

Ons **woningbezit** in verhuureenheden

108 BOG
24 MOG

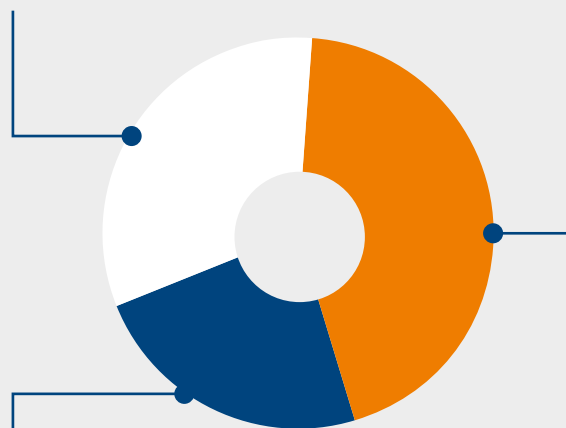
1.929
verzorging en verpleging

5.233
50+ woningen

5.233
woningen voor
50+ers met verschillende
huurprijzen:

1.688
dure huurwoningen
vanaf € 737,15

2.316
goedkope woningen
tot € 619,01



1.229
betaalbare woningen
van € 619,02 t/m € 737,14

Interest Coverage Ratio

1,55

ICR

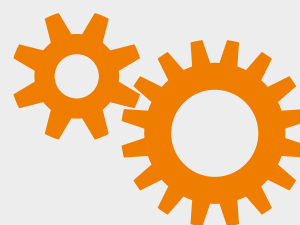
Bruto huuropbrengsten

€ 71 mln.



Bedrijfsresultaat

€ 129 mln.



* inclusief ongerealiseerde waardeinstijging bezit

We gaven

€ 10,6 miljoen
uit aan **onderhoud ...**



...

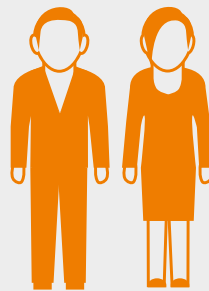
€ 4 miljoen
aan **renovatie ...**

... en

€ 6.000
aan project
#veilig010



AEDES Benchmark **BBBB**



Het aantal
medewerkers was
61,74 fte

KWH Huurlabel. U waardeert ons voor:



Algemene
dienstverlening



Woning zoeken



Reparaties



Totaal



Huur opzeggen



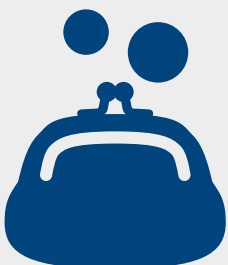
Nieuwe woning



Planmatig onderhoud

Betaalde rente

€ 26,9 mln.



Belastingen en heffingen

€ 6,5 mln.



Aflossingen
lopende leningen

€ 9,6 mln.



Inhoud

1	Voorwoord		6	Financiën	51
	<i>Klaar voor de toekomst</i>	5	6.1	Resultaat en vermogen	51
2	Verlag van de bestuurder	7	6.2	Liquiditeit	52
2.1	Een thuisgevoel voor ouderen	7	6.3	Treasury	53
2.2	Terugblik	8	6.4	Autoriteit woningcorporaties en Waarborgfonds Sociale Woningbouw	54
2.3	Toekomstbeeld	11	6.5	Risicomanagement	54
2.4	Marktwaaarde en beleidswaarde	12	7	Verkorte jaarrekening	57
2.5	Permanente educatie	13	7.1	Balans	58
2.6	Bestuursverklaring	14	7.2	Resultatenrekening	60
3	Verlag van de Raad van Commissarissen	15	7.3	Kasstroomoverzicht	61
3.1	Onze visie op toezicht en toetsing	15		Bijlagen	63
3.2	Verlag vanuit toezichthoudende rol	17	1	Bedrijfsgegevens SOR	65
3.3	Verlag vanuit werkgeversrol	20	2	Samenstelling stichtingsorganen SOR	65
3.4	Verlag vanuit de rol als klankbord	22	3	Bedrijfsgegevens van de verbindingen	66
3.5	Over de Raad van Commissarissen	22			
4	Dienstverlening	27			
4.1	Voor wie we er zijn	27			
4.2	Beschikbaarheid	29			
4.3	Betaalbaarheid	30			
4.4	Kwaliteit van ons vastgoed	31			
4.5	Sociale kwaliteit	34			
4.6	Maatschappelijke samenwerking	38			
5	Organisatie	43			
5.1	Organisatie	44			
5.2	Integriteit	47			
5.3	Ondernemingsraad	47			
5.4	Efficiënte en compliant processen	48			
5.5	Intern beheersysteem	48			
5.6	Governance	49			
5.7	Vastgoed(sturing)	49			
5.8	Communicatie	49			

1

Voorwoord

Klaar voor de toekomst

We kijken terug op een bijzonder jaar waarin corona ons een nieuw normaal heeft opgelegd. Het afgelopen jaar had zijn effecten niet alleen op de gezondheid, maar ook op de economie. We hadden nooit kunnen bedenken dat de vooraf bedachte doelen in een heel ander daglicht zouden komen te staan.

Bijzondere omstandigheden vragen om bijzondere maatregelen. We hebben flexibel moeten schakelen door een crisis die niemand heeft kunnen voorzien. Op alle niveaus is doortastend leiderschap getoond. Als organisatie hebben we ons sociale hart laten spreken voor de medewerkers en onze klanten. Ziel en zakelijkheid hebben nog nooit zo'n lading gekregen als in dit coronajaar. Als we terugkijken hoe we het afgelopen jaar samen hebben doorstaan, kunnen we terugkijken op een warm, compassievol en zakelijk jaar. We deden het samen. Op afstand en dichtbij.

Het afgelopen jaar was ook een bijzonder jaar omdat we een periode hebben afgesloten. Een periode waarin we met elkaar hebben gewerkt aan een stevig fundament. En dat is er. Financieel, organisatorisch en beleidsmatig. Het afgelopen jaar markeert daarom ook het startpunt van een nieuwe periode. Een periode die zich zal kenmerken door hospitality en onze bijdrage aan voldoende betaalbare en beschikbare woningen voor onze seniorendoelgroep.

We kijken dan ook met heel veel vertrouwen naar de toekomst.

Ik wil iedereen danken voor de betrokkenheid en inzet. Zorg goed voor jezelf en elkaar.

Hassan Najja
directeur-bestuurder SOR



2

Verlag van de bestuurder

2.1 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: Brielle, Hoeksche Waard, Krimpen aan den IJssel, Nissewaard, Rotterdam en Westvoorne.

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 74 betrokken medewerkers aan een thuisgevoel voor iedereen. Deels op kantoor en deels in de woongebouwen dicht bij 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 (Staf, HRM, Control en Communicatie). De samenstelling van de stichtingsorganen en de verbindingen zijn omschreven in de bijlagen.

2.2 Terugblik

Het afgelopen jaar hebben we met elkaar verder gebouwd aan een stevig fundament. Financieel, organisatorisch en beleidsmatig. Een fundament dat onze organisatie klaar maakt voor de toekomst.

Ook heeft 2020 nog meer zichtbaar gemaakt hoe belangrijk het 'thuisgevoel' is. Het tegengaan van eenzaamheid en het faciliteren van sociaal contact waren misschien wel belangrijker dan ooit.

De coronacrisis heeft dit verslagjaar grote invloed gehad op onze samenleving, de bevolking en de economie. Vanaf medio maart is binnen SOR een crisisteam ingesteld. Dit crisisteam vergaderde in eerste instantie dagelijks, waarbij werd geanticipeerd op de meest recente ontwikkelingen. Samen hebben we gekeken naar de impact van de coronacrisis op het dagelijks werk en de mogelijke bijsturingsmogelijkheden. Hiertoe hebben we een scenario-analyse opgesteld om de effecten op de bedrijfsvoering te bepalen. Voor alle belangrijke processen hebben we effecten en maatregelen benoemd.

De uitdaging was om alle processen zoveel mogelijk doorgang te laten vinden. Voor de meeste medewerkers betekende dit thuiswerken. Vanuit ICT zijn maatregelen getroffen om de dagelijkse werkzaamheden zo goed mogelijk te blijven uitvoeren. Om de onderlinge binding niet te verliezen, hebben we informele digitale contactmomenten georganiseerd. Medewerkers hebben we gestimuleerd voldoende rustmomenten te nemen en bewust te worden van het ontbreken van een strikte scheiding tussen de thuis- en werksituatie. Voor de medewerkers met direct klantcontact zijn beschermingsmiddelen beschikbaar gesteld. Aannemers verrichtten enkel nog spoedeisende en dringende reparaties. Samen hebben wij noodzakelijke maatregelen genomen om hun medewerkers, onze bewoners en collega's veilig te houden.

We hebben de krachten gebundeld. We waren er. Voor onze huurders en voor elkaar. Met veel empathie en compassie hebben onze medewerkers zich ingezet om passende oplossingen te bieden.

Onze zelfstandig wonende senioren hebben we via brieven, bulletins en leaflets op de hoogte gehouden van de noodzakelijke maatregelen om corona zo veel mogelijk beheersbaar te houden binnen een woongebouw. Hierbij zijn steeds de RIVM-richtlijnen gehanteerd.

Voor bewoners hebben wij onder andere via de Thuis-lijn een luisterend oor geboden. Bewoners konden er in eerste instantie dagelijks, tussen 15.00-17.00 uur, terecht voor een praatje. Medewerkers losten elkaar af bij de bezetting van de bel-lijn. Voor 56 woongebouwen hebben we Facebookpagina's opgericht. Via deze pagina's kunnen bewoners elkaar informeren. Ook kan SOR via deze pagina's met de bewoners communiceren.

Met de zorgpartijen hebben we steeds intensief contact onderhouden. In het bijzonder met de zorgpartijen die verzorgings- en verpleeghuizen hebben die in of naast onze zelfstandige woningen zijn gelegen.

Eventuele huurachterstanden ontstaan door corona hebben we zorgvuldig gemonitord. De impact op huurbetalingen van onze huurders van zelfstandige woningen bleek heel beperkt. Waar nodig is maatwerk geleverd. Veel ondernemers moesten de deuren sluiten. Ook voor het BOG is daarom maatwerk geleverd voor zakelijke huurders die zich door de coronacrisis genoodzaakt zagen uitstel aan te vragen voor de huurbetaling.

Met trots kijk ik terug op de wijze waarop bewoners en collega's zich vol energie, flexibiliteit en daadkracht hebben verhouden tot het nieuwe normaal, aandacht hebben gehad voor hen die het nodig hadden en inzet hebben gepleegd daar waar het moest.

Dit verslagjaar staat in het teken van de tweede jaarschijf uit ons ondernemingsplan 2019-2022 'Samen van huis naar thuis'. Jaarlijks stellen we ons Herstelplan en de meerjarenprognose bij. In 2018 bewezen wij de ingezette financiële weg te kunnen vasthouden. Eind 2019 voldeed SOR aan alle ratio's en normstellingen op geconsolideerd niveau. Dat is enkele jaren eerder dan in ons Herstelplan omschreven. Voor de continuïteitsratio's zijn de normen voor de LTV en Solvabiliteit verruimd. Voor SOR heeft dit geen effect omdat we ook al voldeden aan de strengere normen. SOR voldoet nog niet aan de nieuwe discontinuïteitsratio's.

Het eigen vermogen bedraagt ultimo 2020 € 585 miljoen. Een nadere toelichting op het vermogen en resultaat wordt uitgebreid behandeld in hoofdstuk 6 van dit jaarverslag en de jaarrekening.

Woningcorporaties wijzen passend toe. Van de huishoudens met een inkomen onder de huurtoeslaggrens moet minimaal 95% een woning betrekken met een huurprijs lager dan de aftoppingsgrens. Hiernaast dienen we ook op inkomen toe te wijzen. Tenminste 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen moet worden toegewezen aan de EU-doelgroep. De verhuringen in 2020 waren 99,5% passend volgens de wettelijke regels van het 'passend toewijzen'. In 2020 voldoen we voor 100% aan de EU-toewijzingen in de 80-10-10 regel. Realisatie: 97%, 1%, 2%.

De druk op de Rotterdamse woningmarkt is groot. Bijzondere doelgroepen hebben daarbij onze speciale aandacht. In 2020 zijn wij van start gegaan met het bemiddelen en zelfstandig huisvesten van mensen uit deze bijzondere doelgroep. Hiertoe hebben wij eerder het Convenant Huisvesting Bijzondere Doelgroepen ondertekend. Samen met ons Huurdersplatform hebben wij hierover prestatieafspraken gemaakt voor een periode van twee jaar. Onze bijdrage verloopt in lijn met onze doelstellingen.

Onze investeringen richten zich op de bestaande voorraad. Bij planmatig onderhoud kiezen we voor energiezuinige systemen en materialen. In 2020 hebben we een gemiddelde energie-index gerealiseerd van 1,4.

Duurzame inzetbaarheid en de vitaliteit van onze 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. In 2020 hebben onze medewerkers deel kunnen nemen aan de training Persoonlijk Leiderschap; een ontwikkeltraject waarbij zelfbewustzijn, positief denken, vertrouwen, passie en vastberadenheid centraal stonden.

‘Een thuisgevoel voor iedereen’, dat is de missie waar we met elkaar en onze partners aan werken. Als verhuurder bieden we een woning in een woongebouw waar ouderen prettig en lang zelfstandig kunnen blijven wonen. Deze woning is gelegen in een woongebouw waar zorg ontvangen kan worden, waar ruimte is voor ontmoeting. In de plint van het gebouw of in de nabije omgeving zijn de dagelijkse voorzieningen voorhanden. Naast de woning is de dienstverlening die we bieden aan de ouderen een essentieel onderdeel om prettig en langer zelfstandig te kunnen blijven wonen. Het thuisgevoel voor iedereen is ook van toepassing op het thuisgevoel bij SOR, voor de medewerkers en voor de partners waar we mee samenwerken. Uiteindelijk is de ambitie dat iedereen bij ons wil wonen, wil werken en met ons wil samenwerken. Zodat we samen antwoorden formuleren op de maatschappelijke vraagstukken van vandaag én morgen. Met de focus op wonen, zorg en welzijn.

In 2019 heeft onze maatschappelijke visitatie plaatsgevonden over de jaren 2015-2018. In samenspraak met de Raad van Commissarissen en het managementteam hebben we een aantal verbeterpunten geformuleerd waaraan we in 2020 opvolging hebben



Ondertekening Convenant 'Samen tegen woonoverlast'

gegeven. Zo zijn we met de gemeente, huurders, corporaties, zorgverzekeraars, het Zorgkantoor, de belangrijkste zorgpartners en het ministerie van VWS in gesprek over hoe we het beste duurzaam vorm kunnen geven aan de domeinen wonen en zorg en wat daar voor nodig is. Zo nemen wij deel aan de Stuurgroep Zorgvastgoed en geven wij samen met bewoners en professionals gebieds- en opgavegericht vorm aan seniorvriendelijke wijken op verschillende locaties in Rotterdam. Zo pakken wij onze voortrekkersrol als ouderenhuisvester in Rotterdam nog nadrukkelijker op.

Met betrekking tot de betaalbaarheid en beschikbaarheid van geschikte ouderenhuisvesting in Rotterdam hebben we nieuwe inzichten opgedaan die we in 2021 verder uitwerken. Het gaat hierbij onder andere om woningvorming door splitsing, optoppen op bestaande gebouwen en de transformatie van plinten. Deze alternatieve vormen van toevoegen van geschikte en betaalbare ouderenhuisvesting kunnen we gebiedsgericht en opgavegericht inzetten. Samen met onze maatschappelijke partners gaan we hier komend jaar verder invulling aan geven.

In 2020 hebben we nóg meer aandacht geschonken aan tijdige en juiste communicatie met onze bewoners. Onder de paraplu van ons dienstverleningsconcept wordt het verwachtingsmanagement richting huurders uitgewerkt en geïmplementeerd. Hierbij gaat ook speciale aandacht uit naar ons klachtenmanagement en is ieder klantcontact bovenal een kans.

In 2020 zijn onder andere de volgende bestuursbesluiten genomen:

- Huurverhoging 2020
- Prestatieafspraken
- Jaarstukken 2019
- Jaarplan en begroting 2021
- Meerjarenbegroting 2020-2024
- Treasury jaarplan 2021

2.3 Toekomstbeeld

De afgelopen jaren hebben we goede voortgang geboekt met het financieel herstel. Het feit dat de SOR als geheel per ultimo 2019 voldeed aan alle continuïteitsratio's was hierbij een mooie mijlpaal. We hebben met elkaar hard gewerkt aan de verdere professionalisering van de organisatie, beleidsmatig en organisatorisch. Ook hebben we de interne beheersing verder geoptimaliseerd.

Onze leden van de RvC hebben een kritische constructieve houding ten aanzien van het bestuur. De dialogen over de voortgang inzake het Herstelplan, de ontwikkeling van de organisatie, onze portefeuillestrategie, de kwaliteit van de interne informatievoorziening en de relatie met stakeholders ervaar ik als zeer waardevol.

Samen met onze deskundige, betrokken en bevlogen medewerkers zien we de toekomst met veel vertrouwen tegemoet. Een toekomst vol kansen, waarin niet alleen ontwikkeling, maar ook ontwikkelen een steeds prominentere rol zal gaan spelen. We zijn ervan overtuigd dat wij met de uitwerking van onze doelmatige en creatieve

ideeën een belangrijke bijdrage kunnen leveren op het gebied van ouderenhuisvesting in regio Rotterdam. Juist nu dit zo hard nodig is.

De beschikbaarheid en betaalbaarheid staan onder druk, het aantal ouderen neemt toe, het aantal eenpersoonshuishoudens neemt toe, er komen steeds meer ouderen met een beperking bij en het aantal ouderen zonder kinderen stijgt. Daarom is het nu nóg belangrijker om in te zetten op voldoende, geschikte en betaalbare ouderenwoningen. Dit willen wij doen door op verschillende manieren geschikte en betaalbare woonplekken voor ouderen toe te voegen. Kwantitatief én kwalitatief. In de komende jaren. Een opgave waar wij voor staan. En oplossingen die onze ouderen verdienen. Door geschikte en betaalbare woningen voor ouderen toe te voegen, kan de SOR ook nog eens een cruciale rol spelen in de doorstroming, omdat andere woningen vrijkomen voor andere doelgroepen.

2.4 Marktwaaarde en beleidswaarde

De marktwaaarde 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 marktwaaarde 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 huursomstijging en de huursom. In de praktijk kunnen de huurstijging, de streefhuur en de huursom afwijken van de uitgangspunten in de beleidswaarde vanwege onder andere afwijkingen in de mutatiegraad en de dan geldende kaders voor het passend toewijzen en het huursombeleid.
- Bepaling van de toegepaste disconteringsvoet (doorexploiteerscenario) wordt gelijk verondersteld aan de disconteringsvoet van de marktwaaardebepaling. Theoretisch kan mogelijk een lager risicoprofiel worden verondersteld in de beleidswaarde door inrekenen van een lagere huur (betaalbaarheid) en hogere kwaliteit (onderhoud). Doordat de disconteringsvoet bij doorexplotatie meer betekenis heeft gekregen, krijgt de bepaling van deze disconteringsvoet meer aandacht. Het is denkbaar dat

hierdoor de disconteringsvoet de komende jaren nog een ontwikkeling gaat doormaken.

- Toepassing van nadere standaardisatie voor bepaling van onderhoudskosten versus investeringen en/of toerekening van niet direct vastgoedgerelateerde bedrijfslasten.
- Toepassing van nadere standaardisatie voor bepaling van beheerskosten.

Een inschatting van het gedeelte van het eigen vermogen, dat bij ongewijzigd beleid niet of eerst op zeer lange termijn realiseerbaar is, is onderstaand weergegeven. Deze schatting ligt in lijn met het verschil tussen de beleidswaarde van het DAEB-bezit - en het niet-DAEB bezit in exploitatie en de marktwaarde in verhuurde staat van dit bezit en bedraagt circa € 224 miljoen. Het verschil tussen de marktwaarde en de beleidswaarde ultimo 2020 bestaat uit de volgende onderdelen (x € 1 miljoen):

Verschil marktwaarde en beleidswaarde ultimo 2020	
Marktwaarde in verhuurde staat	1.195
Beschikbaarheid (doorexploiteren)	47
Betaalbaarheid (huren)	-203
Kwaliteit (onderhoud)	62
Beheer (beheerkosten)	-78
Subtotaal	-172
Beleidswaarde	1.023

Dit impliceert dat circa 18% 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.

2.5 Permanente educatie

Door middel van trainingen en opleidingen blijft ook de bestuurder zijn kennis ontwikkelen. In de Governancecode Woningcorporaties is opgenomen dat bestuurders van woningcorporaties in de afgelopen drie jaar tijd 108 PE-punten dienen te behalen. Dit is gebaseerd op 108 studiebelastingsuren zoals vastgesteld door de geaccrediteerde opleidingsaanbieder. In 2020 heeft de bestuurder 32 PE-punten behaald. In 2019 heeft de bestuurder 47 PE-punten gehaald en in 2018 35.

Conform het reglement kunnen in een periode van 3 kalenderjaren ten hoogste 24 PE-punten toegekend worden voor activiteiten die niet geaccrediteerd zijn, indien en voor zover deze activiteiten redelijkerwijs bijdragen aan de professionele ontwikkeling van de bestuurder. De extra 24 PE-punten zijn behaald voor de executive leergang Veroudering en Gezondheidszorg van de Aedesacademie.

2.6 Bestuursverklaring

In dit jaarverslag verantwoorden we ons extern over de behaalde resultaten. We hebben daarvoor doelstellingen geformuleerd waarop we in de afgelopen beleidsperiode hebben gestuurd. In de volgende hoofdstukken leest u welke resultaten wij met veel energie en overgave met elkaar hebben bereikt.

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

Rotterdam, 12 mei 2021

Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam

Hassan Najja

directeur-bestuurder SOR

3

Verslag van de Raad van Commissarissen

3.1 Onze visie op toezicht en toetsing

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het functioneren van de directeur-bestuurder en de algemene gang van zaken binnen SOR. De RvC adviseert de directeur-bestuurder daarnaast gevraagd en ongevraagd. Ook vervult de RvC de werkgeversrol richting directeur-bestuurder.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de RvC zijn vastgelegd in de statuten van SOR en nader uitgewerkt in het reglement voor de RvC

De RvC houdt onder andere toezicht op:

- de realisatie van de volkshuisvestelijke doelstellingen van SOR;
- de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van SOR;
- de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- kwaliteitsbeleid;
- de kwaliteit van maatschappelijke verantwoording;
- het financieel verslaggevingsproces;
- de naleving van (toepasselijke) wet- en regelgeving;
- risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen.

De RvC heeft twee commissies, te weten een auditcommissie en een selectie- en remuneratiecommissie. Deze commissies kennen beide een eigen reglement.

De RvC onderschrijft het belang van werken volgens wettelijke regels en codes en vindt kennis en inzicht erg belangrijk. Hiernaast kent de RvC eenzelfde belang toe aan cultuur (houding en gedrag) van medewerkers, directeur-bestuurder en toezicht-houders van SOR.

Toezichtskader

De visie op besturen en toezichthouden, met hierin een uitwerking van de rollen als intern toezichthouder, werkgever en klankbord, zijn in een apart visiedocument beschreven.

Het totale toezichtskader beschrijft op hoofdlijnen het speelveld en de taken van SOR en omvat het geheel aan formele spelregels die de RvC bij het vervullen van de verschillende rollen volgt. Dit kader helpt het toezicht beter te structureren, leidt tot focus en functioneert ook als een gedeeld referentiekader. De RvC gebruikt het toezichtskader voor het nemen van besluiten, het beoordelen van bestuursbesluiten en de bewaking van de realisatie van de doelstelling van SOR. Het toezichtskader omvat een:

Extern toezichtskader

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

Intern toezichtskader

- Statuten
- Bestuursreglement
- Profielschets RvC
- Reglement RvC
- Visie op besturen en toezicht houden
- Reglement selectie- en remuneratiecommissie
- Reglement auditcommissie
- Reglement Huurdersbelangencommissie
- Treasurystatuut
- Reglement Financieel Beleid en Beheer
- Verbindingenstatuut

Toetsingskader

Het toetsingskader is voor het bestuur kaderstellend om te besturen en voor de RvC richtinggevend om toezicht te houden. Het toetsingskader wordt gevormd door de kaders die betrekking hebben op de besturing en op de beheersing van de organisatie. Het toetsingskader betreft zowel de besturing als de beheersing van de organisatie:

Besturingskader

- Ondernemingsplan
- Strategisch voorraadbeleid
- Meerjareninvesteringsplan
- Jaarplan
- Prestatieafspraken met gemeenten
- Accountantsrapportage en managementletter
- Rapportages en oordeelsbrieven van de Autoriteit Woningcorporaties (AW) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

Beheersingskaders

- Meerjarenbegroting
- Liquiditeitsbegroting
- Investeringsstatuut
- Treasurystatuut
- Investeringsstatuut
- Risicobeheersingssysteem

- Gedragscode en beleid ongewenst gedrag
- Klokkenluidersregeling

De RvC beoordeelt of SOR haar maatschappelijke functie nu en in de toekomst goed kan vervullen. Vanuit de geformuleerde visie wordt bepaald welke strategische maatregelen daarbij horen. Die maatregelen worden door de RvC goed gevolgd met een PDCA-cyclus.

In dit jaarverslag legt de RvC, als onderdeel van een maatschappelijke onderneming, publiekelijk verantwoording af over de wijze waarop invulling en uitvoering is gegeven aan de taken en bevoegdheden in 2020.

3.2 Verslag vanuit toezichthoudende rol

3.2.1 Toezicht op strategie

De RvC houdt op verschillende manieren toezicht op het functioneren van de organisatie. Om deze toezichthoudende rol goed te kunnen vervullen laat de RvC zich op vastgelegde momenten en bij tussentijdse relevante ontwikkelingen informeren over de resultaten in relatie tot de beoogde doelen. De kwartaalrapportages, benchmarks en oordelen van de externe en onafhankelijke accountant en externe toezichthouders bieden de RvC de benodigde input voor dit toezicht. De directeur-bestuurder informeert de RvC ruimschoots en tijdig over actuele ontwikkelingen en het beleid. De bevindingen van de concern controller komen in de oplegnoties van alle besluitvormende voorstellen uitdrukkelijk aan bod. In december heeft het jaarlijkse gesprek met de concern controller plaatsgevonden. Daarnaast overlegt de RvC met het Huurdersplatform, de ondernemingsraad en de managers over beleidskeuzes die worden genomen door de directeur-bestuurder. Leden van de RvC nemen regelmatig deel aan door de directeur-bestuurder georganiseerde bijeenkomsten met stakeholders bijvoorbeeld tijdens de thema- en strategiedagen.

3.2.2 Toezicht op financiële en operationele prestaties

De RvC heeft zich in 2020 op verschillende manieren en naar aanleiding van diverse onderwerpen beziggehouden met de inzet van het vermogen en de financiële continuïteit van SOR.

De auditcommissie komt twee weken voor de RvC-vergadering bijeen, adviseert de RvC en bereidt besluitvorming van de RvC voor. In 2020 heeft de auditcommissie zes keer vergaderd. Bij deze vergaderingen waren de directeur-bestuurder, de manager bedrijfsvoering en de concerncontroller aanwezig.

De RvC heeft zich hiernaast via de kwartaalrapportages laten informeren over de voortgang (PDCA-cyclus) van de verschillende uiteenlopende onderdelen van de bedrijfsvoering van SOR.

Jaarverslag, jaarrekening en accountantsverslag

Op 13 mei 2020 heeft de RvC het jaarverslag 2019 en de jaarrekening 2019 besproken met de directeur-bestuurder en de externe accountant (BDO) en is overgegaan tot de goedkeuring van het jaarverslag en de jaarrekening onder voorwaarde van een

goedgekeurde controleverklaring van de accountant. De controleverklaring is op 25 mei 2020 door de accountant afgegeven.

Begroting en de meerjarenbegroting

Op 11 november zijn de begroting 2021 en de meerjarenbegroting (update Herstelplan) 2021-2025 besproken en vastgesteld. Op geconsolideerd niveau voldoet SOR aan alle continuïteitsratio's. Dat geldt nog niet voor de discontinuïteitsratio's. De niet-daeb-tak voldoet aan alle vigerende ratio's. De daeb-tak voldoet aan de normen voor solvabiliteit en LTV. In vergelijking met vorig jaar is de ICR in meerjarig perspectief versterkt, maar deze voldoet nog niet aan de norm.

Managementletter

Op 16 december heeft de RvC de managementletter met de directeur-bestuurder besproken. Over de voortgang van de aanbevelingen wordt periodiek aan de RvC gerapporteerd.

3.2.3 Toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties

Volkshuisvestelijk verslag

Tijdens de vergadering van 13 mei heeft de RvC het volkshuisvestelijk verslag 2019 besproken met de directeur-bestuurder en onder voorwaarde van een goedkeurende controleverklaring van de accountant goedgekeurd. Met de ontvangst van de controleverklaring op 25 mei is aan deze voorwaarde gehoor gegeven en heeft de RvC haar goedkeuring formeel verleend.

Klachtenbehandeling

De SOR heeft een klachtencommissie waar huurders terecht kunnen als ze niet tevreden zijn over de dienstverlening van SOR. In de vergadering van 13 mei 2020 is één nieuw lid benoemd door de RvC. De overige leden zijn voor een periode van drie jaar herbenoemd. De huurderscommissarissen laten zich regelmatig informeren over de aard van de klachten. Het reglement klachten- en geschillencommissie zijn beschikbaar via de website van SOR.

Toezicht op belanghebbendendialoog

Legitimiteit en maatschappelijk presteren vragen om een duidelijke dialoog met belanghebbenden. SOR is daarom als organisatie in het maatschappelijk middenveld regelmatig in gesprek met:

- klanten (huurdersplatform, bewonerscommissies, ambassadeurs en individuele huurders);
- overheid (college van B&W, gemeenteraad, raadsfracties en ambtenaren);
- zorg- en welzijnsorganisaties;
- marktpartijen;
- collega-corporaties;
- politie.

Tijdens de RvC-themadag 'bijzondere verbindingen, bijzondere ontmoetingen' op 18 september heeft de RvC nader kennism gemaakt met verschillende stakeholders. Interne medewerkers en externe relaties gaven die dag toelichting op thema's zoals samenwerking, participatie, duurzaamheid en veiligheid, nieuwe woonconcepten en kunst in gebouwen en de gebouwde omgeving.

Huurdersplatform (HPF)

Naast het contact dat de huurderscommissarissen hebben met Huurdersplatform, is er in 2020 één speciale bijeenkomst geweest met Huurdersplatform. In deze bijeenkomst op 11 november hebben de nieuwe leden van de RvC nader kennis gemaakt met Huurdersplatform. Er is onder andere gesproken over samenwerking, digitaal overleggen, betaalbaarheid en nieuwe woonvormen en de rollen van de RvC. Hoewel corona de fysieke contact-momenten heeft bemoeilijkt, wordt de samenwerking als positief ervaren. Het idee om jaarlijks een brainstorm te houden met Huurdersplatform wordt nader uitgewerkt door de huurderscommissarissen.

Ondernemingsraad

Eenmaal per jaar overlegt de RvC met de ondernemingsraad. In 2020 heeft dit overleg op 24 juni plaatsgevonden. Tijdens dit overleg hebben de nieuwe leden van de OR en de RvC nader kennisgemaakt en is door zowel de OR als de RvC teruggeblikt op het eerste half jaar. Er is gesproken over de coronacrisis, het functioneren van de directeur-bestuurder en het MT en het werken in coronatijd. De OR is erg tevreden met de directeur-bestuurder en ziet de organisatie zich doorontwikkelen van alleen een verhuurder naar een verhuurder met excellente dienstverlening. De OR kenmerkt het handelen van de directeur-bestuurder als energiek, inspirerend en betrokken.

3.2.4 Toezicht op risicobeheersing

Het afgelopen jaar is nader ingezoomd op risicomanagement van zorgvastgoed. Op 24 juni heeft een verdiepende brainstorm plaatsgevonden waarbij de opzet van de huidige zorgvastgoedrapportages is besproken en ook enkele trends, zoals de dalende verblijfsduur van ouderen in zorgcomplexen en de mogelijke risico's die hiermee gepaard gaan. Op 16 december heeft dit een vervolg gekregen met de bespreking van de uitkomsten van een verkenning die door financieel adviesbureau CFO Capabel is uitgevoerd. Het traject krijgt een vervolg in 2021.

Risicobeheersing is ook standaard onderdeel van de kwartaalrapportage.

3.2.5 Toezicht op verbindingen

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. De SOR kent vanuit historische ontwikkelingen een viertal verbindingen, te weten SOR Holding B.V., SOR Vastgoedontwikkeling B.V., SOR Senior-Village B.V., SOR Voordeban B.V. Alle verbindingen zijn inmiddels slapend. Door de eenheid van aandeelhouder en leiding is de risicobeheersing gelijk aan die in de Toegelaten Instelling (T.I.).

Vereniging van Eigenaren

SOR neemt als mede-eigenaar deel in één vereniging van eigenaren met appartementsrechten, te weten Marthalaan/Othelloweg. SOR is hiernaast nog in andere verenigingen van eigenaren actief in verband met gemeenschappelijke gebouwdelen of buitenruimte Dit is het geval is bij Stadsplein, Buitenban en de Gravin.

Maaskoepel

SOR is aangesloten bij de Maaskoepel, federatie van woningcorporaties in de regio Rotterdam-Rijnmond. De federatie behartigt de belangen van de woningcorporaties op

regionaal niveau. De directeur-bestuurder vertegenwoordigt SOR in de Federatieraad. Via het lidmaatschap van Maaskoepel is SOR ook partner in de woonruimteverdeling binnen de regio (Woonnet Rijnmond).

Aedes

SOR is lid van Aedes, brancheorganisatie van woningcorporaties. Aedes behartigt de belangen van hun leden en geeft advies en informatie aangaande de volkshuisvesting.

3.2.6 Opdrachtgeverschap externe accountant

Met de goedkeuring van het jaarverslag en de jaarrekening 2019 is er dit verslagjaar conform Governancecode een einde gekomen aan de maximale samenwerkingsperiode van tien jaar.

Met de aanpassing per 1 januari 2020 dat corporaties met meer dan 5.000 verhuureenheden kwalificeren als organisatie van openbaar belang (OOB) zijn de eisen aan de controlerend accountant verhoogd. In de vergadering van 18 december 2019 en 12 februari 2020 is de Raad van Commissarissen geïnformeerd over de te nemen stappen om een nieuwe externe accountant te benoemen. Hierbij zijn het proces, de selectiecommissie en de selectiecriteria nader benoemd.

De offertes en offertepresentaties zijn aan de hand van de vooraf opgestelde selectiecriteria gewaardeerd, waarna de selectiecommissie advies heeft uitgebracht aan de RvC. De RvC heeft het advies van de selectiecommissie gevolgd en heeft Mazars Accountants N.V. benoemd als accountant voor de komende vier jaar.

De auditcommissie en RvC hebben in 2020 met de externe accountant het auditplan voor de controle van de jaarrekening 2020 besproken. De naar aanleiding van de interimcontrole opgestelde managementletter is in december 2020 met de accountant besproken.

3.3 Verslag vanuit werkgeversrol

3.3.1 Invulling werkgeversrol voor bestuur

De RvC is verantwoordelijk voor een goed bestuur. Het bestuur van SOR bestaat uit één directeur-bestuurder: de heer E.H. Najja. In 2020 is de samenstelling van het bestuur niet gewijzigd.

3.3.2 Beoordelingskader en beoordeling

De RvC geeft actief invulling aan zijn werkgeversfunctie. 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 directeur-bestuurder en bereidt de besluitvorming van de RvC daaromtrent voor.

In 2020 heeft op 24 juni het beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurder plaatsgevonden door de remuneratiecommissie. In 2020 bestond de remuneratiecommissie aanvankelijk uit S. Fleischeuer en H.M.A. van Duin. In de vergadering van 13 mei heeft de RvC ingestemd met de toetreding van T.J.M. Bank tot de remuneratiecommissie als

opvolger van H.M.A. van Duin, i.v.m. haar terugtreden als commissaris. In dit gesprek zijn de doelstellingen en voortgang besproken, met een positief oordeel van de RvC. Daarnaast is gesproken over de in 2015 gesloten arbeidsovereenkomst met de directeur-bestuurder en is voorgesteld deze op onderdelen aan te passen. Dit heeft in het najaar van 2020 zijn beslag gekregen.

3.3.3 WNT-verantwoording

De WNT is van toepassing op SOR. Het voor SOR toepasselijke bezoldigingsmaximum betreft bezoldigingsklasse G. De bezoldiging van de heer E.H. Najja bedraagt in 2020 €189.000.

Bezoldiging leidinggevende topfunctionaris	
Naam	E.H. Najja
Functie	Directeur-bestuurder
Duur dienstverband	vast
Omvang dienstverband	1
Dienstbetrekking	ja
Beloning	€ 164.637,52
Beloning betaalbaar op termijn (pensioen)	€ 24.363,48
Totaal bezoldiging	€ 189.000,00

De bestuurder bekleedt geen nevenfuncties naast zijn rol als directeur-bestuurder.

3.3.4 Aandelen, leningen, garanties

In 2020 zijn aan het bestuur geen aandelen, leningen of garanties verstrekt.

3.3.5 Organisatiecultuur en integriteit

De directeur-bestuurder besteedde in 2020 veel aandacht aan de cultuur en integriteit van de organisatie. In mei 2020 is het eerder opgestelde dienstverleningsconcept door het managementteam vastgesteld. De doelstellingen zijn opgenomen in de visie op dienstverlening. SOR hecht waarde aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Naast persoonlijk opleidingsbudget, het volgen van beroepsgerichte opleidingen, worden er ook regelmatig interne opleidingen/trainingen verzorgd. Afgelopen jaar namen alle medewerkers deel aan een vierdaagse training Persoonlijk Leiderschap. Cultuur en integriteit blijven ook komend jaar belangrijke onderwerpen.



Receptie van Te Hoogerbrugge

3.4 Verslag vanuit de rol als klankbord

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 directeur-bestuurder. Deze kennisdeling vindt plaats tijdens gezamenlijke en bilaterale overleggen. Zowel de RvC als de directeur-bestuurder waarderen de wederzijdse openheid in de klankbordgesprekken. Deze gesprekken vormen een gezamenlijke inzet op de koers van SOR als excellente ouderenhuisvester.

3.5 Over de Raad van Commissarissen

3.5.1 Profielschets

De RvC werkt met een profielschets. In deze profielschets staan de taak- en kwaliteitseisen waar de RvC en de individuele leden aan moeten voldoen. Deze kwaliteitseisen vormen de basis op grond waarvan de leden van de RvC geworven worden.

De vereiste competenties liggen op de gebieden:

- governance;
- volkshuisvesting;
- vastgoedontwikkeling en -beheer;
- financiën en control;
- juridische zaken.

Aanvullend op de wettelijke geschiktheidseisen wordt van de RvC-leden van SOR verwacht dat ze op de volgende zes terreinen over brede generalistische kennis beschikken:

- financiën;
- management en bestuur;
- bouwen, wonen en projectontwikkeling;
- zorg en welzijn;
- marketing en consumentenvoorkeuren;
- wet- en regelgeving.

De RvC bestaat uit vijf leden. Bij een omvang van vijf leden, dienen twee van de vijf leden op voordracht van het Huurdersplatform gekozen te worden. In 2020 waren dat in de huidige samenstelling mevrouw D. Strörmann en de heer. T.J.M. Bank.

3.5.2 Benoemingen

In 2020 hebben we van twee commissarissen afscheid genomen. Mevrouw H.M.A. van Duin en mevrouw J.M. Kremer hebben na hun tweede termijn de RvC per 15 mei 2020 verlaten. Per 1 januari 2020 is de heer E.A. Dijkstra toegetreden tot de RvC. Per 13 mei 2020 is mevrouw R.W.M. den Teuling toegetreden tot de RvC. In verband met de coronacrisis volgen zij het inwerkprogramma iets later dan gebruikelijk. De heer T. Bank is per 9 juni 2020 herbenoemd voor zijn tweede termijn als commissaris.

3.5.3 Samenstelling van de RvC

De samenstelling van de RvC zag er in 2020 als volgt uit:

Commissaris	Benoemd	Einde periode	Herbenoembaar	Auditcommissie	Selectie- en remuneratiecommissie
Drs. S. Fleischeuer (voorzitter) (1954)	30-6-2019	30-6-2023 2e termijn	Nee	-	Lid
Drs. H.M.A. van Duin MRE (vice-voorzitter) (1958)	15-5-2012	15-5-2020 2e termijn	Nee	Voorzitter	Lid
Drs. T.J.M. Bank (huurderszetel) (1960)	9-6-2016	9-6-2024 2e termijn	Nee	-	Lid
J.M. Kremer MBA RC (1970)	15-5-2012	15-5-2020 2e termijn	Nee	Lid	-
Mr. Drs. D. Strörmann (vicevoorzitter, huurderszetel) (1957)	26-2-2017	26-2-2021 1e termijn	Ja	Voorzitter	Lid (voor werving nieuwe commissarissen)
E. A. Dijkstra MRE MRICS (1962)	1-1-2020	1-1-2024 1e termijn	Ja	Lid	-
Mr. Ing. R.W.M. den Teuling (1965)	13-5-2020	13-5-2024 1e termijn	Ja	-	-

Commissaris	Deskundigheidsprofiel	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Drs. S. Fleischeuer	Management en bestuur, bouwen en wonen	Interim Directeur Stedelijke Ontwikkeling en Economie, Gemeente Utrecht	<ul style="list-style-type: none"> - Afdelingsvoorzitter PvdA Rotterdam - Commissaris bij B.V. Wijkontwikkelingsmaatschappij Tilburg De Werkplaats - Bestuurder van Plan F B.V. - Secretaris van Stichting AVL Mundo - Penningmeester van Stichting ToonZaal
Drs. H.M.A. van Duin MRE	Management en bestuur, bouwen en wonen, projectontwikkeling	Afdelingshoofd gebiedsontwikkeling gemeente Almere	<ul style="list-style-type: none"> - Lid RvC woningcorporatie Bo-Ex - Lid RvC OVO
Drs. T.J.M. Bank	Management en bestuur, zorg en welzijn	Bestuurder Stichting Boogh	<ul style="list-style-type: none"> - Lid RvT Quarijn ouderenzorg Wijk bij Duurstede, lid auditcommissie.
J.M. Kremer MBA RC	Management en bestuur, financiën, bouwen en wonen, zorg en welzijn	Directeur Finance en control De Forensische zorgspecialisten	<ul style="list-style-type: none"> - Deelnemer Vastgoed Kennisnetwerk Zorg
Mr. Drs. D. Strörmann	Management en bestuur, bestuursrecht, arbeidsrecht, huurrecht	Advocaat en MFN-register mediator bij KMS-advocaten	<ul style="list-style-type: none"> - Vanaf 1-1-2018 bestuurslid Stichting Kwaliteit Mediators in Rotterdam - Bestuurder van Stichting Maatwerkmediator
E. A. Dijkstra MRE MRICS	Management en bestuur, financiën, bouwen en wonen	Partner bij RealReturn en directeur/eigenaar DijkRaad	<ul style="list-style-type: none"> - Lid van Raad van Commissarissen en lid Audit Commissie bij Rentree te Deventer; vanaf september 2020. - Lid van Raad van Commissarissen en lid Audit Commissie bij Zorgpartners Midden-Holland te Gouda - Vice-Voorzitter van Raad van Commissarissen en lid Audit Commissie bij GroenWest te Woerden.
Mr. Ing. R.W.M. den Teuling	Management en bestuur, financiën, bouwen en wonen	Eigenaar Tema Consulting B.V	<ul style="list-style-type: none"> - Lid van het bestuur, mede-oprichter van de Stichting Bouw voor Bouw, fondsenwerving voor (gezondheids)projecten in ontwikkelingslanden, vanaf 2004 - Lid van de Raad van Toezicht, Zuylen, Stichting begraafplaatsen en crematoria voor westelijk Noord Brabant, vanaf 1 januari 2009. - Secretaris van Stichting Bijna Thuis Huis Oosterhout

3.5.4 Functioneren van de Raad

Integriteit en onafhankelijkheid

In 2020 zijn geen schendingen van integriteit gemeld. De leden van de RvC verklaren expliciet als RvC en als elk lid afzonderlijk dat zij bij hun functioneren de regels van integriteit, zoals opgenomen in de Governancecode, toepassen. Zij zijn dus volledig onafhankelijk in hun handelen. Mogelijk strijdige belangen worden door de leden van de RvC gemeld in de vergaderingen. De directeur-bestuurder meldt tegenstrijdige belangen bij de voorzitter van de RvC. In 2020 deden zich bij de besluitvorming door de RvC geen onverenigbaarheden voor.

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. Er hebben zich in 2020 geen zaken voorgedaan die vallen onder de meldingsplicht voor de Raden van Commissarissen aan de Aw, zoals vastgelegd in de Woningwet.

Informatievoorziening

De RvC baseert zijn oordeel mede op informatie van verschillende bronnen. De directeur-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. Over de uitvoering van het reglement inzake het financieel beleid en beheersing risico's wordt in de kwartaalrapportages gerapporteerd. Relevante stakeholders voor informatievoorziening aan de RvC, binnen en buiten de organisatie, zijn: de concern controller, de accountant, het WSW en de Aw. Ook de gesprekken van de RvC met het Huurdersplatform en de Ondernemingsraad zijn voor de RvC belangrijk om informatie te krijgen over het functioneren van de organisatie en de directeur-bestuurder. Ook in 2020 heeft de RvC met het MT op informele wijze een propertytour gehouden, waarbij ook is gesproken met verschillende externe stakeholders.

Introductieprogramma

Voor nieuwe leden van de RvC is een introductieprogramma beschikbaar.

Zelfevaluatie

Elk jaar dient de Raad conform de Governancecode het eigen functioneren (in termen van effectiviteit) en dat van de individuele leden van de Raad te evalueren. Eens per twee jaar dient dit te gebeuren onder onafhankelijke externe begeleiding.

Naast een evaluatie over het functioneren van de commissarissen onderling en individueel, gaat de evaluatie ook over de interactie met de bestuurder en de relatie met de omgeving. De interactie met de directeur-bestuurder betreft met name de verschillende rollen die commissarissen en directeur-bestuurder ten opzichte van elkaar hebben, welk feitelijk gedrag van de directeur-bestuurder en de commissarissen daarbij wenselijk is en welk gedrag in de praktijk wordt waargenomen. Bij de relatie met de omgeving gaat het om de wijze waarop de Raad en de directeur-bestuurder verantwoording afleggen jegens belanghebbenden en of de beelden en verwachtingen van belanghebbenden aansluiten bij die van directeur-bestuurder en commissarissen.

In verband met corona en de nadrukkelijke voorkeur de Zelfevaluatie tijdens een fysieke bijeenkomst te laten plaatsvinden, heeft de Zelfevaluatie met externe begeleiding nog niet plaatsgevonden. Het streven is deze begin 2021¹ te laten plaatsvinden. De uitkomsten van de vorige Zelfevaluatie zijn begin 2020 besproken en hebben niet geleid tot urgente acties.

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. 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 behaalde PE-punten per RvC-lid weergegeven.

RvC leden SOR	Behaalde PE-punten in 2017	Behaalde PE-punten in 2018	Behaalde PE-punten in 2019	Behaalde PE-punten in 2020
S. Fleischeuer	6	5	5	5
H.M.A. van Duin	6	5	2	-
J.M. Kremer	3	9	8	-
T.J.M. Bank	7	13	6	3
D. Strörmann	11	2	13	9
E.A. Dijkstra	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	8
R.W.M. den Teuling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-

Bezoldiging

Bij SOR was de bezoldiging over 2020 voor een RvC-lid € 14.550 en voor de RvC-voorzitter € 21.800. De bezoldiging vindt plaats volgens de Maxima beroepsregel 2020 van de Vereniging voor Toezichthouders (VTW). Deze regeling is algemeen geldend en bindend voor alle leden van de Vereniging voor Toezichthouders.

De RvC onderschrijft de uitgangspunten die in de beroepsregel worden gehanteerd, waaronder gepaste terughoudendheid die een RvC dient te betrachten bij het vaststellen van de hoogte van zijn eigen bezoldiging. Soberheid en doelmatigheid zijn gepast vanwege de publieke taak van SOR. De maximale bezoldiging die de beroepsregeling hanteert ligt onder de maximale bezoldiging die op basis van de wettelijke bepalingen van de WNT2 wordt voorgeschreven.

RvC leden SOR	Termijn functie	Bezoldiging
S. Fleischeuer (voorzitter)	01/01 – 31/12	€ 21.800,00
H.M.A. van Duin	01/01 – 15/05	€ 5.327,05
J.M. Kremer	01/01 – 15/05	€ 5.456,26
T.J.M. Bank	01/01 – 31/12	€ 14.550,00
D. Strörmann	01/01 – 31/12	€ 14.550,00
E.A. Dijkstra	01/01 – 31/12	€ 14.550,00
R.W.M. den Teuling	13/05 – 31/12	€ 7.250,00

¹ Deze heeft op 18 februari 2021 plaatsgevonden.

3.5.5 Vergaderingen in 2020

In 2020 vonden zeven formele vergaderingen plaats van de RvC. Hierbij was iedere keer sprake van het vereiste quorum. Geen van de commissarissen is frequent afwezig geweest. Tijdens twee van deze vergaderingen is de accountant aangesloten.

Een overzicht van de belangrijkste besluiten en vaststellingen van de RvC:

- Jaarstukken 2019
- Jaarplan en begroting 2021
- MJB 2021-2025
- Huurverhoging 2020
- Prestatieafspraken
- Treasury jaarplan 2021
- Benoeming mevrouw R.W.M. den Teuling als commissaris
- Herbenoeming van de heer T. Bank

De volgende belangrijke rapportages zijn besproken:

- Governancecode 2020
- Managementletter
- Kwartaalrapportages
- Corona scenario-analyse
- Zorgvastgoedrapportages en marktmonitor
- Aedes benchmark

Ter meningsvorming zijn onder andere de volgende onderwerpen geagendeerd:

- Auditplan
- Risicomanagement van zorgvastgoed
- Wensportefeuille

Tot slot

Namens alle leden van de RvC van SOR spreek ik de waardering uit over de inzet van alle medewerkers, het Huurdersplatform en andere betrokkenen.

Drs. S. Fleischeuer (voorzitter)

Rotterdam, 12 mei 2021

4

Dienstverlening

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.

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. Conform het Convenant Huisvesting Bijzondere Doelgroepen geven wij samen met onze maatschappelijke partners invulling aan deze opgave. 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 houden wij nadrukkelijk rekening met de dynamiek en leefbaarheid in buurten, wijken en gebouwen. In 2020 hebben er in het teken van dit convenant 13 toewijzingen plaatsgevonden. In 2020 zijn wij ook samen met Antes en gemeente Rotterdam op zoek gegaan naar een locatie voor de herhuisvesting van 34 intramurale cliënten van Antes. Hierbij wordt ook samengewerkt met de wijkagent en de gebiedsorganisatie.

We zetten verschillende vormen van communicatie en dienstverlening in. Belangrijk is de rol die bewoners spelen in de communicatie en dienstverlening in onze woongebouwen. In de rol van ambassadeurs zijn er vele bewoners die ondersteunen. Een ambassadeur is een bewoner van SOR die zijn of haar eigen talent, kennis en ervaring inzet voor een ander. Een bevlogen iemand die acteert vanuit zijn of haar hart en iets wil betekenen voor de ander en de omgeving.

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. In 2020 is de geactualiseerde Verordening Woonruimtebemiddeling 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.

Eerder startten wij al onze samenwerking met Woonz.nl. 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. Samen met Maaskoepel, de overkoepelende organisatie van woningcorporaties in de regio Rotterdam, zijn we in 2020 gestart aan een traject dat het platform woonnetrijnmond.nl voor woningzoekenden duidelijker, overzichtelijker en gebruiksvriendelijker moet maken. Dit traject krijgt in 2021 een vervolg, waarbij ook een klankbordgroep met ouderen wordt ingesteld.

4.2 Beschikbaarheid

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

Verdeling vastgoedportefeuille naar productmarktcombinatie 2020				
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 (en met) 432,51	309	6%
> 432,51 en ≤ 619,01	2007	38%
> 619,01 en ≤ 737,14	1229	23%
> 737,14	1688	32%
Totaal	5.233	100%

Aantal woningen naar gemeente						
Gemeente	≤ 432,51	> 432,51 - ≤ 619,01	>619,01 - ≤ 737,14	>737,14	Totaal	%
Brielle	0	33	52	208	293	6%
Hoeksche Waard	0	0	57	116	173	3%
Krimpen a/d IJssel	0	2	50	105	157	3%
Nissewaard	0	0	11	60	71	1%
Rotterdam	309	1961	1048	1069	4387	84%
Westvoorne	0	11	11	130	152	3%
Totaal	309	2007	1229	1688	5233	100%

4.3 Betaalbaarheid

We zijn verplicht passend toe te wijzen. Van de huishoudens met een inkomen onder de huurtoeslaggrens moet minimaal 95% een woning betrekken met een huurprijs lager dan de aftoppingsgrens. Hiernaast zijn we verplicht om op inkomen toe te wijzen. Tenminste 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen moet worden toegewezen aan de EU-doelgroep. In de onderstaande tabel zijn de verhuurresultaten 2020 weergegeven.

Verhuurresultaten 2020				
Huishouden leeftijd / jaarinkomen				Totaal
	≤ 432,51	432,51 - 619,01	> 619,01	
1-persoonshuishouden				
< AOW leeftijd / ≤ 23.225	7	36	30	73
< AOW leeftijd / > 23.225	0	4	79	83
≥ AOW leeftijd / ≤ 23.175	0	20	44	64
≥ AOW leeftijd / > 23.175	0	0	87	87
Totaal 1-persoons h.h.	7	60	240	307
2-persoonshuishouden				
< AOW leeftijd / ≤ 31.550	0	3	3	6
< AOW leeftijd / > 31.550	0	0	19	19
≥ AOW leeftijd / ≤ 31.475	0	3	19	22
≥ AOW leeftijd / > 31.475	0	0	71	71
Totaal 2-persoons h.h.	0	6	112	118
Totaal aantal verhuringen	7	66	352	425

De verhuringen in 2020 waren 99,5% passend volgens de wettelijke regels van het 'passend toewijzen'. In 2020 voldoen we voor 100% aan de EU-toewijzingen in de 80-10-10 regel.

De mutatiegraad is in 2020 licht gedaald ten opzichte van 2019, van 8,78% naar 8,52%. In 2020 hebben we waar mogelijk het verhuurproces aangepast in lijn met de aangescherpte overheidsmaatregelen vanwege de epidemie. Vanwege de coronacrisis waren er veelal geen groepsbezoeken mogelijk. De reguliere leegstand voor zelfstandige huurwoningen bedroeg per eind 2020 0,61%.

Huurverhoging 2020

Wij hechten veel waarde aan voldoende beschikbare en betaalbare woningen. Tegelijkertijd wordt van SOR verwacht alles in werking te stellen ten behoeve van een spoedig financieel herstel. In 2020 bedroeg de maximale huursomontwikkeling inflatie (2,6%). Onder specifieke voorwaarden is het mogelijk om een extra bandbreedte van maximaal één procent af te spreken bovenop de huursomontwikkeling. In het kader van ons financieel herstel hebben wij gebruik gemaakt van deze extra ruimte. Lokale partijen hebben hier afspraken over gemaakt en die hebben wij vastgelegd in onze prestatieafspraken. We hebben deze ruimte echter niet maximaal benut. Wij hebben een huursomstijging gerealiseerd van 2,95%. We hebben verschillende scenario's doorgerekend waarbij we onder andere rekening hebben gehouden met de indexatie

van het inkomen, verschillen in inkomens, huurprijssegmenten, het vrijgeven van de huurtoeslaggrens, de verrekening van huurtoeslag, netto-woonlasten en het effectieve procentuele effect op de huurstijging in relatie tot de globale inkomensontwikkeling (AOW en/of pensioen). Dit heeft geleid tot een generieke huurverhoging voor daeb van 3%. Voor niet-daeb is er een onderscheid gemaakt in huurders met een huurcontract van voor 1 juli 2011 met een vastgelegde huurstijging van inflatie (2,6%) en huurders met een contract dat is afgesloten na 30 juni 2011. Voor de laatste groep is een marktconforme huurverhoging vastgesteld van 3,6% (inflatie+1%).

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 2020 hebben we in het kader van dit vangnet elf keer de rekenhuur op verzoek van de huurder aangepast zodat deze huurtoeslag kan aanvragen. We kregen in 2020 extra verzoeken binnen omdat regels rondom het inkomen waarmee je voor huurtoeslag in aanmerking komt versoepeld zijn. Zo waren er huurders die in 2019 op basis van hun inkomen niet in aanmerking kwamen en in 2020 opeens wel. Deze verzoeken zijn allemaal toegekend.

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 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 kijken we waar we elkaar kunnen versterken. Zo hebben we in 2020 de landelijke campagne "kom jij eruit" waarbij ook de gemeente Rotterdam was aangehaakt via onze communicatie ondersteund.

Huurachterstanden

Onze persoonlijke aanpak bij huurachterstanden hebben we in 2020 verder voortgezet. Binnen één maand hebben we helderheid over het betaalprobleem van de huurder. Huurders met betalingsproblemen brengen we op een persoonlijke, veilige en snelle manier met hulpverleners in contact. Met 73 huishoudens hebben we een betalingsregeling getroffen. In 2020 vonden 5 huisuitzettingen plaats.

4.4 Kwaliteit van ons vastgoed

SOR wil kwalitatief goede woningen bieden, afgestemd op het huurprijsniveau en de wensen van haar huurders. Hiertoe doorlopen wij periodiek onze vastgoedcyclus waarbij we onder andere stilstaan bij onze ondernemingsdoelstellingen, het opstellen van ons portefeuilleplan, onze complexstrategieën en complexbeheerplannen.

Nieuwbouw

Er is in 2020 geen nieuwbouw toegevoegd.

Sloopprojecten

Er waren in 2020 geen sloopprojecten.

Transformatie

In 2020 zijn hebben met het oog op transformatie van vastgoed de volgende activiteiten plaatsgevonden:

- In Boekholt in Rotterdam Ommoord is het transformatieproject gestart waarbij de begane grond en 1e verdieping worden omgebouwd naar 30 zelfstandig te verhuren daeb-woningen. Onderdeel van de transformatie is ook de realisatie van een scootmobielstalling en een upgrade van de hoofdentree.
- Voor het Catharina Gasthuis in Brielle zijn de bouwvoorbereidingen getroffen voor de transformatie van het verzorgingstehuis met 81 kamers naar 55 verpleegplaatsen die worden verhuurd op basis van de nhc-vergoeding (normatieve huisvestingscomponent).

Renovatie, groot onderhoud en/of verduurzaming

In woongebouw Borghave (235 woningen) hebben we de werkzaamheden met betrekking tot het vervangen van enkel glas naar HR++ in combinatie met het plaatsen van isolerende borstweringen afgerond. Naast verduurzaming is regulier planmatig onderhoud uitgevoerd conform de meerjarenonderhoudsbegroting.

Bij de Hoeksteen is ook de isolatie van het dak opgewaardeerd. Voor het eerst hebben we witte dakbedekking toegepast, hetgeen een positieve invloed heeft op de temperatuur van de onderliggende woningen.



Groot onderhoud Borghave, nieuwe scootmobielruimte de Hoeksteen en opening healing-art wand De Nieuwe Plantage

Bij Leemgaarde zijn in 2020 de collectieve ketels vervangen. Bij vier andere complexen (287 woningen) hebben we de individuele HR-ketels vervangen.

In woongebouw Siloam zijn we een onderzoek gestart naar de gevelbeplating.

Veiligheid

In 2020 hebben we een start gemaakt met ons brede veiligheidsprogramma. Het veiligheidsprogramma richt zich op de fysieke veiligheid van en in ons vastgoed, beheer en onze bewoners. Het programma krijgt in 2022 een vervolg.

Onze doelstelling om in al onze woongebouwen de woningen te voorzien van het Politie Keurmerk Veilig Wonen (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. Het keurmerk is 10 jaar geldig. In 2020 heeft alleen herkeuring plaatsgevonden. Het betrof acht woongebouwen (934 woningen).

In gebouw Zonnehove is een belevingswoning brandveiligheid ingericht waar voorlichting kan worden gegeven door de Veiligheidsregio.

Duurzaamheid

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. De stand van de gemiddelde Ei is eind 2020 1,4.

De trend in Nederland is om de woningen van het gas te halen. Als corporatie kunnen wij daar een voorttrekkende rol in nemen. SOR wil naar draagkracht bijdragen. We hanteren hierbij de volgende strategische uitgangspunten:

- 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.

Verkoop grondposities

Het transport van de grondpositie locatie Middenbaan-Noord 47 in Hoogvliet heeft in 2020 plaatsgevonden.

4.5 Sociale kwaliteit

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 sfeer prettig is, waar mogelijkheden voor vrijetijdsbesteding zijn, en waar bewoners actief kunnen blijven en anderen kunnen ontmoeten.

Excellente dienstverlening draagt bij aan de intrinsieke betekenis van wonen, welzijn en zorg en uit zich in de betrokkenheid en betrouwbaarheid van de dienstverlener. 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. Excellente dienstverlening is vraaggestuurde interactie en verschilt hiermee voor SOR van communicatie. We hanteren vier uitgangspunten die aansluiten op onze kernwaarden:

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

We streven ernaar onze dienstverlening continu te verbeteren. Hiervoor maken we gebruik van de KWH-metingen als instrument. De KWH-metingen worden maandelijks gedaan. De cijfers laten zien dat de scores van SOR veelal boven het landelijk gemiddelde liggen.

Meetpunten	KWH-score SOR 2020	Landelijke score
Totaal	7,9	7,7
Algemene dienstverlening	7,3	7,3
Woning zoeken	8,2	7,8
Nieuwe woning	8,4	7,8
Huur opzeggen	8,3	8,0
Reparatieverzoek	8,1	7,9
Planmatig onderhoud	7,5	7,6

Klachten- en geschillencommissie

Zijn huurders onverhoopt toch niet tevreden met onze dienstverlening dan kunnen zij in veel gevallen terecht bij de onafhankelijke klachtencommissie van SOR. Deze klachtencommissie bestaat uit drie onafhankelijke leden.

Deze commissie bestond gedurende het verslagjaar uit:

- Dhr. J. Sens (vervanger van ing. H.J.B. Nap per 13 mei 2020 en benoemd op voordracht van de overige twee leden)
- Mr. M. van Seventer (herbenoemd per 13 mei 2020)
- Mr. Drs. C.J.M. Stubenrouch (herbenoemd per 13 mei 2020)

Is de klacht in behandeling bij de rechter, de Huurcommissie, de regionale Bezwarencommissie Huisvesting of een vergelijkbare instantie? Dan houdt de klachtencommissie zich afzijdig. In het Reglement klachten- en geschillencommissie SOR staat precies welke klachten niet bij de onafhankelijke klachtencommissie thuishoren. Het reglement is gepubliceerd op onze website.

De commissie brengt jaarlijks voor 1 maart verslag uit over haar werkzaamheden in het voorgaande kalenderjaar, aan het bestuur, het Huurdersplatform en de Raad van Commissarissen. In 2020 zijn er 4 cases besproken:

1. Kwestie aanbrengen aanrechtblad. Zaak uiteindelijk door klager ingetrokken.
2. Klacht over onveilig wonen (stalling scootmobielen). Advies van de commissie om het beleid aan te scherpen. Maakt onderdeel uit van ons in 2020 opgestelde projectplan Veilig Wonen.
3. Klacht over kleurstelling buitenzonwering. In behandeling.
4. Opvolging van klachtbehandeling. Maakt onderdeel uit van ons in 2020 gestart project rond klachtenmanagement.

Woonzorgconcepten

Samen met maatschappelijke partners zochten wij in 2020 naar tussenvoorzieningen die het langer zelfstandig wonen voor ouderen faciliteren. Op verschillende locaties in Rotterdam, zoals Crooswijk, Prinsenland en IJsselmonde, verkennen we samen met bewoners, zorg- en welzijnspartijen, collega-corporaties en gemeente Rotterdam de mogelijkheden.



De woongroep als woontrend

SOR HEEFT DÉ LOCATIE VOOR UW WOONGROEP
Heeft u een idee voor een woongroep? Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam stelt een locatie in Rotterdam, Onmoord beschikbaar.

Schrijf u nu in op: sor.nl/woongroep

De woongroep is populairder dan ooit. Steeds meer mensen kiezen ervoor hun woonruimte te delen, elkaar te helpen en samen te genieten van het leven. In 2020 lanceerde SOR een prijsvraag die inspeelt op deze woontrend. Groepen die het fijn en belangrijk vinden om hun leefomgeving samen te delen, maken kans op een plek in het woongebouw 'Boekholt' in Rotterdam-Ommoord. Het gaat om 30 appartementen en diverse algemene ruimten, waaronder een royale gezamenlijke huiskamer die grenst aan een grote tuin. Groepen met serieuze interesse kunnen een plan indienen en aangeven waarom juist zij moeten winnen. Een jury buigt zich over de inzendingen. De beste drie ideeën mogen zich presenteren. De winnende woongroep wordt in 2021 betrokken bij de inrichting en kan het pand daadwerkelijk gaan bewonen.

Bewoners- en activiteitencommissies

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

We stimuleren deze bewonersgroepen mee te denken over oplossingen voor leefbaarheidsvraagstukken. Dit gebeurt op verschillende manieren. Zo zijn bewoners deelnemer van het planteam bij groot onderhoud en renovatieprojecten. Bewonerscommissies zijn in zo'n planteam al vanaf een vroege fase bij een vastgoedproject betrokken en worden meegenomen in de keuzes die we maken.

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 bieden we ondersteuning.

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 het woonplezier in de gebouwen te vergroten. Daar bieden wij graag ruimte voor. Zo werken we samen aan het verstevigen van woongemeenschappen.

Bewoners worden zo steeds vaker een ambassadeur, een bewoner die zijn kennis, ervaring en talenten inzet voor andere bewoners. Het ambassadeurschap is een informele vorm van bewonersparticipatie en geeft energie, is leuk en betekenisvol.

SOR Burendag

Gezellige activiteiten organiseren en ontmoeting tussen bewoners tot stand brengen. Onze bewonerscommissies zijn er meestal het hele jaar mee bezig. Eén dag per jaar leent zich hiervoor bij uitstek: SOR Burendag. Veel bewoners lieten zich in dit verslagjaar van hun creatieve kant zien. Zij wisten met inachtneming van de coronamaatregelen toch iets leuks te organiseren voor de medebewoners van hun woongebouw. Zo konden bewoners op verschillende locaties genieten van gezang, muziek en uiteraard iets lekkers. De Burendagtroffee ging in 2020 naar de commissies van Gerrit de Koker (Rotterdam-Kralingen) en van de Plussenburgh (Rotterdam-IJsselmonde)

Bedankdag

Vrijwilligers leveren een belangrijke bijdrage aan het thuisgevoel. Jaarlijks staan wij daarom stil bij hun inzet. Helaas was het dit jaar vanwege door Coronacrisis niet



Activiteiten tijdens de corona-pandemie

mogelijk een Bedankdag te houden. Alle commissieleden en ambassadeurs hebben een vrijkaart ontvangen voor Diergaarde Blijdorp.

Leefbaarheid

Het thuisgevoel wordt mede bepaald door de leefbaarheid in een woongebouw en de directe woonomgeving. Daarom hebben we ook in 2020 weer de succesvolle participatievorm 'Van wens naar werkelijkheid' ingezet.

In 2020 zijn er 23 wensen ingestuurd uit 19 verschillende complexen. 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 2020 zijn uiteindelijk in 16 complexen de wensen werkelijkheid geworden.

4.6 Maatschappelijke samenwerking

Samen met anderen werken we op gavegericht aan de ouderenhuisvesting van vandaag en morgen. Hierbij is ons uitgangspunt dat we samen met maatschappelijke partners iets bereiken dat meer is dan de som der delen. Dat we samen toegevoegde waarde creëren die geen van de partijen afzonderlijk had kunnen behalen. Hierbij hebben wij oog voor verschillende belanghebbenden zoals bijvoorbeeld onze huurders, collega-corporaties, Maaskoepel, de gemeenten Brielle, Hoeksche Waard, Krimpen aan den IJssel, Nissewaard, Rotterdam en Westvoorne en zorg- en welzijnspartijen.

Biedingen en prestatieafspraken

In 2020 heeft SOR biedingen gedaan aan de vijf randgemeenten (Brielle, Nissewaard, Hoeksche Waard, Krimpen aan den IJssel en Westvoorne). De biedingen zijn in overleg met het Huurdersplatform tot stand gekomen. Het bezit in deze gemeenten is zeer beperkt. Deze gemeenten hebben wij daarom net als voorgaande jaren een bod gedaan dat vervolgens, met instemming van de desbetreffende gemeenten, door de betrokken partijen als prestatieafspraken wordt beschouwd.

In 2019 hebben gemeente Rotterdam en SOR prestatieafspraken gemaakt voor een periode van twee jaar, te weten 2020-2021. In 2020 hebben betrokken partijen in tripartite-overleg overwogen in hoeverre een update op de huidige set afspraken nodig werd geacht. Hieruit is geen update voortgekomen. De voortgang op de gemaakte afspraken wordt periodiek besproken met het Huurdersplatform en gemeente Rotterdam.

In 2020 is in samenwerking met de huurdersorganisaties, gemeente Rotterdam en corporaties Havensteder, Vestia, Woonbron en Woonstad, het proces rond de prestatieafspraken geëvalueerd. Hierbij zijn enkele aandachtspunten naar voren gekomen en besproken. Zo voelen sommige partijen zich onvoldoende gezamenlijk eigenaar van het proces, is er behoefte aan meer aandacht voor de gezamenlijke opgave, integraliteit, een grotere betrokkenheid vanuit andere domeinen en meer balans in procesafspraken en resultaatafspraken. Het traject krijgt een vervolg in 2021. De uitkomsten worden gebruikt om het proces rond de prestatieafspraken 2022-2023 in gezamenlijkheid vorm te geven.

Langer Thuis Akkoord

Rotterdamers moeten oud kunnen worden in hun eigen wijk, dichtbij hun sociale contacten. Daarom ondertekenden 41 marktpartijen, corporaties, zorg- en welzijns-partijen, ouderenbonden en de gemeente op 17 februari 2020 het 'Langer Thuis Akkoord 2020-2025'. In het Langer Thuis Akkoord hebben partijen afgesproken om samen invulling te geven aan acties binnen een drie sporen-aanpak. Het eerste spoor betreft het toevoegen van levensloopbestendige woningen. Spoor twee betreft het ontwikkelen van ouderenhubs. Een ouderenhub is een centrale plek in de wijk, met voorzieningen voor ouderen, geschikte woningen, een huisartsenpost, gezamenlijke activiteiten en bijvoorbeeld een wijkrestaurant. Met andere woorden een ouderenhub betreft een verzamelingen van faciliteiten en voorzieningen en een sociaal netwerk dat een wijk tot een seniorvriendelijke wijk maakt. Het derde spoor bestaat uit nieuwe woonzorgconcepten tussen zelfstandig wonen en het verpleeghuis in. SOR is als de ouderenhuisvester van Rotterdam een belangrijke partner en neemt samen met 8 andere partners deel aan de Kerncoalitie. In 2020 is een eerste activiteitenplan opgesteld. Momenteel werken partijen samen aan het opstellen en uitvoeren van een uitvoeringsagenda.

In 2020 lanceerde SOR een prijsvraag om een woongroep te starten in Boekholt. Hierbij zijn Rotterdamers tussen de 40-60 jaar die een woongroep willen beginnen uitgenodigd om een plan in te dienen. De ingezonden plannen worden beoordeeld waarbij het samen oud worden een belangrijk uitgangspunt is. De drie beste inzendingen mogen zich presenteren aan een jury. De winnende woongroep mag een deel van het



Groepsfoto Langer Thuis Akkoord

woongebouw huren, wordt betrokken bij de afwerking en ontvangt bovendien een inrichtingsbudget. Plannen konden tot 31 december 2020 worden ingediend. Ook heeft SOR het initiatief genomen, samen met DOCK, Fundis, Havensteder, JSO, Middin (Laurens) en gemeente Rotterdam, tot een Omgevingsworkshop ten behoeve van een seniorvriendelijk Crooswijk. Samen met ouderen, collega-corporaties, zorg- en welzijnspartijen, gemeente Rotterdam en andere maatschappelijke partners is een inventarisatie gemaakt van kansen en bedreigingen. De belangrijkste uitkomsten worden opgenomen in een uitvoeringsplan dat in 2021 een vervolg krijgt. Tot slot werkten we samen met corporaties Havensteder, Woonbron, Woonstad en Vestia en gemeente Rotterdam in het pilotproject Seniorenmakelaar. De Seniorenmakelaar helpt ouderen bij geschikt wonen. De Seniorenmakelaar denkt met ouderen mee hoe zij zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen. De pilot betreft twee wijken in Rotterdam, te weten Delfshaven en IJsselmonde en krijgt in 2021 een vervolg.

Huurdersplatform

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 2020 bestond het Huurdersplatform uit totaal vier leden:

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



Huurdersplatform bij Borghave

In 2020 heeft een themabijeenkomst plaatsgevonden waarbij Huurdersplatform, de Raad van Commissarissen en SOR waren vertegenwoordigd. De bijeenkomst is gebruikt om inhoudelijke thema's uit te diepen en de samenwerking te evalueren en waar nodig te verbeteren. Dit jaar is er ook veel aandacht gegaan naar de actuele ontwikkelingen en gevolgen van de coronacrisis.

Met Huurdersplatform zijn in 6 officiële overlegvergaderingen Huurdersplatform-SOR gehouden. Onderwerpen die onder andere zijn besproken tijdens de overlegvergaderingen zijn:

- Huurverhoging 2020
- Property Tour
- Ambassadeurs
- Huismeesters
- Contouren nieuw huurbeleid
- Beschikbaarheid
- Herstelplan
- Hospitality

Huurdersplatform heeft adviesaanvragen ontvangen over:

- Huurverhoging 2020
- Biedingen diverse gemeenten in het kader van de prestatieafspraken.

Over de Huurverhoging 2020 heeft nog extra overleg met het bestuur Huurdersplatform plaatsgevonden.

Daarnaast is er in het verslagjaar regelmatig digitaal overleg geweest om Huurdersplatform bij te praten over in eerste instantie coronamaatregelen en later ook over lopende zaken zoals een mogelijke update op de prestatieafspraken met gemeente Rotterdam en huisvesting van bijzondere doelgroepen.

De Algemene Ledenvergadering van 2020 heeft in verband met de Coronacrisis geen doorgang gevonden. Er is getracht waar mogelijk op alternatieve wijze invulling te geven aan het contact met de achterban.

In november is er een digitale bijeenkomst geweest met SOR en de Raad van Commissarissen. Tijdens deze bijeenkomst is onder meer gesproken over:

- Samenwerking en de rollen van de Raad van Commissarissen
- Functioneren van het Huurdersplatform en de Raad van Commissarissen tijdens de coronacrisis
- Nieuwe woonvormen.



5

Organisatie

Onze focus voor wat betreft organisatieontwikkeling ligt op excellente dienstverlening en persoonlijk leiderschap. Dit betekent dat we enerzijds constant aandacht hebben voor efficiënte en compliant processen. Anderzijds hechten we veel waarde aan opleidingen en cursussen. Een belangrijk onderdeel hierbij is ons leiderschapsprogramma. In 2020 hebben we hier verder Invulling aan gegeven, zodat we de interne samenwerking verder kunnen optimaliseren. 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. Als werkgever vinden we het belangrijk om onze medewerkers op een inspirerende wijze te ondersteunen waar nodig, zodat zij vol overtuiging en overgave regie kunnen nemen in hun werk. In 2020 hebben alle medewerkers daarom de kans gekregen om deel te nemen aan de training 'Persoonlijk leiderschap'; een ontwikkeltraject waarbij zelfbewustzijn, positief denken, vertrouwen, passie en vastberadenheid centraal stonden.

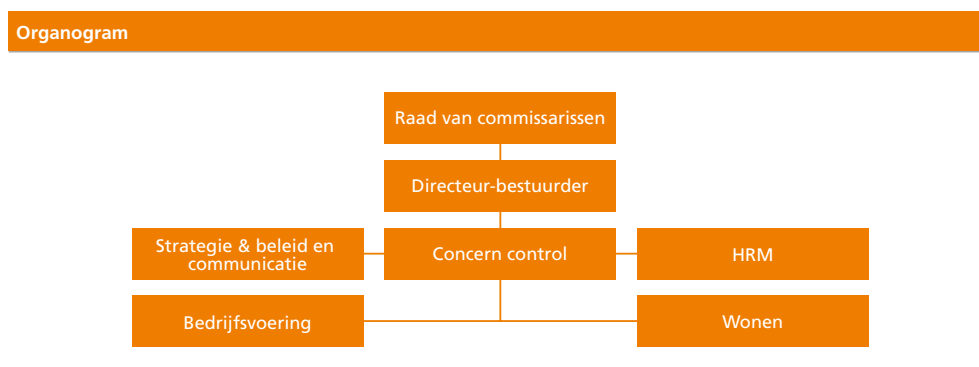
Informatisering & Automatisering (I&A) worden steeds belangrijker. Niet alleen voor onze bedrijfsvoering, ook onze doelgroep weet, al dan niet met hulp van familie of vrienden, de weg naar het internet steeds beter te vinden. De maatschappij digitaliseert en wij haken daarbij aan. In 2020 hebben wij daarom onze I&A-visie geactualiseerd.

In maart, toen de coronacrisis zijn intrede deed, heeft SOR een crisisteam samengesteld dat bestaat uit: de bestuurder, manager bedrijfsvoering, manager wonen, HR en communicatie. In eerste instantie vond dagelijks crisioverleg plaats. Ook hebben we een bedrijfscontinuïteitsplan geschreven met het oog op de continuïteit van onze bedrijfsvoering bij een grootschalige corona-uitbraak onder het personeel. Vanuit ICT zijn maatregelen getroffen om de dagelijkse werkzaamheden zo goed mogelijk vanuit huis te blijven uitvoeren. Om de onderlinge binding niet te verliezen hebben we op verschillende manieren ook informele digitale contactmomenten georganiseerd. Ook met onze stakeholders hebben bijeenkomsten en overleggen veelal digitaal plaatsgevonden.

In 2020 heeft ook onze communicatie veelal in het teken van de corona-pandemie gestaan. Ook naar onze bewoners toe hebben wij in 2020 veel gecommuniceerd over RIVM-richtlijnen, mondkapjesverplichting en het sluiten van ontmoetingsruimtes op momenten dat de situatie daarom vroeg.

5.1 Organisatie

De organisatiestructuur was in het verslagjaar als volgt opgebouwd:



5.1.1 Formatie

Per 31 december 2020 bedroeg het aantal fte's 62,98 exclusief vacatures. Het aantal medewerkers 74. De gemiddelde leeftijd is 50 jaar.

Formatie		
	2019	2020
Aantal fte's	59,63	62,98
Aantal medewerkers	69	74
Aantal mannen	40	42
Aantal vrouwen	29	32

Peildatum 31-12-2020

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 graag een stimulerende rol. Ook in 2020 hebben we, op digitale wijze, de nodige aandacht geschonken aan duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Ook hebben we de verschillende pensioenmogelijkheden voor oudere medewerkers onder de aandacht gebracht. Het verzuim is ten opzichte van 2019 gestegen van 2,3 % naar 3,7 % (inclusief zwangerschapsverlof). Het langdurig verzuim bedroeg in 2020 2,8% (2019: 1,2%). De stijging van het langdurig verzuim is mede veroorzaakt door niet werk gerelateerd verzuim.

5.1.3 Organisatieontwikkeling

Wij houden oog op de kwaliteit en de inzet van onze medewerkers aan de hand van onze strategische personeelsplanning. De afgelopen jaren hebben we veel effort gestoken in de ontwikkeling van onze medewerkers. We investeren in een leven lang leren en passen de return on investment toe: medewerkers brengen het geleerde weer terug naar de organisatie. Als we naar de ontwikkelingen van de komende jaren kijken, stellen we met vertrouwen vast, dat de vereiste kwalitatieve inbreng van onze medewerkers aansluit bij onze ambities en doelstellingen. Dit verslagjaar hebben we onze waarderings- en doelengesprekken met onze medewerkers laten doorgaan. Deze bijzondere periode vraagt veel van bewoners, medewerkers, huishoudens en gezinnen.

Onze medewerkers hadden niet gewoon recht op een waarderingsgesprek, ze verdienen dit ook.

De coronacrisis heeft ervoor gezorgd dat we het ontwikkelingsaanbod in 2020 aan hebben moeten passen. Trainingen hebben veelal in een digitale vorm, toch doorgang gevonden. In 2020 hebben we ook voor alle medewerkers de training 'Persoonlijk leiderschap' georganiseerd; een ontwikkeltraject waarbij zelfbewustzijn, positief denken, vertrouwen, passie en vastberadenheid centraal stonden. Deze training levert een bijdrage aan onze ambities als excellente dienstverlening. Dit ontwikkeltraject is door onze medewerkers zeer goed ontvangen. Ook hebben medewerkers deelgenomen aan een training 'Zonder slag of stoot' op het gebied van agressiebeheersing.

Naast de individuele begeleiding van onze medewerkers is er een aantal G7-bijeenkomsten geweest (platform operationeel management). Tijdens deze bijeenkomsten is er kritisch naar de rollen en naar het eigen functioneren van de leidinggevenden gekeken. Hiernaast is ook de koers voor de komende jaren uitgezet.

Ondanks de coronacrisis en de hieruit voortvloeiende beperkingen hebben we op het gebied van 'samenwerking en cultuur' toch mooie prestaties kunnen neerzetten. Als je de beperkingen kent, kun je daarbinnen eindeloos te werk gaan. We zijn trots op de veerkracht en betrokkenheid die onze medewerkers hebben laten zien en de flexibiliteit waarmee we met elkaar onze bedrijfsvoering snel en effectief hebben kunnen aanpassen aan het 'nieuwe normaal'. Onze bewoners hebben daardoor toch zo veel mogelijk de aandacht gekregen die zij verdienen. Vergaderingen, bijeenkomsten en afstemmomenten hebben voor zo ver mogelijk digitaal toch doorgang gevonden.

Door de coronacrisis hebben we onze organisatie en bedrijfsvoering versneld kennis kunnen laten maken met het digitaal samenwerken en het werken, voor zover mogelijk, op afstand. Ook hebben we geïnvesteerd in faciliteiten die hybride overlegvormen mogelijk maken. Zo hebben we verschillende overlegruimten, die al beschikten over grote presentatieschermen, voorzien van camera's.

De jaarlijkse cyclus rond het jaarplan, de investeringsbegroting, de complexstrategieën, en meerjarenbegroting hebben we op een nieuwe en meer interactieve manier vormgegeven. Hiertoe hebben we twee wanden op kantoor ingericht als levende documenten waarop de concrete verrichtingen, richtinggevend thema's en strategische doelstellingen een plek hebben gekregen. De presentaties die medewerkers aan elkaar zouden geven zijn in verband met corona, vervangen door persoonlijke videoboodschappen en een live chat waarin vragen konden worden gesteld.

Verbeteren interne samenwerking

Onze plannen om de interne samenwerking te optimaliseren hebben we door de coronacrisis moeten aanpassen. Zo hebben we regelmatig digitale personeelsbijeenkomsten, andere overleggen en informele bijeenkomsten georganiseerd. Wij zijn van mening dat we onder deze omstandigheden samen maximale inzet hebben getoond in deze bijzondere periode. Anderen geven ons dat ook terug. We zijn dan ook trots op de inzet van onze medewerkers en de blijvende betrokkenheid in deze voor iedereen lastige periode.



Werken tijdens corona

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, met de rest van de organisatie en met onze Raad van Commissarissen.

5.3 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) telde in 2020 vijf zetels. Radboud Rijdsdijk, vicevoorzitter en secretaris, heeft de OR per 1 januari 2020 verlaten. Arie Oosterheerd was gedurende 2020 voorzitter van de OR, Maarten Knigge penningmeester en Martine van Westenbrugge secretaris. De OR heeft ruime aandacht besteed aan de twee vacante zetels. Eind 2020 is het gelukt om per 1 januari 2021 één nieuw lid te laten toetreden.

In 2020 zijn er vijf reguliere overlegvergaderingen met de bestuurder geweest. Onderling heeft de OR zeven keer formeel overlegd. Onderwerpen van gesprek waren onder andere:

- Formatie
- Vitaliteit
- Strategische Personeelsplanning
- Corona
- Thuiswerken
- ICT
- I-Talent
- ARBO-dienst
- Reiskosten
- Nieuwe medezeggenschap
- Nieuw logo OR

Hiernaast hebben er twee artikel 24 overleggen plaatsgevonden en één overleg met de Raad van Commissarissen in aanwezigheid van de bestuurder. Deze jaarlijkse vergadering met de Raad van Commissarissen heeft plaatsgevonden op 24 juni 2020.

De OR heeft in 2020 onder andere instemming verleend op de volgende regelingen en of processen:

- Tijdelijke aanpassingen reiskostenvergoeding in verband met coronacrisis
- Verplichte vrije dagen 2021

De samenstelling van de OR per eind 2020 is als volgt:

- Arie Oosterheerd (voorzitter)
- Maarten Knigge (lid & penningmeester)
- Martine van Westenbrugge (lid & secretaris)
- Vacature lid (2x; waarvan 1 per 1 januari 2021 is ingevuld)

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 zijn. 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 jaarplan, de begroting, de evaluatie en herijking van onze portefeuillestrategie, het jaarverslag en de jaarrekening.

Voor 2020 hebben wij op basis van ons ondernemingsplan 2019-2022 'Samen van huis naar thuis' en het Jaarplan 2020 voor de 5 strategische paragrafen; volkshuisvestelijk fundament, thuisgevoel voor iedereen, vastgoed voor de toekomst, organisatieontwikkeling en financieel gezond, 18 KPI's opgenomen. Eind 2020 zijn 15 KPI's volledig gerealiseerd. Enkele KPI's hebben door de coronacrisis vertraging opgelopen. De voortgang op de KPI's heeft onze voortdurende aandacht. Waar nodig zijn bijsturingmogelijkheden besproken.

Bij het opstellen van het ondernemingsplan zijn voor een periode van vier jaar de doelstellingen geconcretiseerd. Op basis van dit ondernemingsplan is ook het risicomanagement herijkt. We hebben een heldere visie en strategie met een pragmatische uitwerking van de portefeuillestrategie, met hierbij nadrukkelijk aandacht voor betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit en ons 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. Ook afgelopen jaar hebben we de inzet gecontinueerd op implementatie van de Woningwet en de daarin opgenomen governance-onderdelen. Ook hebben we een start gemaakt met de vierjaarlijkse Governance-inspectie van de Autoriteit wonen (Aw), onze extern toezichthouder. De statuten, reglementen RvC, reglementen auditcommissie, reglementen remuneratiecommissie, het bestuursreglement, de Visie op toezicht en besturen en het Verbindingenstatuut hebben we waar nodig geactualiseerd.

5.7 Vastgoed(sturing)

Om goed te kunnen sturen op ons vastgoed werken we volgens de vastgoedcyclus. De cyclus bestaat uit een aantal vaste stappen die ook in 2020 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 en verdere optimalisering van onze processen.

5.8 Communicatie

In 2020 heeft onze communicatie veelal in het teken van de corona-pandemie gestaan. Via bulletins werden medewerkers, in eerste instantie dagelijks en in een later stadium van tweemaal naar eenmaal per week, geïnformeerd over interne zaken, als benodigdheden voor thuiswerken, ICT, protocollen bij besmetting, opschalen en weer afschalen en over de situatie in de woongebouwen.

Ook naar onze bewoners toe hebben wij in 2020 veel gecommuniceerd over RIVM-richtlijnen, de verplichting van mondkapjes en het sluiten van ontmoetingsruimtes op momenten dat de situatie daarom vroeg. Er zijn posters verspreid met richtlijnen betreffende afstand houden, geen handen schudden en de mondkapjesplicht. Daarbij hebben wij altijd onze missie 'een thuisgevoel voor iedereen' voor ogen gehouden. En begrip voor de situatie waarin onze bewoners deze pandemie hebben moeten doorstaan. Voor bewoners zijn veel extra inspanningen verricht om deze moeilijke en soms ook heel eenzame tijd goed door te komen.

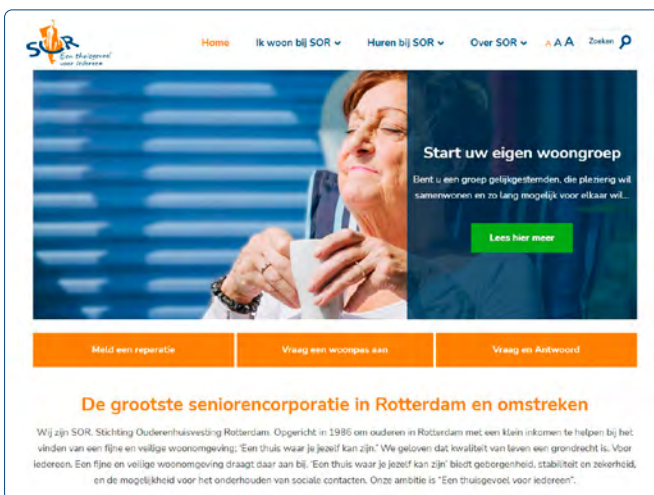
Om de onderlinge binding niet te verliezen hebben we op verschillende manieren ook informele digitale contactmomenten georganiseerd. Ook in 2020 hebben we de leden van de bewoners- en activiteitencommissies samen met de vrijwillige ambassadeurs in het zonnetje gezet, uiteraard anders dan anders. Dit als dank voor hun inzet het afgelopen jaar, die misschien wel belangrijker was dan ooit tevoren.

Zes keer per jaar verschijnt de SOR Nieuwsbrief, met allerhande informatie over het wonen bij SOR, activiteiten, bewonersverhalen en actuele informatie. Onze belangrijkste communicatiemiddelen zijn persoonlijk contact en goede (telefonische) bereikbaar-

heid. Ook via social media bereikt SOR haar (toekomstige) bewoners. In 2020 hebben we per woongebouw een gesloten Facebook-pagina gelanceerd. Hierin kunnen bewoners met elkaar informatie delen over allerhande zaken. Vanuit SOR kunnen we via deze sociale media actuele informatie delen met bewoners. In 2020 zijn we ook gestart met de 'Thuislijn'. Deze telefoonlijn bood ouderen de gelegenheid om een praatje te maken tijdens de eerste golf van de coronacrisis. Bewoners en medewerkers hebben zich hiervoor ingezet.

Voor ons woningaanbod hebben we een aparte website, www.wonenbijSOR.nl. Belangrijke content op de website wordt gevormd door de bewonerstestimonials. Bewoners vertellen over hun woning en hun gebouw en geven daarmee een indruk van hun ervaren thuisgevoel. We merken dat met name deze filmpjes erg worden gewaardeerd. Ze geven een duidelijk beeld van hoe het er in de betreffende woongebouwen aan toegaat en waarom bewoners zich er thuis voelen.

In 2020 hebben we ook de website www.sor.nl gebruikersvriendelijker gemaakt, verfrist en meer afgestemd op onze doelgroep. Zo maakt de nieuwe website gebruik van grotere letters en een rustigere vormgeving. Bewoners hebben ons in een testpaneel vooraf geadviseerd. Tot slot hebben we ook in samenwerking met Maaskoepel en de Haagse Hogeschool een start gemaakt met de inventarisatie van hoe het verhuurplatform van Maaskoepel duidelijker en gebruiksvriendelijker kan worden voor onze klanten.



De vernieuwde website en het notebook van 2020 'Samen van huis naar thuis'

6

Financiën

Het boekjaar 2020 sluit met een jaarresultaat van € 103 miljoen positief (2019: € 130 miljoen positief) en een eigen vermogen van € 585 miljoen positief (2019: € 481 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 € 129 miljoen is met € 25 miljoen gedaald ten opzichte van 2019. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door een lagere mutatie in de marktwaarde in verhuurde staat.

Vermogen

Het vermogen is gestegen tot € 585 miljoen. Deze stijging wordt grotendeels veroorzaakt door de hogere waarde van ons vastgoed. Uitgedrukt als percentage van het balanstotaal is dit ruim 47.

Ratio's

SOR staat sinds eind 2014 onder verscherpt toezicht van Aw. Enerzijds vanwege de aanwezigheid van zorgvastgoed, anderzijds vanwege inherente risico's in de portefeuille extendible leningen en het niet voldoen aan alle financiële ratio's. In 2014 is een Herstelplan opgesteld dat jaarlijks wordt geüpdatet. In de afgelopen jaren is bijna al het zorgvastgoed getransformeerd, zijn de extendible leningen geherstructureerd en voldoet SOR op geconsolideerd niveau aan de vigerende continuïteitsratio's. Voor de nieuw geïntroduceerde discontinuïteitsratio's voldoet SOR niet.

Ratio	Norm	Realisatie
ICR	1,4	1,55
Solvabiliteit	15%	39%
Loan to value	85%	59%
Dekkingsratio	70%	176%
Onderpandsratio	70%	122%

Operationele kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten is over 2020 circa € 15,1 miljoen positief (2019: € 14,4 miljoen positief). Ook in meerjarig perspectief zijn de kasstromen positief. SOR voldoet structureel op geconsolideerd niveau aan de ICR van 1,4.

Continuïteit

De continuïteit is niet in het geding:

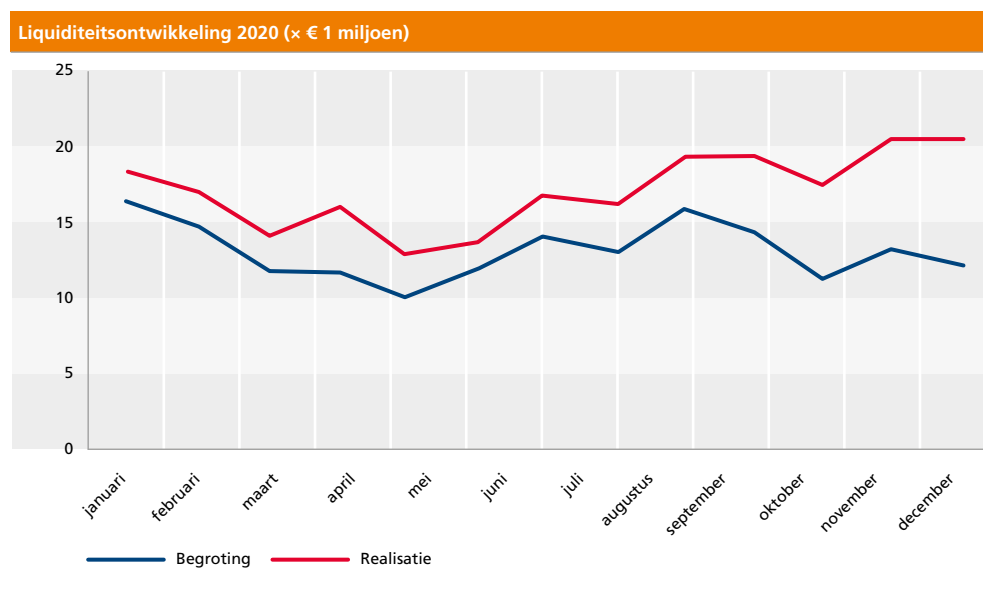
- SOR voldoet eind 2020 op geconsolideerd niveau ruim aan alle vigerende normen van de bestaande continuïteitsratio's. Weliswaar wordt nog niet voldaan aan de discontinuïteitsratio's maar er is geen enkele reden te veronderstellen dat de kasstromen in meerjarig perspectief ontoereikend zijn. De realisatie van het herstelplan wordt jaarlijks geactualiseerd bij het opstellen van de (meerjaren)begroting.
- De geprognosticeerde resultaten 2021 zijn positief en er zijn geen opzeggingen van belangrijke huurcontracten.
- De liquiditeitspositie is positief en er worden in 2021 geen nieuwe leningen aangetrokken.

In maart 2020 is de impact van de coronacrisis op Nederland en de rest van de wereld enorm geworden. In het afgelopen jaar zijn de financiële effecten van de coronacrisis zeer marginaal. Voor de komende periode is de inschatting niet anders. Gezien ons bedrijfsmodel liggen continuïteitsproblemen niet direct voor de hand. De huurstromen zijn omvangrijk en goed gespreid. Het onroerend goed is courant en waardevast en de financiële ratio's bieden de vereiste veiligheidsbuffers. De door ons ingenomen schattingen in de jaarrekening achten wij passend. De impact van de van overheidswege afgekondigde huurbefrozing en eenmalige huurverlaging heeft een marginaal negatief effect op de ratio's.

De jaarrekening 2020 is derhalve opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel.

6.2 Liquiditeit

De liquide middelen ontwikkelen zich boven begroting:



De eindstand van de liquiditeit is ruim € 8 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een hogere beginstand, latere start van projecten, de ontvangst van een verkoopopbrengst, meer onderhoudsuitgaven en overige plussen en minnen.

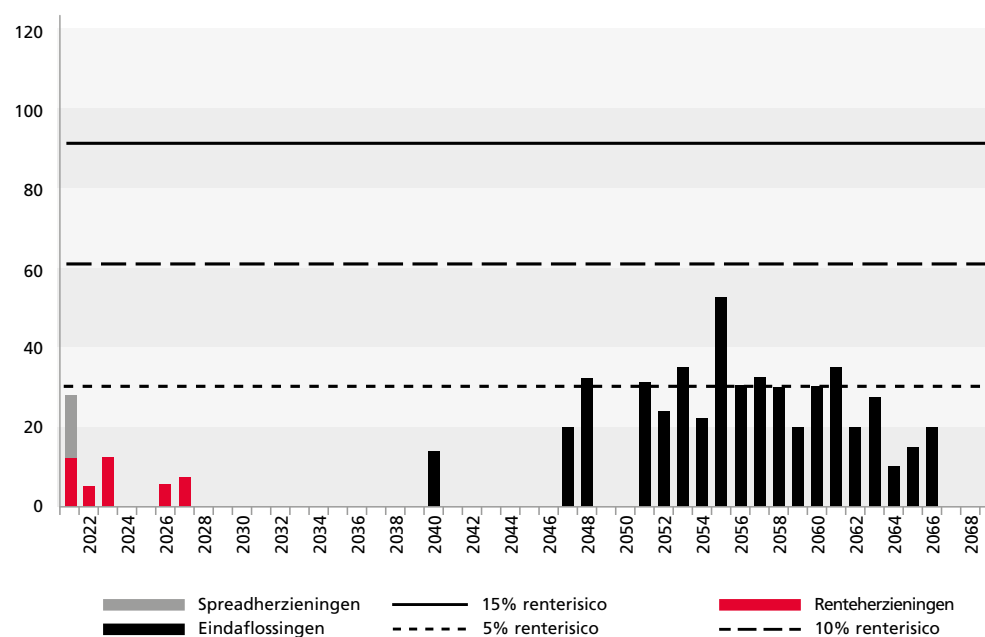
Conclusie is dat de liquiditeitspositie voor loopt op de begroting en SOR ruimschoots in staat is aan al zijn betalingsverplichtingen te voldoen.

6.3 Treasury

De leningenportefeuille heeft eind 2020 een restant hoofdsom van circa € 602 miljoen. Gedurende 2020 is door reguliere en vervroegde aflossing de leningenportefeuille met ruim € 9 miljoen afgenomen.

Het gemiddelde rentepercentage van de langlopende leningen is licht gedaald tot 4,36%. 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 (x € 1 miljoen)



Zoals uit het renterisicoprofiel blijkt, blijft SOR binnen de 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 kastromen.

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

De Autoriteit woningcorporaties en WSW houden toezicht op woningcorporaties en rapporteren jaarlijks over hun bevindingen. SOR staat sinds november 2014 onder verscherpt toezicht van de Autoriteit woningcorporaties. De reden is dat Aw stelt dat in het meerjarenperspectief uit februari 2014 (dPi 2013), nog onvoldoende rekening was gehouden met 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 Aw het ingediende ondernemingsplan 2015-2018 inclusief Herstelplan goedgekeurd. Met deze goedkeuring geeft het Aw aan vertrouwen te hebben in de uitgangspunten van het Herstelplan en is het aan SOR om dit Herstelplan te realiseren. Het WSW heeft het ingediende ondernemingsplan 2015-2018 inclusief Herstelplan in juni 2015 voorzien van een inhoudelijke reactie en goedkeuring.

Eind 2020 is een update van het Herstelplan opgesteld en via de dPi ingediend bij Aw en WSW. In deze update zijn de meest recente ontwikkelingen verwerkt. Evenals eind 2019 voldoet SOR op geconsolideerd niveau aan alle vigerende continuïteitsratio's. SOR voldoet niet aan de nieuw geïntroduceerde discontinuïteitsratio's.

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

6.5 Risicomanagement

Om de financiële positie scherp in beeld en op een goed niveau te houden, zetten we 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 de 24 business risk vragen van het WSW. De uitkomsten van deze risicobeoordeling zijn meegenomen in het risicomanagementsysteem.

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

We maken hierbij gebruik van een gestructureerd risicomanagementsysteem op basis van COSO ERM. In samenspraak met de Raad van Commissarissen, Managementteam en teamleiders wordt de Risk Appetite bepaald, gebruikmakend van de strategische doelstellingen. Organisatiebreed 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 ook de benodigde beheersmaatregelen. Voor die afgeleide risico's waar geen operationele beheersmaatregel beschikbaar was, zijn actieplannen geschreven. Deze actieplannen worden per kwartaal op de voortgang gemonitord.

Risico top 10

Duurzaamheidsinvesteringen verplicht gesteld

Onderhoudsniveau onder druk

Hogere belastingdruk

Operationele kasstromen onder druk

Verplicht niet-daeb afstoten

Verplichte huurverlaging

BOG slechter verhuurbaar

ICT / kennis medewerkers

Sociale problemen in woongebouwen

Verplichte huurverlaging



Groepsgesprek Woonbron en SOR, sleuteloverdracht scootmobielstalling de Hoeksteen, zomerconcerten in de Berlagehof en de Kristal, jubileumboek ter ere van 50 jaar Te Hoogerbrugge.

7

Verkorte jaarrekening

7.1 Balans

Balans per 31 december 2020 (voor resultaatbestemming) (x € 1.000)

ACTIVA

VASTE ACTIVA	31-12-2020	31-12-2019
Vastgoedbeleggingen		
DAEB vastgoed in exploitatie	826.123	766.049
Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	368.410	338.936
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	3.768	3.064
Totaal van vastgoedbeleggingen	1.198.301	1.108.049
Materiële vaste activa		
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	8.543	8.574
Financiële vaste activa		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	83	96
Latente belastingvordering(en)	7.252	9.309
Overige vorderingen	818	841
Totaal van financiële vaste activa	8.153	10.246
Som der vaste activa	1.214.997	1.126.869
VLOTTENDE ACTIVA		
Voorraden		
Vastgoed bestemd voor verkoop	0	480
Vorderingen		
Huurdebiteuren	1.110	1.062
Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	962	962
Belastingen en premies sociale verzekeringen	38	1.114
Overige vorderingen	311	284
Overlopende activa	177	346
Totaal van vorderingen	2.598	3.768
Liquide middelen		
Daeb Liquide middelen	14.600	13.526
Niet-DAEB liquide middelen	5.858	5.158
Liquide middelen	20.458	18.684
Som der vlottende activa	23.056	22.931
TOTAAL ACTIVA	1.238.053	1.149.801

Balans per 31 december 2020 (voor resultaatbestemming) (× € 1.000)

PASSIVA

VERMOGEN	31-12-2020	31-12-2019
Herwaarderingsreserve	433.010	352.203
Overige reserves	47.861	6.225
Gerealiseerd resultaat boekjaar	104.435	122.443
Totaal van eigen vermogen	585.307	480.871

VOORZIENINGEN

Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen	56	1.916
Voorziening latente belastingverplichtingen	3.540	5.628
Overige voorzieningen	5.572	6.967
Totaal van voorzieningen	9.168	14.510

LANGLOPENDE SCHULDEN

Schulden aan overheid	5.852	7.175
Schulden aan banken	591.528	595.282
Te amortiseren leningen	27.650	28.272
Overige schulden	780	762
Totaal van langlopende schulden	625.810	631.490

KORTLOPENDE SCHULDEN

Schulden aan overheid	1.322	216
Schulden aan banken	3.753	9.387
Schulden aan leveranciers	3.649	3.592
Vooruit ontvangen huren	573	574
Belastingen en premies sociale verzekeringen	943	1.039
Overige schulden	419	447
Overlopende passiva	7.109	7.674
Totaal van kortlopende schulden	17.768	22.928

TOTAAL PASSIVA	1.238.053	1.149.801
-----------------------	------------------	------------------

7.2 Resultatenrekening

Winst- en verliesrekening over 2020 (x € 1.000)		
	2020	2019
Huuropbrengsten	64.753	62.287
Opbrengst servicecontracten	6.455	6.252
Lasten servicecontracten	-6.572	-6.457
Overheidsbijdragen	-	-
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	-4.109	-4.913
Lasten onderhoudsactiviteiten	-10.560	-9.657
Overige directe operationele lasten exploitatie in bezit	-7.398	-6.593
Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille	42.570	40.919
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	480	-
Toegerekende organisatiekosten	-9	-
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	-1.548	-
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille	-1.077	-
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	461	-1.978
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	88.403	116.028
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille bestemd voor verkoop	-	-
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	88.864	114.050
Opbrengst overige activiteiten	1.609	1.896
Kosten overige activiteiten	-1.516	-1.587
Netto resultaat overige activiteiten	92	309
Overige organisatiekosten	-1.431	-1.119
Leefbaarheid	-	-
Bedrijfsresultaat	129.019	154.159
Waardeveranderingen van financiële vaste activa en van effecten	-23	-23
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2.371	2.390
Rentelasten en soortgelijke kosten	-26.949	-27.320
Saldo financiële baten en lasten	-24.601	-24.953
Resultaat voor belastingen	104.418	129.206
Belastingen	30	-7.484
Resultaat na belastingen	104.448	121.722
Aandeel in resultaat van deelnemingen	-13	721
Resultaat na belastingen	104.435	122.443

7.3 Kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht 2020 (x € 1.000)		
Operationele activiteiten	2020	2019
Ontvangsten		
Huren	64.617	63.723
- Zelfstandige huurwoningen Daeb	27.155	26.825
- Zelfstandige huurwoningen niet-Daeb	13.708	13.342
- Zelfstandige huurwoningen beheer	1.107	1.192
- Intramuraal Daeb	16.070	16.339
- Maatschappelijk onroerend goed	1.584	1.420
- Bedrijfsmatig onroerend goed	4.663	4.285
- Bedrijfsmatig onroerend goed beheer	196	192
- Parkeervoorzieningen niet-Daeb	118	110
- Parkeervoorzieningen beheer	16	18
Vergoedingen	6.214	6.349
Overheidsontvangsten	-	-
Overige bedrijfsontvangsten	2.193	387
Renteontvangsten	0	14
Saldo ingaande kasstromen	73.024	70.473
Uitgaven		
Personeelsuitgaven	4.990	5.011
Onderhoudsuitgaven	10.256	8.618
Overige bedrijfsuitgaven	11.969	12.075
Rente-uitgaven	27.253	27.373
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van resultaat	0	39
Verhuurderheffing	3.495	2.926
Leefbaarheid externe uitgaven niet investeringsgebonden	0	0
Vennootschapsbelasting	0	0
Saldo uitgaande kasstromen	57.962	56.042
Kasstroom uit operationele activiteiten	15.062	14.431
(Des)investeringsactiviteiten		
MVA ingaande kasstroom		
Verkoopontvangsten bestaande huur, woon- en niet woongelegenheden	0	0
Verkoopontvangsten nieuwbouw, woon- en niet woongelegenheden	0	0
Verkoopontvangsten grond	426	0
(Des)Investeringsontvangsten overig	0	0
Tussentelling ingaande kasstroom MVA	426	0

MVA uitgaande kasstroom		
Nieuwbouw huur, woon- en niet woongelegenheden	0	0
Woningverbetering, woon- en niet woongelegenheden	4.012	6.735
Investerings overig	98	169
Externe kosten bij verkoop	0	0
Tussentelling MVA uitgaande kasstroom	4.110	6.904
Saldo in- en uitgaande kasstroom MVA (incl. vastgoedbeleggingen)	-3.684	-6.904
FVA		
Ontvangsten verbindingen	0	0
Ontvangsten overig	0	0
Uitgaven verbindingen	0	0
Uitgaven overig	0	0
Saldo in- en uitgaande kasstroom FVA	0	0
Kasstroom uit (des)investeringen	-3.684	-6.904
Financieringsactiviteiten		
Ingaand		
Nieuwe door WSW geborgde leningen	0	0
Nieuwe niet door WSW geborgde leningen Daeb-investeringen	0	0
Nieuwe niet door WSW geborgde leningen niet-Daeb-investeringen	0	0
Uitgaand		
Aflossing door WSW geborgde leningen	9.604	7.318
Aflossing interne lening o/g Daeb-scheiding	0	0
Aflossing niet door WSW geborgde leningen Daeb-investeringen	0	0
Aflossing niet door WSW geborgde leningen niet-Daeb-investeringen	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-9.604	-7.318
Mutatie liquide middelen	1.774	209
Liquide middelen per 1 januari	18.684	18.475
Liquide middelen per 31 december	20.458	18.684

Bijlagen

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



1 Bedrijfsgegevens SOR

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

2 Samenstelling stichtingsorganen SOR

Samenstelling stichtingsorganen op 31 december 2020		
Raad van Commissarissen	Drs. S. Fleischeuer Mr. Drs. D. Strörmann Drs. T.J.M. Bank E. A. Dijkstra MRE MRICS Mr. Ing. R.W.M. den Teuling	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 M. van Westenbrugge Vacatures	voorzitter lid/penningmeester lid 2 x lid
Bestuur Huurdersplatform SOR (zelfstandig rechtspersoon)	T. Dekker R. Kranenburg L. Prooijen Mr. M. I. Agema	voorzitter secretaris lid en penningmeester lid
Klachtencommissie	Mr. Drs. C.J.M. Stubenrouch Ing. J. Sens Mr. M. van Seventer	voorzitter lid lid

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 2020	
Vennootschap	SOR HOLDING B.V.
Eigen vermogen	€ 82.736,-
Jaaromzet	€ 0,-
Belang in %	100%
Nominale waarde belang	€ 18.000,- gewone aandelen
Intrinsieke waarde	€ 82.736,-
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 2020	
Vennootschap	SOR Vastgoedontwikkeling B.V.
Eigen vermogen	-/- € 497.243,-
Jaaromzet	€ 0,-
Belang in %	100%
Nominale waarde belang	€ 18.000,- gewone aandelen
Intrinsieke waarde	-/- € 497.243,-
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.

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 2020	
Vennootschap	SOR Senior-Village B.V.
Eigen vermogen	€ 12.731,-
Jaaromzet	€ 0,-
Belang in %	100%
Nominale waarde belang	€ 18.000,- gewone aandelen
Intrinsieke waarde	€ 12.731,-
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 2020	
Vennootschap	SOR Voordeban B.V.
Eigen vermogen	€ 700.564,-
Jaaromzet	€ 0,-
Belang in %	100%
Nominale waarde belang	€ 18.000,- gewone aandelen
Intrinsieke waarde	€ 700.564,-
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.

Colofon

Tekst en cijfers: SOR

Vormgeving en opmaak: Identity Design, Rotterdam

Fotografie: Fenna Jensma, SOR en bewoners

SOR

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

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

www.sor.nl



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



facebook.com/SORwonen



youtube.com/SORwonen